

# Как да управляваме фирмата



Европейски съюз  
Програма ФАР - ТГС  
България - Гърция



Сдружение  
Бизнес Информационен и  
Консултантски Център - Сандански



Република България  
Министерство на регионалното  
развитие и благоустройството

*Това издание е осъществено с финансовата помощ на  
Европейския съюз и Република България, Програма ФАР ТГС България-Гърция,  
BG 2003/005-630.03.02, „Инициативи за заетост в пограничните райони“*

**ПРОГРАМА ФАР ТГС НА ЕВРОПЕЙСКИЯ СЪЮЗ  
“ИНИЦИАТИВИ ЗА ЗАЕТОСТ В ПОГРАНИЧНИТЕ РАЙОНИ”  
БЪЛГАРИЯ—ГЪРЦИЯ, BG2003/005-630.03.02**

**Основни цели на програмата:**

- Създаване на нови възможности за заетост в трансграничния регион;
- Обмяна на добри практики в областта на пазара на труда и услугите.

**ПРОЕКТ**

**“СЪЗДАВАНЕТО НА НОВИ ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ЗАЕТОСТ —  
ГАРАНЦИЯ ЗА ЕФЕКТИВНА ЗАЕТОСТ”**

**ИЗПЪЛНИТЕЛ**

**СДРУЖЕНИЕ БИЗНЕС ИНФОРМАЦИОНЕН И КОНСУЛТАНСКИ  
ЦЕНТЪР — САНДАНСКИ**

**ПАРТНЬОР**

**ЕС-БИЗНЕС ИНОВАЦИОНЕН ЦЕНТЪР — СЕРЕС, ГЪРЦИЯ**

Това издание е осъществено с финансовата помощ на  
Европейския съюз и Република България,  
Програма ФАР “Трансгранично сътрудничество”, България-Гърция,  
BG 2003/005-630.03.02, “Инициативи за заетост в пограничните райони”.  
Отговорност за изложените в него възгледи носи единствено  
Сдружение БИКЦ -Сандански.  
Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на  
Европейския съюз.



## Съдържание

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1. Увод .....                  | 5  |
| 2. Учредителен акт .....       | 8  |
| 3. Вътрешен правилник .....    | 11 |
| 4. Организационни основи ..... | 22 |
| 5. Човешки ресурси .....       | 35 |
| 6. Финансови елементи .....    | 43 |
| 7. Контрол .....               | 57 |

## 1. Увод

За да управлявате фирмата, която сте създали, се нуждаете от умения, различни от тези, които са ви необходими като предприемач.

От отделна личност вие се превръщате в член на отбор. Не е задължително дори да бъдете лидер в този отбор, независимо, че имате това право, тъй като притежавате най-голям дял от финансовия капитал.

Вие трябва да проумеете, че вашият екип е доста по-голям отколкото първоначално сте смятали - той включва всеки зависим от фирмата ви. На преден план са ключовите личности във фирмата, след това всички, които работят в нея, фирмите с които сте в договорни отношения, агенти, банки и цялото общество.

Всеки от тях има различни очаквания от вашата фирма, понякога интересите им си противоречат, всеки от тях желае да извлече по-голяма полза, а вашата фирма (не само вие) трябва да намери баланса във всичко това.

Вашата фирма е създадена, защото вие и вашите партньори, желаете доходите ви да бъдат постоянно нарастващи, за много години напред, а не само използвайки отделна възможност за печалба.

За да постигнете това, вие трябва постоянно да планирате, да развивате и контролирате целта си, да отчитате не само това което фирмата прави, но също и какви решения са взети, както и какво е довело до тези решения.

Вашата фирма ще използва обществени пари. Когато вземате пари от банка, вие реално ползвате спестени пари, за чиято употреба сте пряко отговорни, въпреки банката и правителството, което ръководи банковите функции. Тези институции трябва да знаят как използвате тези "обществени" пари, дали сте достатъчно внимателни. Те няма да оценяват решенията ви, като правилни или не, а ще се интересуват дали сте стриктни и достатъчно прилежни. Те няма да дадат парите на вас, а на вашата фирма.

Когато вашата фирма се развие, вие ще имате нужда от повече пари, за финансиране на дейността ѝ, за целта може да поканите нови партньори (акционери, ако фирмата ви е акционерно дружество). Възможно е вие дори да не научите кои са те. Те ще ви поверяват парите си, защото вярват в надеждността на техните вложения.

Вашата фирма е създадена да просъществува във времето и да бъде печеливша. Въпреки, че хората създават фирма и я управляват, те не винаги остават свързани с нея. Собствениците в една фирма може да се променят по много причини. При създаването на една фирма трябва да бъдат заложени възможности за извършване на промени в правото на собственост. Когато основателите на фирмата вие се превръщате от предприемач в инвеститор.

Не е достатъчно фирмата да има печалба. Тя трябва да има и достатъчно налични парични средства, за да покрива своите задължения, включително и дивидентите на собствениците.

Нарастването на печалбата зависи от процедурите, които фирмата изпълнява за да увеличи до максимална степен дългосрочните ползи, докато контролира плащанията. Ползите, дори краткосрочни или временни, не зависят само от спазването правилата на ценообразуване, а от изследване на факторите, повлияващи печалбата и от откриването на подходящия баланс между тях.

Всички тези зависимости ще бъдат описани в това ръководство и вие ще можете да се ръководите от него, за да управлявате фирмата си по възможно най-добрия начин.

*„Предприемачеството е рисковано, главно защото много малко от така наречените предприемачи знаят точно какво правят.“*

*Питър Дракар*

Нека разгледаме най-общите причини, заради които повечето фирми фалират.

1. Некоординираност между партньорите.
2. Трудности с разплащанията.
3. Привлечените лесни пари.
4. Прекалено разрастване.
5. Липса на желание за разрастване.
6. Фаворизация.
7. Измама.
8. Подозрения в измама.
9. Занижени цени.
10. Надценяване на пазарната ниша.
11. Прекалени инвестиции в оборудване и други авоари.
12. Прекалено много социални връзки.
13. Прекалено много инвестиции в партньорства.
14. Прекалена власт на наети управители.
15. Несъобразяване със законодателството.
16. Неспособност за справяне с бюрократични проблеми.
17. Недостатъчна убедителност при представяне качествата на продукта.
18. Голяма зависимост от едри пазари(дистрибуторски вериги)
19. Зависимост от обществени доставки.
20. Зависимост от субсидии.

## *Как да управляваме фирмата*

В това ръководство вие ще откриете лесен начин да разберете как фирмите работят и как ефективно да бъдат управлявани ефективно.

Нямаме намерение да ви направим професионалист или консултант, но то ще бъде успешно упътване как да прецените консултантите и специалисти, които биха желали да започнат договорни отношения или да бъдат наети от вас.



## 2. Учредителен акт

Това е договор между двама или повече души за предоставяне на парични средства или отстъпване на собственост за осъществяване на съвместна търговска дейности.

В зависимост от типа на фирмата, договорът се съставя от адвокат или нотариус.

Учредителният акт е съвкупност от клаузи, в които всички общи дейности са уточнени.

Вие като предприемач или като предлагач някаква реорганизация във фирмата, в която участвате трябва да определите с вашия адвокат или нотариус клаузите, които се различават от общите. Тези хора изготвят учредителния акт според утвърден образец и се интересуват от законовата завършеност на акта повече, отколкото от функционалността му.

В следващите глави ще откриете някои предложения, които да вземете предвид и да помолите адвоката или нотариуса си да ги включат в учредителния акт.

### 2.1 Устав

В добавка на образца, който ще предложи адвокатът, може да предложите следните клаузи:

- Кой ще бъде приемник на всеки от партньорите в случай на евентуална невъзможност за участие (смърт, тежка болест и т.н).
- Възрастта до която всеки от членовете на фирмата ще има възможност да участва във взимането на решения.

Повечето от Европейските фирми често имат проблем при замяна на някой от членовете на фирмата. Ако нещо се случи с някой от членовете на фирмата, притежаващ голям дял от нея, има вероятност да възникнат много проблеми, които реално ще "парализират" фирмената дейност.

Когато приемниците са предварително известни, те биват приети и ако нещо се случи с някой от членовете на фирмата, тя продължава дейността си без особен проблем.

Възрастово ограничение за взимане на решение е много важно, защото дори и да са активни, членовете на фирмата над определена възраст се интересуват повече от пенсията си, отколкото от бъдещето на фирмата. Това ги прави консервативни, което от своя страна води до некоординираност.

Този параграф трябва да обхване възрастта за участие при вземане на решения, за представяне на фирмата, а също така и състояние при което те не

би трябвало да присъстват на сесии и събрания като съветници, а само в предварителни дискусии, но не и като участници в гласуване. В същият параграф трябва да има клауза, че техният дял от печалбата не трябва да бъде инвестиран, докато съответната личност не даде съгласие. Удачно е да съществува лимит (например 70% от печалбата може да бъде ре-инвестирана без съгласие).

Трябва да има параграф за промяна на законовия учредителен акт на фирмата (от сдружение към ООД, от Акционерно дружество към Фондова борса).

Прекалено много фирми губят възможност за развитие, защото членовете им не съумяват своевременно да вземат решение за промяна на статута. В повечето случаи фирмите не са подготвени и се страхуват да не загубят своята стабилност.

Друг параграф трябва да определя приемането на нови партньори.

Неподготвените предприемачи се страхуват от загуби с приемане на нови партньори, тъй като тези хора променят процентно разпределението на собствеността, но същевременно увеличават състоянието на старите членове и като цяло нараства състоянието на фирмата, заради паричните постъпления от новите партньори.

Трябва да бъдат включени и параграфи, указващи участието в други фирми (фирмата може да бъде член на друга фирма), а също и параграфи указващи условията за продажба на самата фирма, сливането на две фирми или обединението на повече фирми.

Често успешни фирми стават уязвими като допускат появата на конкуренти, които са били членове на фирмата. Те познават работата, имат връзки с клиенти и често са ключови фигури във фирмата. Създавайки свой собствен бизнес, те взаимстват конкурентните предимства.

В много случаи в документацията трябва да присъства специална клауза, която не позволява създаване на друга фирма от членове на съществуващата, тъй като те биха могли да излязат на пазара, представяйки нов продукт или услуга, разработени в старата фирма. Ако такава клауза липсва, така създадената нова фирма би дестабилизирала старата.

В такъв случай колективното решение ще бъде взето след доста време, а съдебния процес срещу тези членове ще завърши само с изплащане на компенсации за нанесените щети.

Различен е случаят при сливане или продажба на фирмата. Делегирането на права за представляване на фирмата трябва да бъде ограничено по два начина.

Ограничено време за консултации с партньорите, определено мнозинство (напр. 60% вот) дословно деклариране на съгласие или несъгласие с предложе-



нието преди крайния срок. Ако крайният срок изтече, предоставянето на тези права ще бъде предоставено на законно представляващия.

Успехът е състояние по-опасно от стабилността или регресията. Един от пътищата към успех е привличане на рискови капитали (постъпления на инвеститори, целящи да си ги възвърнат след време). Тези инвеститори може би ще желаят да участват, дори и да доминират, при вземането на решения. Рисковите капитали са по-сигурни от банковите заеми, защото фирмата връща на притежателя единствено получените ползи и нараства състоянието на компанията. При евентуален неуспех, членовете на фирмата не участват с личното си имущество. Трябва да се включи клауза за бързо приемане на предложения свързани с рисков капитал.

И накрая, трябва да има параграф, оказващ ограничение във времето за създаване на вътрешен правилник (обикновено една година).

## 2.2 Регистрация

Учредителният акт трябва да бъде регистриран по подходящ начин. Той трябва да бъде напълно съгласуван със законовите изисквания. Законите институции винаги отхвърлят постановления, при изготвянето на които болшинството от партньорите не са добре защитени.



### 3. Вътрешен правилник

Вътрешният правилник е договор, така както и Учредителният акт.

За големи фирми, чиито акции се търгуват на фондовата борса, съществува Европейска Директива, общо озаглавена "Корпоративно ръководство" и всеки член на "Организацията за икономическо сътрудничество и развитие" подпомага спазването на правилника.

Корпоративното ръководство има за цел да предпази анонимните акционери от непочтени действия на ръководството на фирмите, на които те стават акционери. Това не засяга малките и средни фирми, особено новите такива. Най-успешното средство, което служи на компаниите да регулират начина на управление, е спазването на "бизнес етика".

В този раздел етичните въпроси не са разгледани, а вниманието е насочено към избягване на най-често срещаните грешки.

Вътрешният правилник може да бъде допълнение към учредителния акт и той също може да бъде регистриран.

Добре е да възложите задачата по изготвянето му на професионалист, като той трябва да бъде прегледан и от адвокат за евентуални законови несъответствия.

Вътрешният правилник е допълнителна документация в управлението и администрацията на вашата фирма. Но едновременно с това, следвайки процедурите, предпазвате фирмата си от сътресения.

#### 3.1 Вземането на решения

Управленските и административни решения трябва да бъдат съгласувани така, че фирмата да продължи да просперира. Смята се, че тези решения са взети в услуга на фирмата, но ако те са от полза само на един от партньорите или на група изпълнители?

Ръководството и администрацията трябва да вземат решенията въз основа на еднаква информационна база. Те би трябвало да имат време да размислят или дори да приемат съвет отвън, ако смятат, че е необходимо. Управленски и административни решения не е едно и също.

##### 3.1.1 Управленски решения

Управленските решения определят фирмата като законова единица, отговорна към други институции (Финансови ведомства, банки, правителствени организации на всяко ниво, европейски или обществени фондове).

Решенията могат да бъдат взети, като част от ежедневната работа, в съгласие с членовете, при спазване на законовите разпоредби.

Добре ръководената система би трябвало да:

- Съгласува предложенията с ежедневната работа.
- Дискутираните предложения да бъдат одобрени като печеливши за фирмата, едновременно от вътрешните (специализирани членове на фирмата) или външни (неправителствени консултантски организации).

Би трябвало да има достатъчно време за представяне на различните предложения и за запознаването на членовете с тях преди събранието.

### Пример:

*Предложение за разширяване на производственото оборудване:*

*Трябва да бъде дадено три седмици преди събранието, тъй като две седмици ще са необходими на членовете да подготвят различно предложение и да го разпространят сред всички членове и една седмица да обмислят и двете предложения. Това не е законово изискване, но е добра функционална система.*

Никакви дискусии или предложения не са допустими, докато всички участници не са ги получили и не е изтекло достатъчно време до събранието. Членовете могат да решат да отложат вземането на решение, докато всички предложения не бъдат дискутирани.

Предлагачият може да помоли човек от персонала да представи неговото предложение.

Предложенията се записват буквално.

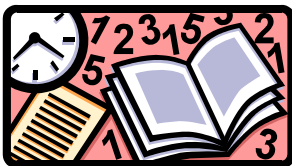
Всеки член обяснява своя вот.

Дискусиите не се описват дословно.

Колебание във вота е гласуване против предложението.

Секретарят не е гласуващ член на борда, вземащ решенията.

Изявленията се регистрират на три нива: обществено, вътрешно и поверително. Всички решения имат същата класификация.



### 3.1.2 Административни решения

Административните решения обикновено се вземат от една личност, не от комитет или борд.

#### Пример:

*На законно представляващия може да бъде дадено право да ползва банков заем, член на борда да сключи договор с външен агент по продажбите, да се направи отбив от цената на клиенти и т.н.*

Нито един вид решения не променят облика на фирмата така, както управленските решения. Това са всекидневни дейности, които изискват бързо вземане на решение и преди всичко персонална отговорност. Тъй като “демократичното” управление включва взимане на решение от голям брой хора (при провеждане на събрания), отговорността се размива. Съществува тенденция за завръщане на “консултативното” ръководство, при което решенията се взимат от един ръководител, а отговорността се поема от други хора, които осъществяват обратната връзка с ръководителя (дискутират въздействието на взетото решение върху съответния сектор, за който са отговорни.)

Когато фирмата се разрасне достатъчно, за да възложи отговорността на членове на персонала, добре е да се разпредели правото за вземане на решение, тъй като управителният съвет ще бъде свободен да променя политиката и да контролира решенията на членовете на персонала. Обичайните проблеми, които пораждат дискусии и несъгласуваност са описани по-долу.

#### 3.1.2.1 Наемане на персонал

Всеки непосредствен ръководител трябва да има право да наема хора, които самия той смята за подходящи. Например, членовете на персонала, могат да бъдат разпределени на отговорни постове от членовете на управителния съвет, пред които отчитат своята дейност (като управителен съвет имаме предвид всички партньори и представляващите ги).

Вътрешният правилник трябва да бъде много стриктен при наемането на хора, като трябва да бъде забранено наемането на роднини до втора линия, на всички нива, с едно изключение: ако те отговарят на условията за благонадеждност, определени в самия правилник. Процедурата по наемането трябва да бъде спазвана изцяло, забраняваща категорично наемането на роднини на вече работещи във фирмата. Например, завеждащият продажби подбира хора по продажбите без намеса, отговорникът по транспорта избира сам шофьорите, а не неговият началник.

Процедурата по наемането трябва да бъде много гъвкава. Трябва да има заложен принцип за оповестяване на свободните позиции, за използване на външни услуги (на специализирани компании) и др., но човекът, който непосредствено отговаря за съответния сектор, трябва да има правото да “грабне” най-подходящия кандидат, който по негова преценка би се справил най-добре.

### Помнете:

*Наемането на кадри е основен проблем в повечето компании.*

### Помнете:

*Независимо дали процедурата по наемането е научно издържана (например използвани ли са психолози), всяка личност, поела индивидуална отговорност, има свой собствен стил и не съществува метод, който да предскаже степента на приспособеност към този стил.*

### Помнете:

*Ако бъдете привлечен да наемете някого по политически, приятелски или други причини, запомнете: след като удовлетворите молбата му, той ще забрави услугата, до момента на представяне на следващата молба!*

### **3.1.2.2 Уволнение**

Всеки пряк ръководител на определен отдел, трябва да има властта да уволнява. Тази власт трябва да бъде съобразена с годишния процент възможни уволнения и да бъде изисквано:

- Писмено изложение на причините за уволнението, подписано от уволнената личност, което удостоверява, че тя е запозната с причините изтъкнати от нейния ръководител (не дали уволнената личност е съгласна или не).
- Изслушване на гледната точка на уволнения.

### Помнете:

*Никога не уволнявайте подчинен, без да сте изплатили подходяща компенсация, дори и при кражба. Уволненият ще се обърне към съда и вие ще платите накрая, независимо дали ще ви съдят за клевета или не. Уволненият ще има адвокат, който да го посъветва за това.*

### Помнете:

*Решението за уволнение принадлежи на прекия ръководител. То е окончателно, дори след прослушването да бъдете убеден, че причината за уволнението е различна от представяната, дори съвсем незаконна!*

Ако сте убеден, че някоя от отговорните ключови личности използва предоставената и власт за лична саморазправа или като извинение за определен неуспех, вие може да го уволните!

Помнете:

Никога не допускайте, като партньор или законово представляващ, неморално деяние във вашата фирма.

Помнете:

Несъвместимостта винаги е причина за всяко уволнение, независимо от реалната причина.

Помнете:

Сексуален тормоз в работната среда. Не допускайте това да бъде извинение за нечие уволнение, освен ако има и други поведенчески несъответствия, доказващи такова действие (например ако има данни за сексуално задиряне, което е криминално деяние). Не забравяйте, че правите бизнес, а не сте главен съдия.

Помнете:

Не забравяйте, че трябва да замените уволнената личност с друга. Винаги можете да бъдете обвинен, че го правите по някаква причина, заради друг, който чака за същия пост.

Помнете:

Не слушайте някой, който ви казва какво правят колегите му (или дори какво казват те). Той или тя очаква някаква изгода, обикновено да получи заплата без да работи максимално.

### 3.1.2.3 Повишения

Няма единна система за оценяване. Трябва обаче да възприемете една от тях във вашия вътрешен правилник. Тя ще бъде достатъчно функционална и базирана на документиране на данни за вашите подчинени, като оценката ще бъде резултат от изследването на документацията.

Помнете:

Никой не е перфектен. Хората правят грешки. Освен ако това не пречи на работата на фирмата. Не придавайте изключително голямо внимание на грешките. Хората, които допускат грешки много често са тези, които поемат рискове и в повечето случаи те са по-подходящи за високите постове.

### Помнете:

*Много ефективния работник може да бъде много слаб директор. Може да насърчавате някои от тях, давайки им титли и заплати, но не им предоставяйте водещи длъжности.*

#### **3.1.2.4 Поддоговаряне**

Поддоговарянето е едно от основните полета за измами или за съмнения за измами. Трябва да регламентирате процедурите за поддоговарянето.

### Помнете:

*Поддоговарянията не са спешни. Всяко от тях може да бъде поето от отделни екипи.*

### Помнете:

*Задайте лимит за годишен бюджет за дейности, които не са в пряка връзка с вашата дейност, като боядисване на офиса, поправка на копирната машина и др.*

#### **3.1.2.5 Заемане на пари**

Определете процедура за заемане на пари от банките.

Тази част от правилника ще ви предпази от вземане на прекалено много кредити, ще бъде вашата сигурност спрямо вашите кредитори, в случай, че забавите плащанията си към банката. Това ще подпомогне взимането на заема, тъй като банката ще се убеди, че сте подготвен да върнете заема.

#### **3.1.2.6 Събираемост**

Задайте процедурите и отговорностите за изплащане на дължимото от вашите клиенти. Информирайте и клиентите си за тези правила, така че и те също да са запознати с тези процедури. Предоставете правото за разрешаване на кредитни линии само на една от ключовите личности, различна от законово представляващия. Осигурете удължаване на нормалната процедура за специални клиенти, но решението трябва да се вземе от борда на директорите.

#### **3.1.2.7 Договори**

Предоставете правото на подписване на някои предварителни споразумения на законно представляващия или изпълнителния директор. Определете процедура за подписване на договорите. Такава процедура може да включва проверка от адвокат, но в някои случаи трябва да има ограничение, извън което да е необходима оценка на въздействието на договора.

### 3.1.2.8 Ценова политика

Водени от желанието да увеличат продажбите, управителите са склонни да намалят цените, дори да лъжат за алтернативни оферти, без оглед на цялостната печалба и паричния поток. Политиката на намаляване на цените въздейства на продажбите, печалбите и паричния поток.

Друга гледна точка е разглеждането на ценовите намаления като привлекателни за клиента, като елемент на маркетинга.

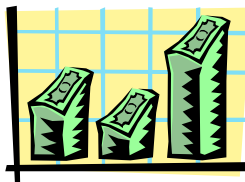
Друга гледна точка е разглеждане политиката на намалени цени като опасност за имиджа на компанията, убеждението е че не можеш да продаваш качествени стоки при намалени цени. "Не можеш да купиш евтино качество" и потребителя го знае. Ако намалиш качеството може да намериш купувачи, но не и клиенти (в смисъла на редовни клиенти). Като много важен въпрос, това трябва да бъде решено от борда на директорите (като събрание на собствениците ако фирмата е малка).

Трябва да има клауза във вътрешния правилник, обясняваща, че решения могат да се вземат след серия от проучвания на въздействието (може да го поръчате на външни консултанти, ако вътрешните професионални ресурси не отговарят на изискванията за подходяща оценка) както следва:

- Очакван ефект върху продажбите за дълъг и за къс период от време.
- Очакван ефект върху печалбите след плащането на данъците.
- Ефект върху паричния поток за следващите три години.

#### Убедете се, че:

- Цените на рекламата за намалението, което предлагате ще бъдат добавени към общите разходи, преди да сте изчислили печалбата и паричния поток.
- Добре сте разбрали, че новата ценова политика, ще промени имиджа на фирмата ви.
- Ценовата конкуренция е винаги от полза на големи компании, които продават дори под цените си, просто защото искат вие и други малки фирми да бъдете извън пазара.
- Може да загубите клиентите, които вече са пазарували от вас без намаление.





### 3.1.2.9 Рекламирање/Промоциране

Рекламирањето и промоцирањето са естетични дейности, при които се използва красотата, като средство за “хваќане на око” на клиента. Сигурни ли сте, че красотата продава?

Нај-често използваната система за рекламирање е рекламните агенти да се доближават до решаващата личност на фирмата (при малки и нови фирми до представяващия я) с атрактивни предложения. За да осигурят своите продажби, те пораждат празни надежди, ласкаят, превъзнасат. Често използват аргументи като “ние ще рекламираме вашата дейност в нај-популярната медия” или “вие сте първите клиенти, способни да оценят красотата; ето три предложения и ние сме сигурни, че ще изберете нај-доброто!”

Вашият вътрешен правилник трябва да контролира дейностите по рекламната за да сте сигурни, нај-малко че:

- Сте калкулирали разходите за реклама.
- “Съобщението”, което искате да изпратите е ясно и атрактивно.
- Не рекламирайте продуктите и фирмата си едновременно.

Ако разчитате на известни личности да рекламират продуктите или услугите ви трябва да използвате постоянно този похват, за да продавате в актуалната пазарна ниша.

Ако продавате научна литература, използване на известни личности в рекламата, би намалило вашите продажби.

Ако продавате индустриално оборудване, този тип реклама няма да повлияе продажбите.

В случай, че се занимавате с продажба на модни артикули, трябва да залагате точно на реклами с участието на известни личности.

Изчислете влиянието върху продажбите, дори и приблизително. Ако имате стари статистически данни, използвайте ги.

Вие със сигурност имате рекламни предложения от повече от една рекламна агенция. Тези предложения трябва да са придружени с ценови анализи. Изборът на нај-доброто рекламно предложение се прави от съвета на директорите, а не от една личност; това все пак е инвестиция.



### 3.1.2.10 Определяне на собствената ви заплата

Всеки, който се интересува от фирмата ви, по някакъв начин се интересува и от вашето парично възнаграждение. Тези субекти са:

- Вашите партньори. По-малката ви заплата, увеличава размера на печалбата, от която те се интересуват.
- Вашите кредитори. Вашата заплата излиза от фирмата, като елемент, формиращ разходите. Те са страхуват от евентуалните ваши намерения да увеличите доходите си, чрез повишение на разходите на фирмата, което да доведе до банкрут и вие никога да не им платите.
- Вашите подчинени, които сравняват заплатите си с вашата.
- Правителството, тъй като заплатите и печалбите се облагат по различен начин.
- Вашите клиенти, тъй като те мислят, че вие “крадете” от тях, докато те осигуряват печалбата ви.

Заплатата ви, като партньор (заедно със заплатите на другите партньори, работещи във фирмата), също така комисионните като част от продажбите или от някакъв друг елемент, е вътрешен въпрос за фирмата, но много често обаче това от частен (вътрешен) проблем става обществен такъв.

Когато искате банков заем, вие трябва да декларирате заплатата си и други приходи (комисионни, фирмен автомобил, платени отпуски, използване на фирмени кредитни карти, личен заем, гарантиран от фирмата, помощ платена от фирмата по лични причини, заплащане на обучение или подобни). Ако те превишават нормалната заплата, заема може да ви бъде отказан, отчитайки го като “пропилян” заем, или пък да ви бъде предоставен такъв при по-лоши лихвени условия или в размери по-малки от вашите нужди.

Инвеститорите, фондовата борса и други биха ви обърнали гръб ако личните ви годишни приходи са по-високи от “нормалните”.

От друга страна, вашата заплата би трябвало да е най-висока във фирмата (ако вие сте законно представляващия) и по-висока от на който и да е от вашите подчинени (ако сте член на борда на директорите) така, че вашите подчинени да уважават решенията ви.

Вътрешната правилник трябва да включва процедура за определяне на заплатите (въпроси и ограничения, които да ги формират) като сравнение със заплатите на другите членове на персонала.

### 3.2 Бизнес етика

Печалбите не се приемат лесно за законно придобити, от повечето хора по целия свят. В същото време обществото се възхищава от успешните бизнесмени, които успяват да натрупат състояние.

Въпреки това конфликтно становище, всички, които имат някакви взаимоотношения с вашата фирма, трябва да повярват, че не се готвите да ги измамите.

Ако печалбите на вашата фирма са резултат на операции в края на годината, единствените интересуващи се от този факт са партньорите (или акционерите) и членовете на персонала ви. Клиентите и кредиторите трудно ще проумеят този факт, а финансовите институции ще бъдат доволни да научат, че сте декларирали по-големи печалби.

Докато акциите на вашата фирма не се търгуват на фондовата борса, вие не сте задължен да въведете директивите на "Корпоративното ръководство". Ако четете указанията на същото ръководство, павирате пътя към желаното начинание, което ви превръща от предприемач в инвеститор.

### 3.3 Социална отговорност

Корпоративната социална отговорност не касае единствено малките фирми. Тя засяга големите предприятия, дори и ако те са били малки в миналото.

Социалната отговорност е способ на действие, което излага данни касаещи:

- Околната среда.
- Развитието на обществото, в което се развива дейността на фирмата.
- Здравето и сигурността на хората, работещи във фирмата.
- Въздействието на фирмата върху нововъведенията и научния свят.
- Предоставяне на еднакви възможности за всички членове на обществото.

Фирмата трябва да изрази своите ценности, едновременно за външната среда и работещия колектив, но единствено ако са решени да отстояват тези ценности.

Например, ако фирмата работи с химикали, без използване на подходяща технология, предпазваща околната среда вие гарантирате гибелта на фирмата, защото всеки (включително конкурентите ви) ще декларира, че сте лъжец.

### 3.4 Професионален кодекс на поведение

За почти всяка дейност съществуват определени норми за добро поведение, независимо дали сте производител, търговец, или извършвате услуги.

Въпреки, че тези положения не са задължителни, добре е да ги прочетете, да осмислите нещата съобразно работата си и да опитате да ги внедрите във фирмата си.

Може да ви се стори трудно да го правите, но това ще ви помогне в рамките на постоянно нарастващата конкурентна среда да задържите вашите постоянни клиенти.

Може да използвате завеждащия “връзките с обществеността“ да внедри този професионален код, на ниво, приспособено към вашия пазар. Не включвайте принципи, които не възнамерявате да спазвате.

### Помнете:

*Рано или късно подобни поведенчески изисквания ще бъдат възприети и от вашето правителство, превръщайки ги в задължителни, защото вие и вашите конкуренти ще се опитате да предпазите фирмите си от нови конкуренти, както и от нечестна конкуренция.*



## 4. Организационни основи

Вие ще стартирате нов бизнес, така че преди да започнете с каквото и да било, първо ще трябва да организирате своя бизнес.

### 4.1 Организация

Организацията улеснява работата на работещите заедно, спомага за координиране на техните действия, така че всички да се движат в една посока.

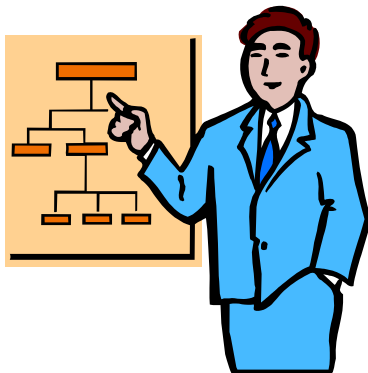
Има няколко теории, датиращи от най-малко два века, но основните положения остават същите.

Хората, които работят заедно имат едни и същи цели, използват едни и същи средства, споделят сходни ценности.

Очевидно е невъзможно да откриете или създадете личности, които ще възприемат организацията, като доминиращ принцип сред своите желания, амбиции и убеждения.

Хората се състезават за власт, за пари и възхищението на околните, бидейки мързеливи по природа (каквито сме всички ние) и предпочитайки да получават всичко това без усилия.

За нормалното функциониране на фирмата е необходимо да бъде създадена подходяща организация на работа. Тази организация, трябва да е ясна на всеки от работещите, различна за различните фирми, да ги кара да работят за едни и същи цели, независимо дали те вярват или не. За да се постигне това е необходимо да се спазват някои досадни задължения, да се полагат малко повече усилия, но като краен резултат фирмата става по-устойчива и печеливша. Хората се нуждаят от програма за работа и контрол, така че да знаят как да свършат възложената им работа.



## **4.2 Планиране**

Планирането включва описание на бъдещите дейности, така че всеки да знае какво и кога трябва да прави. Планирането включва следните точки:

### **4.2.1 Цели**

Планираната програма трябва да определи цел за постигане, с която всички участващи да бъдат запознати и да помнят, че:

- Целта трябва да бъде осезаема, реална, използваща цифри и дати.
- Целта трябва да бъде кратко формулирана, така че да бъде лесна за възприемане.
- Трябва да бъде съгласувана и да е в съответствие със стратегията на компанията, с тактиките на борда на директорите и политиката на компанията, в съответствие със сферата на дейност на фирмата.
- Трябва да бъде изпълнима, иначе хората нямат интерес да я следват.

#### Помнете:

*Използвайте по-малко от 18 думи, за да опишете целта.*

### **4.2.2 Процедурни анализи**

За да постигнете целите си, трябва да изпълните някои процедури; някои едновременно, а други като следствие от тях.

Процедурните анализи са много трудна задача, ако сте се наели да напишете цялостна програма на вашата фирма. Ще бъде много по-лесно ако разделите цялостната програма за функциониране на фирмата на отделни програми, за всяка функция. Като пример, може да напишете отделни програми за продажби и производство, независимо че производството зависи от продажбите. Докато пишете програмите, ще разберете, че можете да описвате целите във взаимосвързан вид.

### **4.2.3 Разпределение на работните задължения**

Разпределението на целия обем от работа по работни операции и работни места трябва да се подчинява на принципа на разпределение по работни позиции а не на база на хората работещи на тези позиции, тъй като те могат да отсъстват или да бъдат сменени, през времето на изпълнение на работата. Възлагането трябва да уравни обема на работа по работните места. Вие ще бъдете изкушен да възложите повече работа на най-способните и продуктивни работници и по-малко на тези, които са по-малко надеждни. Така рискувате да загубите най-добрите си хора. Дори и да не напуснат, те ще променят отношението си.

### Помнете:

*Никога не приемайте изявления като "това не е сред моите задължения".*

*Подчинените ви възприемат бързо, че трябва да работят това за което са наети и да го вършат добре. Използвайте всяка възможност да ги убедите, но никога не ги умолявайте.*

### **4.2.4 Разпределение на ресурсите**

Вашите ресурси не са неограничени.

Може да имате само един камион, а да се нуждаете едновременно от транспорт за материалите за вашето производство, от транспорт за стоките за продажба до вашите клиенти, и за поддръжка на отделните етапи на производството. Трябва да разпределите средствата по работни позиции, в съответствие с предназначението им. Ако не разпределите ресурсите, може да очаквате извинения за неизпълнение на поставените задачи. Не очаквайте подчинените ви да ви помолят за средствата, от които се нуждаят.

Ако се каните да възложите ангажимент на външна фирма, проследете прогреса, който тази фирма е постигнала. Ако не го направите, рискувате да бъдете забавени или дезорганизирани.

### **4.2.5 Бюджет**

Организирайте бюджета така, че да има пари за изпълнението на всяка процедура. Прибавяйки специфичните разходи, ще получите целия бюджет на вашата програма. Плащанията по доставките и външните услуги трябва да бъдат поверени на човека, който ще отговаря за изпълнението на тези доставки от трети страни.

### **4.2.6 План график**

Изготвяйки план на процедурите, задълженията, крайните срокове за доставките, разпределението на материалите и плащанията, вие ще имате пълната програма и ще можете да я изпълнявате.

Ако поставите цялата информация в таблица, можете да имате плащанията за седмица, месец и т.н.

### Помнете:

*Разпределяйте задълженията писмено по работни позиции.*

### 4.3 Контрол

Дори и вашите програми да са добре изготвени, ако не контролирате работата, всичко което можете да очаквате е извинения за несвършена работа.

Контрола включва организиране и наблюдение. Всичките ви програми се нуждаят от организиране на дейностите, които улесняват постигането на генералната цел и наблюдение как работи персонала.

#### 4.3.1 Организиране

Организираната фирма е тази, която всеки работник знае какво и как да го прави, как да иска и да се отчита, задълженията към хората на по-нисък и по-висок пост, от кого да получава нареждания и кого да ръководи.

##### 4.3.1.1 Организационните цели

Фирма значи организация. Фирмата е основана със специфична цел или повече от една цели. Организационните цели включват пътя за постигането на фирмените цели, чрез конкурентни предимства.

Организационните цели съдействат за постигане на фирмените цели. Като пример, ако фирмената цел е да произвежда иновационни продукти, организационната цел може да бъде да се подпомогнат изследванията в **съответната** област.

Ако фирмената цел е да осигури някакъв вид услуга, организационната цел може да бъде усъвършенстване на отношението към клиента. Цялата система е повлияна от организационните цели, защото чрез комуникирането на всички участващи в дейността на фирмата по набелязаните цели, всички те се запознават с приоритетите на фирмата и действат съгласувано.

##### 4.3.1.2 Координиране

Координирането е достижимо при:

- ясна йерархия;
- добро комуникиране;
- разграничение между ръководен и изпълнителски персонал.

Йерархията показва кой е ръководителя във всяко звено, давайки му право да дава заповеди, взима решения, на когото всички в сектора се отчитат или дори молят за нещо (например, разрешение да излязат).

Официалната комуникация е съвършено различна по вертикала (заповеди и отчети) и по хоризонтала (информация на едно и също йерархично ниво, при една и съща работна позиция). Завеждащите отдели са хора, организиращи съответната позиция (продажби, производство и т. н.), докато членовете на пер-



сонала работят като цяло за фирмата. Всичко това обикновено е описано в организационната карта.

### Помнете:

*Организационната карта показва пътя за комуникация.*

#### **4.3.1.3 Власт**

За всяко работно място трябва ясно да са разписани задачите за изпълнение със съответните правомощия. Тези правомощия определят правата за разпореждане (описание на видовете възможни нареждания, и ограниченията за тези нареждания) и отговорностите по отношение на стоки, оборудване, средства и т.н.

Например, завеждащият продажбите може да бъде упълномощен да изпрати човек по продажбите на срещи с клиентите, но той не може да ангажира техните вечери.

Може да имаш правото да ксерокопираш ценовата листа, но не и да променяш цените и т.н.

#### **4.3.1.4 Отговорност**

Властта е свързана с поемането на отговорност. Няма отговорност без власт, но има отговорност за всяка власт. Ако разгледаме предния пример с завеждащия продажбите, който изпраща човека на срещи с клиентите, отговорността е за осъществяването на тези срещи и това, че изпратеният човек ще носи достатъчно ценови оферти. Ако човекът по продажбите има право да копира ценовите оферти, тогава неговото задължение ще бъде да си ги осигури преди да тръгне.

#### **4.3.1.5 Предоставяне на права**

Съсредоточаването на права единствено по върховете на ръководството, създава затруднения, тъй като вземането на решения е отговорност на малко хора, с ограничено работно време, без оглед на способностите им за разрешаване на всеки проблем. Взимането на решения единствено от главното ръководство, води до загуба на време, едновременно обезкуражава персонала от поемането на инициативи и оттук води до липса на прогрес. Правомощията и отговорността са разпределени писмено и официално не за всяка личност, а по работни позиции.

#### **4.3.1.6 Обхват на контрола**

Както беше обяснено в предишната точка, невъзможно е да държите под

контрол голям брой работни позиции. Това важи и при разширяване на обхвата на дейността. Невъзможно е да се контролират огромни сектори или разпръснати фирмени средства. Обхвата на контрол по отделни работни позиции трябва да е много добре дефиниран.

### 4.3.1.7 Единство на управлението

Предоставянето на права, определянето на отговорност, описването на обхвата на контрол, може да не даде желаните резултати. Трябва да изследвате отново всички точки описани по-горе, за да се убедите, че:

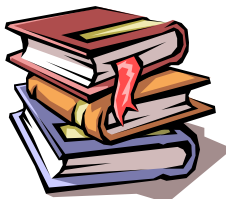
- Подчинените нямат повече права и задължения от техните ръководители.
- Една работна длъжност не изисква многочислени умения (инженерни заедно с юридически и компютърно програмиране). Може да срещнете и хора с такива умения, но никога не дефинирате такъв тип изисквания за длъжностите. Изискванията за определена длъжност трябва да бъдат еднородни.

### 4.3.1.8 Задължения

За всеки пост трябва да има малка “книга с инструкции”. В този наръчник трябва да опишете:

- Какво се очаква от човека на този пост като ежедневна работа и начин на извършване.
- Какво се очаква да бъде изпълнено в рамките на дадена работна позиция за определен период от време – седмица, месец и т.н.
- Как ще се справим със сигурността (неговата сигурност и сигурността на другите).
- Какво трябва да върши при спешни случаи (работен инцидент, катастрофа, здравословен проблем и др.).

За да подготвите такива книги за всяка длъжност, ще вложите много усилия, но те ще бъдат възнаградени, тъй като фирмата ви ще работи добре, ще постига целите си и ще донесе удовлетворение на подчинените ви.



### 4.3.2 Наблюдение

Тази глава е за хората, работещи във вашата фирма. Независимо, че главата е озаглавена "наблюдение", ще откриете, че идеята не е буквално извършване на наблюдение. Знаейки, че никой не обича да бъде наблюдаван (склонни сме да правим грешки когато ни наблюдават) и като не забравяме, че всичко което искаме е добро представяне (количествено и качествено) трябва да осигурим ясни правила за нашия човешки ресурс.

#### 4.3.2.1 Подбор

Вече имате описани способностите и квалификацията необходими за всеки пост, а сега трябва да подберете хората, отговарящи в най-голяма степен на изискванията. Задайте процедурите по подбора и ги споделете с кандидатите.

##### Помнете:

*Професионалният опит не винаги значи квалификация.*

*Опитът е безспорно необходим при наемане на човек на ръководна позиция, но понякога при наемане на хора, опитът придобит на друга сходна длъжност може да включва и вредни навици.*

##### Помнете:

*Хора, избрани защото са ви роднини, по политически и други причини, могат да ви накарат да загубите контрол.*

##### Помнете:

*Много високи академични познания са необходими единствено за научна работа. Амбицията на такива хора е да заемат академичен пост.*

#### 4.3.2.2 Обучение

Обучението през целия живот е универсално средство за личното ви развитие, за развитие на предприятието ви и като следствие и на обществото. Фирмите са считани за основен лост за развитие и едновременно с това за поле за действие на амбициозни хора. Като резултат, предприятията са най-плодородната почва за обучение през целия ви живот.

Фактически, всяка фирма е различна от другите. Новопостъпилия трябва да се запознае със средата, колегите, стила на управление, предварителните условия, оборудването и неговото използване, "наръчника" за съответната дейност и общия вътрешен правилник.

Като резултат, фирмата трябва да обучава всеки новопостъпил. Същата необходимост е валидна при закупуване на нови машини и усвояване на нови

техники. Персоналът на фирмата трябва да бъде обучаван на ново.

Когато технологичната или социално-икономическата среда (дори конкурентната среда) се променя, фирмата трябва да подготвя персонала си, така че да бъде подготвен да се справя с промените.

Фирмите променят назначенията на членовете на персонала, особено когато заемат високи постове, изискващи задълбочено познаване на фирмените операции. Преди да се преместят на друг пост, те трябва да се обучават, за да бъдат способни да разберат трудностите в задълженията, които налагат на подчинените си и да могат да разграничат реалните проблеми от оправданията за бездействие.

### Помнете:

*Професионалисти ще се опитват да ви убедят да ги наемете като екип, обучаващ персонала ви. Ако ги послушате, ще бъдете замесени в измама, а подчинените ви ще бъдат "съучастници". Веднъж сгрешили, какво може да очаквате от тях? Ще можете ли да изисквате честност?*

Хора от академичните среди ще се опитват да докажат, че са най-подходящите учители за вашия персонал. Преди да ги наемете, накарайте ги да покажат как те се справят във вашата технологична / културна / образователна / процедурна среда. Ако не го направите, рискувате да внушите неморално поведение на подчинените си, карайки ги да се запознават със всяко научно постижение, само защото някой е решил, че то е важно. Трябва да създадете вътрешна образователна система, както и външна, улеснявайки подчинените си да придобиват нови знания. Вътрешната образователна система е единствената по-волюваща на подчинените ви да променят работните си постове вътре във фирмата, приспособявайки ги към технологичните промени и развивайки техните умения.

### **4.3.2.3 Мониторинг**

Ръководният персонал е едновременно скъп (ръководителят не произвежда приход за фирмата) и неефективен. Когато работникът реши да се преструва, че работи, той го прави. Дори и реално да работи, той може да произвежда лошо качество.

Нашите дни не са еднакви. Най-добрият работник може да бъде в лошо настроение, по лични причини или дори без причина, и да се справя по-зле от обикновено. Ако това предизвиква лоша оценка, той ще бъде обезкуражен да се справи с очакванията на фирмата. Добре организираната фирма следи производителността на всеки един от работниците едновременно, като количество и

качество. Измерването само на количеството на продукцията (продажбите или услугите) е риск за разрушаване на всички фирмени средства (материални и нематериални), дори и имиджа на фирмата. Ако се концентрирате само върху качеството, ще увеличите разходите и ще бъдете изхвърлен от пазара. Най-добрата комбинация е да произвеждате най-доброто качество в максимално количество, но такава възможност е много трудно осъществима. Има много възможности да контролирате качеството. Може да замените надзора с качествен контрол и да засечете производителността на всеки от подчинените си.

### 4.3.2.4 Оценяване

Ако сте заложили продуктивността (ефективността), като критерий за оценка, то вие сте направили крачка напред.

Ако оценявате всеки работник за всеки период (не по-малко от месец) из-ползвайки система с която той е запознат предварително (като пример, означете средната продуктивност като "нормална" и я сравнявайте с индивидуалната такава), вашите подчинени ще повишат техния индивидуален принос във фирмата. Задължително е системата на оценяване да е ясна на всички и да бъде различна за различните дейности. Важно е да ползвате и статистически средства, за да избегнете случайни или обстоятелствени оценки.

### 4.3.2.5 Мотивация

През 1980 година учените започнаха да изразяват съмнение за утвърждаване на принципа за нарастване на заплатите заедно с нарастване на мотивацията. Сега повечето от тях вярват, че паричната мотивация не действа реално. Изплащането на възнаграждение за производителността (ефективността) е по-важно за подчинения, заради повишаването на чувството за социална значимост. Няма образец за това, тъй като социалната оценка е различна в различните общества, дори и в близки райони. Дайте воля на въображението си.

Участието в разпределението на печалбите може да бъде мощен мотив, но ако то е на индивидуален принцип, а не на колективен. Това не е въпрос на справедливост, а е просто лично усещане.

Повишението е често използвано, като поощрение за най-добре представящите се. Това действително е ефективен способ, но повишение без увеличение на заплатата изглеждат абсурдно и не биха имали дългосрочен ефект.

Както вече беше споменато, то може да постави неподходящите хора на неподходящото място. Може да създадете други системи, като задавате много степени със съответстващите им титли и повишаване на надниците, без реално задаване на административни отговорности, които често са несъвместими с добре работещия работник. Изборът на ръководител на подчинените ви не би

трябвало да е награда за неговата работа. Той или тя трябва да ръководи хората, а не да настройва машините или да се справя с клиентите, докато той или тя трябва да умее да взема бързи и точни решения, поемайки риска от евентуален провал.

Системното разглеждане и анализ на желанията на работниците ще ви дадат идея за начина на мотивиране. Поощрението, което вие смятате за привлекателно, може да не впечатлява никой от вашите подчинени, а безинтересни за вас неща могат да бъдат силно мотивиращи за вашия колектив (напр. платената екскурзия на член от колектива и семейството му може да бъде зле посрещнато, в сравнение с командировка на същия член сам до търговски панаир, възприето като привлекателно).

### 4.4 Организационни средства

Може да използвате прости средства, които да ви помогнат да организирате фирмата си по-добре. Използването на компютър не е задължително, но той ви помага да вършите същата работа много по-бързо и точно.

#### 4.4.1 Матрица на Гант (разширена)

Матрицата на Гант е много просто средство. (Виж стр. 32)

##### Ето един пример:

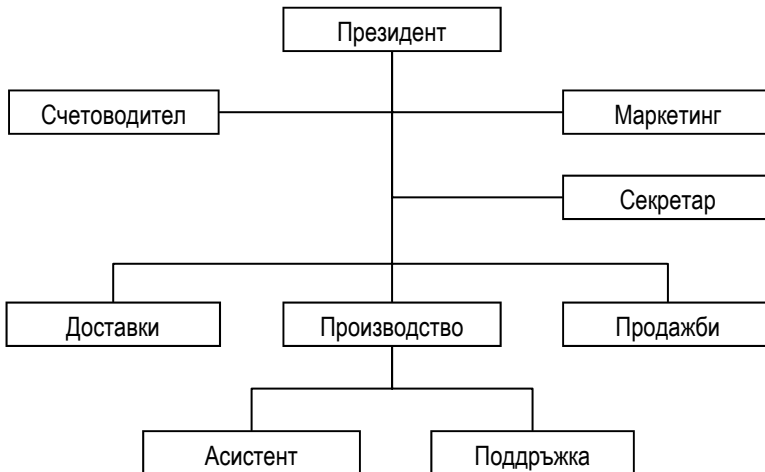
*Представете си, че вашата фирма планира нарастване на продажбите за шест седмици с 10%. За да се справите с тези нарастващи продажби, трябва да доставите материали, да повишите производителността, да активизира хората по продажбите, рекламата и пакетирането.*

Оригиналната матрица на Гант има затъмнени полета които показват, кога процедурата е започнала, кога ще завърши, как някои задачи могат да се изпълняват едновременно, и каква е последователността на задачите. Таблицата показва натрупване на стойностите, включително на разходите за всяка задача и едновременно може да проследите плащанията. Парите, които трябва да заплатите за различни покупки, често се различават от разходите, тъй като сте купували на кредит и парите са привеждани по-късно. Този пример е приведен в случай, че плащате кредита изцяло през следващата седмица. В действителност, съществуват много кредитни линии за всеки вид покупка. Това е опростена таблица. В нея трябва да бъдат включени и други позиции (типове клиенти, типове продукти и др.). Както забелязвате тук няма лични имена, а само работни позиции. Това е направено, защото работата трябва да продължи да се изпълнява независимо от отсъствието на някого.

Матрица на Гант

| Код      | Задача                            | Седм<br>ица<br>1 | Седм<br>ица<br>2 | Седм<br>ица<br>2 | Седм<br>ица<br>3 | Седм<br>ица<br>3 | Седм<br>ица<br>4 | Седм<br>ица<br>4 | Седм<br>ица<br>5 | Седм<br>ица<br>5 | Седм<br>ица<br>6 | разхо-<br>ди |
|----------|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| <b>1</b> | <b>Маркетинг</b>                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | <b>1.100</b> |
| 1.1      | Брошури създаване                 | 250              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 250          |
| 1.2      | Брошури размножа-<br>ване         |                  | 500              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 500          |
| 1.3      | Брошури раздаване                 |                  |                  | 350              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 350          |
| <b>2</b> | <b>Продажби</b>                   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | <b>3.340</b> |
| 2.1      | Пътни (хора по<br>Продажбите)     |                  |                  | 400              | 400              | 400              |                  |                  | 400              |                  |                  | 1.600        |
| 2.2      | Приети поръчки                    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 0            |
| 2.3      | Изпълнени поръчки                 |                  |                  |                  | 50               | 60               | 100              | 120              | 145              | 170              | 195              | 840          |
| 2.4      | Поръчки в процес на<br>изпълнение |                  |                  |                  |                  | 100              | 120              | 140              | 160              | 180              | 200              | 900          |
| <b>3</b> | <b>Снабдяване</b>                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | <b>6.600</b> |
| 3.1      | Материали                         |                  |                  | 800              | 1.000            |                  |                  | 1.500            |                  | 1.700            |                  | 5.000        |
| 3.2      | Пакетиране                        |                  |                  | 250              | 300              |                  |                  | 500              |                  | 550              |                  | 1.600        |
| <b>4</b> | <b>Разпространение</b>            |                  |                  |                  | 300              | 350              | 400              | 450              | 500              | 550              | 600              | <b>3.150</b> |
|          | Разходи                           | 250              | 500              | 1.800            | 2.050            | 910              | 620              | 2.710            | 1.205            | 3.150            | 995              | 14.190       |
|          | Плащания                          | 100              | 400              | 1.000            | 1.825            | 680              | 540              | 1.435            | 1.878            | 903              | 2.745            |              |
|          | Назначения                        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |              |
|          | Директор по<br>продажбите         |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |              |
|          | Асистент<br>производство          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |              |
|          | Асистент<br>счетоводител          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |              |
|          | Секретар                          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |              |
|          | Фирмена кола                      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |              |
|          | Офис обзавеждане                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |              |

#### 4.4.2 Организационна таблица



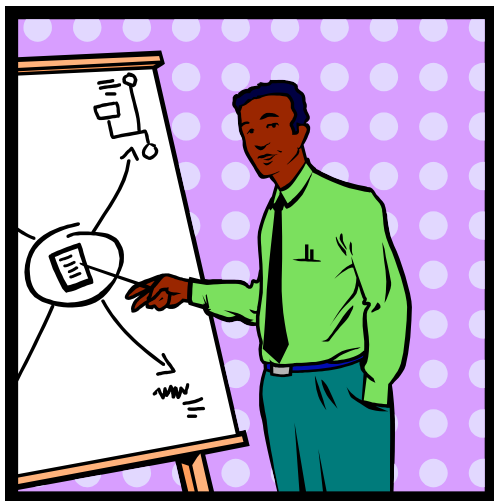
#### Някои заключения:

Директора е един. Той може да представлява борда на директорите. Членовете на борда не са представени в таблицата, въпреки, че те могат да заемат постове (напр. директор маркетинг, който е член и на борда, участва във събранията за вземането на решения, има право на глас, а може да бъде назначен и като представляващ фирмата на търговски панаир, да подписва договори с банки и други институции и дори да притежава властта да издига подчинените до ранга на някои от ръководителите).

Директора (наричан президент, може да бъде и изпълнителен директор или наричан по друг начин) има три задължения: да изпълнява решенията на борда, да координира подчинените си, и да решава всекидневно възникващи проблеми. Негово задължение е също да информира борда за всеки проблем, изискващ решение (ако проблема, засяга цялата фирма), да съставя дневния ред и да свиква събрания на борда. Счетоводителя и секретаря не могат да дават заповеди, те са членове на персонала. Контролиращия производството може да дава заповеди (фактически той изготвя програмите) на помощниците и персонала по поддръжката и те се отчитат пред него. Ако помощникът производство се нуждае от промени в доставката на материали той трябва да се обърне към завеждащия производство. Отговорникът по производството след



това може да се обърне към отговорника по доставките. Ако отговорникът по доставките има резерви, техният спор ще бъде решен от директора. Ако директорът реши, че тази промяна е фактически от голямо значение за фирмата, той ще я постави в дневния ред на обикновено събрание, или ще свика допълнително събрание на борда да решат въпроса.



## 5. Човешки ресурси

Когато работата стане твърде много, възможно е да възникне идея за наемане на допълнителен персонал. Но наистина ли се нуждаете от помощ? Първо, задайте си въпроса, нуждаете ли се от допълнителен човек, или просто от по-добра организация. Ако имате трудности с организацията на дейността, използвайте информация от библиотеките, информационните центрове или колегите си, както и от семинари.

**Можете ли да си позволите ново назначение?** Дори ако разбирате, че се нуждаете от допълнителна помощ, би трябвало да обсъдите възможностите си за наемане на ново лице. Как ще разберете колко пари може да отделите за ново назначение?

Разгледайте своя бюджет. Колко пари можете да отпуснете? Колко пари могат да бъдат заделени от други области, така че да можете да си позволите да платите на допълнителен човек. Запомнете, че ще трябва да платите поне минималната надница, иначе рискувате да създадете затруднения в работата си. Не забравяйте заплатите на хората, които водите по ведомост, както и компенсациите, които трябва да изплащате.

Опитайте се да определите колко допълнителен приход ще донесе новият работник през първата година. Това не винаги е лесно. Ако новопостъпилият продава ваши продукти, или изпълнява услуги, ще бъде по-лесно да определите, колко допълнителен приход той или тя ще донесе в сравнение с човек който се занимава с въвеждане на данни или задължения с разплащания. В случаите в които липсва възможност за определяне на прекия ефект от новото назначение обмислете допълнителните ползи от новия работник:

- Новото назначение ще ви даде ли повече време да се занимавате с пазарите и услугите, и ще разшири ли вашия бизнес?
- Новия работник ще допринесе ли за производството на повече продукти или обслужване на повече клиенти?
- Новия работник ще помогне ли да предоставите на вашите клиенти по-добро обслужване, бързи доставки, и като резултат ще доведе ли това до повишаване на качеството което от своя страна ще доведе до увеличение на вашите клиенти?

Ако отговора на някои от тези въпроси е “да” опитайте се да определите с колко ще нарасне вашият бизнес чрез по-бързите и по-добрите доставки на вашите продукти или услуги.

**Пресмятането е лесно.** Ако сте абсолютно убеден, че наемането на допълнителен персонал ще доведе до разрастването на вашия бизнес, както и до увеличаване на печалбата, то логичното решение е да наемете човек. Ако обаче реализираните допълнителни печалби от това нарастването на бизнеса не превишават стойността на това което трябва да заплатите като заплата то вие следва да потърсите други възможности.

**Наистина ли печелите време?** Веднъж наели някой да ви помага, вие ще имате допълнително свободно време, нали? Това може би е добре. Но не забравяйте, че когато наемате някой – особено за първи път – трябва да отделите много време за процедурите по наемането и обучението на работника.

### 5.1 Организационно поведение

Организационното поведение се занимава със социологичното и психологическото поведение на наетите, включващо удовлетворение от работата, лидерство, конфликти сред колегите и подобни. За малка фирма особено в начален стадий е загуба на ресурси да се анализира организационното поведение, защото организацията все още е неустановена, няма натрупани социални и психологични проблеми.

### 5.2 Основа на управлението на човешките ресурси

Хората работещи за вас (подчинени и външни) ще направят най-доброто за вашата фирма, ако се отнасяте с тях като с човешки същества. Трябва да им плащате, да ги уважавате и да се грижите за тях. Има закони които визират правата на работника. Това са законови задължения, които трябва да следвате, както и цялата документация, която произлиза от това. Обикновено в малките фирми счетоводителят е този който много често е вашият помощник. Наемането на хора не е толкова елементарно. Трябва да следвате всички правила, иначе рискувате да загубите пари и време за да се възстановите. Разгледайте следните въпроси:

- Какви права за наемане трябва да бъдат предоставени и под каква форма?
- Заплатата която сте предвидили отговаря ли на праговете за съответната длъжност?
- Наеманата личност принадлежи ли към група, обхващаща професии със специални задължения? (специална застраховка, допълнително заплащане)?
- Колко са работните часове на седмица?

## Как да управляваме фирмата

- Какви са минималните разходи позволени за един ден при бизнес пътуване?
- Пътните разходи на този нает човек удачни ли са за фирмата (поради местонахождението)?
- Задълженията на съответния пост отговарят ли на реалните, необходими за съответната дейност?
- Реалните задължения задължават ли ви с допълнителни компенсации, по-малко работни часове и др.?

### Помнете:

*Може да подпишете договор с подчинен в който някои условия не отговарят на законно изискваните. Такива договори са нищожни.*

### Помнете:

*Напълно законната дейност струва по-малко от тази която е в противоречие с закона.*

### Помнете:

*Спестяваш пари когато изплащаш всичките си задължения към работниците. По този начин те произвеждат повече блага за твоята фирма.*

### Помнете:

*Плащайте първо на работниците си. Останалите могат да почакаат.*

### Помнете:

*Напомняйте на подчинените си при всеки удобен случай, че на тях им се заплаща отработеното време по законните стандарти. Ако някой иска да получи повече от това, той или тя трябва да го спечели.*

### Помнете:

*Ако работникът пренебрегва изпълнението на задачата която сте му поставили защото не знае как да я изпълни, осигурете обучение за него или нея. Ако той или тя след обучението си не се представя по очаквания начин, не се колебайте да го уволните.*



### 5.3 Разходи-работна сила

Пресмятането на разходите, формирани от работника е лесно. След като сте калкулирали базовите разходи за производство (или часовете работа), можете да пресметнете неговите/нейните едночасови разходи.

Вземете основната (или номиналната) надница, добавете осигуровката, прибавете допълнителните възнаграждения, прибавете другите разходи (кафе, ежедневен транспорт, фирмена кола и др.) като годишна основа и разделете на часовете работа годишно. Не забравяйте да вземете предвид броя на неработните дни, напр. празниците.

Надниците са ниски по всеобщо схващане. Вашият работник ще опита да намери друга работа. Добре е да го задържите, предлагайки му допълнително работно време, дори и разходите да нараснат.

Помнете:

*Не калкулирайте разходите за пътувания, те са режийни.*

#### 5.3.1 Вътрешна организация

Може да наемате хора на пълно работно време или по часово.

Може да внедрите нова длъжност, като съобразите какво се очаква да прави съответният човек и от колко време се нуждае.

Управителни постове може да създавате когато имате 5 или повече работни длъжности и те се нуждаят от координация. Ако те станат повече от 10, се нуждаят от втори управителен пост. Колкото повече работници имате, толкова повече управители трябва да наемете, защото ако те превишават 5, се нуждаят от координация. С нарастването на работниците, трябва да добавяте и нови йерархични нива.

Помнете:

*Не можете да създавате части от работни постове. Можете да наемате на пълен работен ден или по часово. По добре да разчитате на заплащане за извънреден труд.*

Помнете:

*По часовата работа изисква много добра фирмена организация.*

Помнете:

*Може да наемете вашето дете, независимо на каква възраст, без страх от съдебни процедури. Малко вероятно е властите да окажат натиск, но бъдете внимателни, вашите партньори най-вероятно няма да одобряват това.*

### 5.3.2 Външни ресурси

Вместо да наемате работници, може да възложите същите задачи на независими професионалисти. Съществува опасност власт имащите да не го приемат и да ви глобят или накажат по друг начин.

Може да използвате външни работни ресурси, когато:

- Те притежават или ще създадат предприятие.
- Притежават собствени сгради, дори и да работят във ваши.
- Няма работна програма. Заплаща им се на час.
- Те са професионалисти в специфична област, спомената в договора.
- Получавате фактура за техните услуги.

Като цяло персонални задачи може да се възлагат на външни експерти, но не и задачи на ниво ръководни позиции.

### 5.3.3 Отговорност на служителите

Когато наемете някой и той или тя, чрез изпълнението на задълженията си увреди някой друг чрез проявена небрежност, вие поемате цялата отговорност. Страната претърпяла щета може да ви съди и ще спечели компенсация или дори може да бъдете притиснати чрез различни наказателни процедури. Вие никога не знаете какво правят точно подчинените ви. Със своите действия те могат да увредят трета страна и да твърдят, че просто са изпълнявали заповеди на фирмата, за да избегнат лична отговорност. Вие не знаете какво тази трета страна може да “изобрети” и да потърси като компенсация, твърдейки, че ваш подчинен е накарнал интересите ѝ. Ако притежавате документи, доказващи по очевиден начин, че вашата фирма не носи отговорност в определения случай, веднага наемете адвокат. Какво може да се направи, за да предпазите фирмата си? – Добре е да опишете задълженията на всеки ваш работник с писмен документ. Дайте право работника да потърси писмени инструкции на допълнителните задачи, които сте му възложили. Ако е възможно, придайте необходимата уникалност на тези документи, чрез регистрирането им във вашите книги.

### 5.3.4 Здраве и сигурност

Министерството на труда и социалната политика има утвърдени правилници за здравословни и безопасни условия на труд. Тези правилници са с минимален обхват и ако ги следвате буквално, това не ви осигурява сигурност и не ви предпазва от потенциални инциденти. Когато се случи подобен инцидент, ако сте взели всички предпазни мерки и сте били подготвени да се справите с подобен случай, вие не можете да бъдете принуден да заплатите огромни компенсаци.

### Ето някои допълнителни указания:

#### **Съберете специфични факти.**

Преди да осъществите някои промени касаещи вашият правилник, гарантиращ сигурността и здравето, трябва да съберете колкото се може повече информация за текущи условия на вашето работно място и за бизнес практиките които са част от вашата безопасност и здравна програма. Тази информация може да ви помогне да определите потенциалните проблеми на работното място и да откриете какво е нужно за тяхното разрешаване. Оценката на вашето работно място би трябвало да се изпълнява от личност отговорна за здравословните и безопасни условия на труд, за професионалната сигурност и здравно консултиране.

- Изискайте оценка и анализ на риска на работното място.
- Създайте система за консултиране, при извършване на промени, така че да бъдете сигурни, че промените не ви излагат на нови рискове на работното ви място. Също така създайте система за откриване на текущи ново възникващи рискове във вашата дейност.
- Създайте система за наблюдение на работните процеси на всяко работно място за откриване на скрити рискове в оборудването или процедурите. За целта може да се наложи ползването на външна консултантска помощ.
- Създайте система за проверка за да сте сигурни, че контролът на риска няма да се провали и няма да възникнат нови рискове.
- Осигурете начин вашите подчинени да ви информират когато забележат неща, които могат да бъдат вредни за тяхното здраве, и ги окуражавайте да продължават да го правят.
- Научете се да правите обстойно проучване на нещастните случаи за да откриете начини за предотвратяване на подобни такива.
- Ако сте нов в работата, отделете време, да разгледате няколко години назад случаите на наранявания и професионални заболявания възникнали в работната среда и да идентифицирате мерките, които ще гарантират по-ефективното предпазване. След това периодично се връщайте няколко месеца назад и анализирайте ситуацията.

След като знаете рисковете и потенциалните рискове, пред които сте изправени вие трябва да въведете система за контрол и наблюдение. Вашият щатен или частен консултант може да ви помогне да го направите. Доколкото е възможно вие ще искате да отстраните тези рискове. Това може да бъде извършено чрез заместване с нетоксични материали или посредством инженерен контрол. Когато не можете да отстраните рисковете, задайте системи за контрол.

### Някои дейности, които трябва да бъдат извършени:

- Задайте процедури за безопасна работа, основани на анализи за рискове във вашата работа. Убедете се, че вашите работници разбират процедурите и ги изпълняват. Това може да бъде по лесно, ако работниците са участвали в анализите, в резултат на които са създадени тези процедури.
- Бъдете готови, ако е необходимо да наложите правила за безопасна работа, след като вашите подчинени ви помогнат да внедрите система за контрол, която да бъде справедлива и разбираема за всички.
- Когато е необходимо да предпазите работниците си, осигурявайки за ваша сметка лични предпазни средства, съгласно обществените стандарти, убедете се, че вашите подчинени са разбрали защо се нуждаят от тази екипировка, как да я използват, и как да я поддържат.
- Осигурете редовна поддръжка, за да предотвратите аварии, които носят рискове.
- Планирайте спешна помощ, при пожар и природни бедствия и тренирайте всеки така, че ако това се случи наистина, всеки да знае какво да прави, дори и в стресова ситуация.
- Трябва да осигурите и медицински персонал за съвет и медицински консултации за въпроси, касаещи здравето на наетите от вас хора. Това не значи, че трябва да осигурявате здравни грижи. Но по здравните проблеми на вашето работно място, от вас се очаква да предоставите медицинска помощ и да се справяте с тези проблеми както и с техните причини.

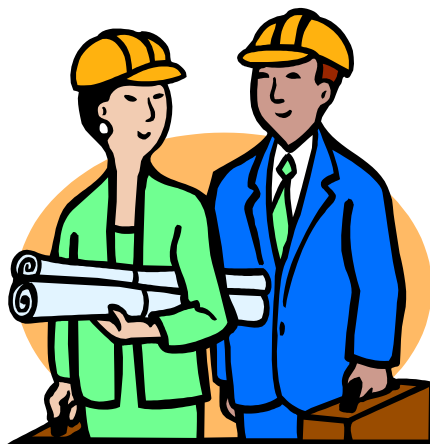
### За да изпълните по-горните изисквания вземете в предвид тези твърдения:

- Трябва да знаете към кого да се обърнете за третиране на травми, транспортиране на болни или ранени работници, и да съобщите на медицинските центрове с минимални затруднения. Добра идея е поставяне на информация за номерата за спешна медицинска помощ.
- Изучете медицинските центрове близо до мястото на вашата работа, и си договорете ангажименти с тях, за да се заемат с ежедневните и спешни случаи. Съдействие може да ви бъде оказано от близко разположени медицински центрове и техния персонал или от медицински уреди на място.
- Ако вашето предприятие е отдалечено от медицински центрове, задължени сте да осигурите човек или няколко души, достатъчно обучени за оказване на първа помощ. Адекватната първа помощ и необходимите материали трябва да бъдат лесно достъпни.



### Помнете:

Хората, които работят в производството или други рискови среди ще се опитат да ви убедят, че те могат да се грижат за себе си без всички тези приспособления (каска, ботуши, ръкавици, приспособления за предпазване на ушите, маски и т.н.). Задължете ги да използват тези средства. Скоро работниците ви ще свикнат с приспособленията и с процедурите за безопасност. Това обикновено отнема няколко седмици. След като свикнат с използването на тези средства, те ще почувстват, че работят в добре организирана фирма и чувството им за принадлежност и вяност към фирмата ще нарасне.



## 6. Финансови елементи

### 6.1 Вашите основни документи

За успеха на вашия бизнес, едно от най-важните средства са финансовите анализи, основани на бизнес документацията ви. Точното водене на документацията ще ви помогне да отговорите на някои много важни въпроси. Печелите или губите? Колко? Финансово стабилен ли е вашият бизнес или ще имате много трудности в бъдеще? Стабилната счетоводна система е основата от която ще извлечете тази ценна финансова информация.

Като собственик на малка фирма вие вероятно разчитате на външна счетоводна помощ. Както други собственици на малки фирми, вие може би намирате, че е скъпо да плащате на счетоводител за ежедневната счетоводна работа. Някой трябва да поеме отговорността за точното водене на счетоводната документация. Тази дейност може да бъде доста лесно реализирана ако използвате вашия компютър. Не е нужно да станете счетоводител. Достатъчно е да усвоите само някои основни принципи в счетоводството.

### 6.2 Основи на счетоводството

Това не е ръководство за счетоводители. Вие трябва да разберете как функционира счетоводството, за да оперирате с фирмените си дела. Счетоводството е система за документиране на всички трансформации в собствеността на вашата фирма, система информираща за финансовото състояние на фирмата по всяко време.

За да осъществявате контрол, всяка сделка или трансформация се регистрират последователно всеки ден в съответните регистри. Всяка финансова година започва и завършва със счетоводен баланс.

#### 6.2.1 Счетоводен баланс

Глобалното равенство, което трябва да се спазва при всеки баланс, е това между актива (т.е. средствата на фирмата) и пасива (т.е. сумата от капитала и задълженията). С други думи средствата на фирмата /текущи и фиксирани/ трябва да са равни на финансовите източници /собствения капитал и кредитите/. Разликата между активите на фирмата и нейните задължения определя балансовата стойност, т.е. размера на чистия /собствен/ капитал. Някои от статиите на пасива оказват влияние върху състоянието на определени статии от актива и едновременно са подложени на обратното явление.

В зависимост от спецификата на дейността на фирмата съществува известно разнообразие в построяването на счетоводния баланс, но то има повече формален характер и не засяга основните принципи, които са валидни за всички страни.

### 6.2.2 Активи

Те представят текущата стойност на имуществото, което фирмата притежава. Активите на фирмата се делят на текущи и фиксирани. Основното различие между тях е времето, за което те могат да се превърнат в парични средства. Текущите активи се превръщат в пари в рамките на една година, а при фиксираните това става на части в продължение на няколко години.

#### 6.2.2.1 Текущи активи

Текущите /Краткосрочните/ активи включват:

##### *А/ Паричните средства*

Това са наличните пари в касата плюс текущите сметки в банката. Осигуряването на налични пари е от съществено значение за доброто финансово състояние на фирмата. По-голямата им сума обезпечава по-високата им ликвидност, което е съществено средство за намаляване на уязвимостта на фирмата от високите и променящи се лихвени проценти, инфлацията, недостига на доставки, намалени продажби и пр.

За оптималното управление на наличните парични средства е необходимо да се минимизира касовата наличност, тъй като тя не носи лихва. Добре е фирмата да се концентрира върху няколко банкови сметки, тъй като многото затрудняват обзримостта и повишават банковите разноски. Трябва да се следи срока на настъпване на различните видове плащания. Временно излишните парични средства, т.е. това количество пари, което надвишава определените резерви и в краткосрочен и дългосрочен аспект не е необходимо, трябва да бъдат влагани по най-ефективния начин. Ако остатъкът е краткосрочен, т.е. служи за финансиране на предстоящи инвестиции или за изравняване на сезонни отклонения, се препоръчва краткосрочно влагане /краткосрочни облигации, влогове в депозитни сметки и пр./. Ако "излишните" пари в близка перспектива не са необходими, те могат да се инвестират в недвижими имоти, ценни книжа с висок риск, плащане на дългове и пр.

##### *Б/ Вземания*

Вземанията представляват получаване на пари срещу представяне на фактури или други документи, издадени за доставени стоки или извършени ус-

луги. Съществуват и вземания по липси, начети, вземания свързани с участието на фирмата в други дружествени организации и пр.

Вземанията са важен текущ актив, поради което е необходимо да се упражнява строг контрол върху тях.

### **В/Материални запаси**

Те включват суровини, материали, стоки, продукцията и незавършено производство.

Материалните запаси са по-малко ликвидни от вземанията по сметки и срещу тях по-трудно се получават средства от банката – обикновено до 20% от стойността им. За фирмата е много важно да следи ефективността на използване на материалните запаси.

### **6.2.2.2 Фиксирани активи**

Фиксираните активи или така наречените дълготрайни активи участват в производствения процес дълготрайно, не загубват материално-веществената си форма и прехвърлят стойността си върху продукта на части.

Дълготрайните активи се делят на материални /сгради, земя, оборудване/, нематериални /патенти, лицензи, търговски марки, продукти на научна и развойна дейност/, финансираня /дялове в дружествени и дъщерни фирми, предоставяне на заеми на други фирми, ценни книжа, в които са инвестирани средства и пр./.

Фиксираните активи са средства, които не са цел на дейността, а участват в нейното постигане (използвани са от фирмата).

Например, фирмената кола е фиксиран актив, но ако фирмата се занимава с продажба на коли, колата не е фиксиран актив. Фиксираните активи губят стойността си с течение на времето, с изключение на земята.

### **6.2.2.3 Обезценяване**

С времето вашите фиксирани активи губят стойността си, основно поради морално остаряване и дори и все още функционални, те трябва да бъдат подменени. За да пресметнете текущата стойност на фиксираните активи, трябва да извадите стойността, която е била загубена поради тяхното остаряване.

Обезценяването за определен период е включено в цената.



### 6.2.3 Пасиви

Това са източници на финанси, които позволяват на фирмата да притежава имущество. Подразделят се на дългосрочни и краткосрочни.

#### *А/ Собствен капитал*

Той е един от финансовите източници на фирмата. Ако тя е дружествена – той се формира от дяловете вноски на учредителите, а ако е акционерно дружество – капиталът е под формата на ценни книжа, които фирмата емитира и с които търгува на борсата.

Акциите представляват ценна книга, удостоверяваща, че притежателят ѝ има определен дял в капитала на фирмата, въз основа на който получава доход, наречен дивидент. В баланса не се показва броя на акциите, а само номиналната им стойност и общата сума.

Обикновените акции са най-рискваните, тъй като нямат фиксиран дивидент. Привилегированите акции се издават с фиксиран процент на дивидента и имат предимство при удовлетворяване на претенциите на собствениците. При ликвидацията на фирмата те имат приоритет пред обикновените акции, но се изплащат след удовлетворяването на кредиторите.

Друга част в съдържанието на собствения капитал е не разпределената печалба. Тя представлява част от чистата печалба, предназначена за оставане във фирмата.

#### *Б/ Задължения*

Друг финансов източник на фирмата е кредиторският, който се дели на текущи и дългосрочни задължения. Текущите са задълженията, които трябва да се изплатят за една година, а дългосрочните – за повече от една година. Те се състоят от облигации и банкови заеми.

Облигациите представляват документ за дълг. По тях се изплащат определени лихви през даден период, а при настъпване на падежа – и първоначално инвестираната сума /главницата/. Ако облигационният заем е обезпечен със залог на недвижимо имущество, то той приема формата на ипотечен заем.

Дългосрочните банкови заеми се вземат за специфични нужди с дълготраен ефект. Обикновено се използва за инвестиционни нужди.

Много е важно фирмата да прецени точно предимствата и недостатъците от това да притежава повече или по-малко собствен капитал, съответно – по-малко или повече заемен капитал. Придобиването на заемен капитал е по-евтино в сравнение с придобиването на капитал чрез акции, но заемният капитал е свързан с изплащането му на определена дата, докато не плащането на дивиденти, макар и да създава проблеми на фирмата не води до банкрута ѝ.

При преобладаване на заемния капитал има опасност, особено ако ефективността не е висока, фирмата да изпита трудности в изплащането на лихвите и заемите.

### 6.3 Двойно вписване

Всяка сделка се вписва два пъти: веднъж от лявата страна в една или повече сметки (кредит) и веднъж от дясно в една или повече сметки (дебит). Сумата на кредита и дебита трябва да бъде еднаква.

Всяка дейност или имуществена трансформация има сегашна или бъдеща парична промяна, еднаква с промяната на имуществото. При използване на двойното вписване е възможно фирмата да проследи потенциала си по всяко едно време.

### 6.4 Инвестиции

Инвестирането може да започне с изготвяне на бизнес план, изучаване на маркетинга, конструиране, инсталиране и др., и да завърши с осъществяване на тези дейности, закупуване на машини и оборудване.

Инвестициите са разход. Ако разходът бъде отчетен като инвестиция, това понижава стойността на текущите разходи. В следствие първоначалните разходи трябва да се разпределят за следващите години така, че да се направят по-реални изчисления на резултатите (ползи или загуби).

Планът за инвестиции съдържа в писмена форма оценката на всички активи, необходима за първите фази на проекта по подобряване на производителността.

Важно е да се даде подробна информация, тъй като финансовата схема ще зависи от инвестиционния план и ако последният не е на ниво то паричните средства може да се окажат недостатъчни и проектът да се провали.

Сумите, включени в инвестиционния план, трябва да бъдат изразени в реални цени (включващи ДДС) за времето на плащане. Тези суми трябва да бъдат:

- Инвестиции във материални фиксирани активи.
- Инвестиции в нематериални фиксирани активи.
- Финансови инвестиции.
- Плащания.

Материални фиксирани активи (единствените, които остават във фирмата) са например сгради, парцели, основно оборудване или транспортно оборудване.

За да пресметнете стойността на цялата инвестиция, трябва да опишете в детайли всички видове материални активи, свързани с проекта, изискваните бюджети по доставчици и приблизителна преценка на останалите фирми.

Нематериални активи са тези свързани с разходите за регистриране на фирмата, покупка на програмни продукти, изследвания и проекти, маркетингови кампании, патенти, запазени марки, лицензи и др.

### 6.5 Прогнозиране на продажбите

Някои маркетингови изследвания са безсмислени.

Да вземем боклука като пример. Наблюдение на боклука е честа практика в много малки ресторанти. Хората може да поръчват ново ястие, само защото е ново, но ако забележите, че повечето от поръчаните ястия от този вид са останали не изконсумирани, по-добре да го изключите от менюто, тъй като не отговаря на изискванията.

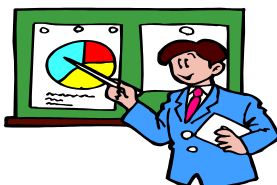
Може да правите изследване на боклука съвсем позитивно, за да откриете какво хората харесват. Не смятате за достойно да проверявате консервените и картонените кутии в контейнерите, но те дават директен отговор на въпроса какво купуват хората.

Важно е не да се превърнете в боклукчия, а да проумеете, че проучвания на пазара се правят не само посредством професионално подготвени хора, работещи със статистически данни и мощни компютри.

Маркетинговото проучване може и да не бъде скъпо.

Като извършвате оценка на факторите на средата, взимайки предвид начина на възприемане на проекта, можете да направите много точно предположение за първия месец. След това може да го използвате за следващите месеци, взимайки предвид фактора на нарастване и изменения свързани със сезоните или други циклични промени. Въпреки трудностите в началото на прогнозирането, истинските трудности се появяват след година успешна дейност. Ако има документи за период от една година от извършване на дейността може да се планира с по-голяма точност, чрез използване на научни методи, като анализ на тенденциите и сравнение с вариращи стойности. Като пример, продавач на сладолед, може да сравни продажбата на сладолед по очевиден начин, в зависимост от дневната температура.

Веднъж направена, прогнозата за продажбите може да се използва за изготвяне на бюджета, разпределение на материалите, управление на паричния поток, като основа на сигурни инвестиции.



Може да правите прогнози на бъдещите продажби, предполагайки, че ще продадете всичко, което искате, след като сте взели предвид , че:

- Имате конкуренция.
- Вие залагате на определена маркетингова ниша (определете потенциалните купувачи и какво те са готови да платят с готовност за ваш продукт или услуга).
- Има сезонност на търсенето. Няма нещо, което да има постоянно търсене (или продажба).
- Вие може да предлагате малка част от това, което предлагат вашите конкуренти, близо разположени до вас, защото сте нови в тази област, предлагате нов продукт/услуга на пазар на който сте участвали и преди, или нов продукт/услуга на пазар , който ви е нов.
- Масовият пазар (веригите от супермаркети) може би е ваша цел, но ако вас все още ви няма в съзнанието на потребителя, клиентите ви няма да ви допуснат, в ума си докато не им платите за това. Дори да присъствате в някоя от тези вериги, това не гарантира, че ще продължите да приемате нови поръчки, само защото продуктът се продава.
- Ако нови продукти се продават като цяло добре, това не гарантира, че потребителят ще продължи да купува продукта. Първоначалният рейтинг на продажби често е по-висок от 50%. Не се въодушевявайте от този временен успех. Не очаквайте да превишите дял от 1% дори и да виждате много добри първоначални резултати в продажбите. Вашите конкуренти също ще разнообразят своите продукти, нали?
- Можете да пресметнете вашите бъдещи продажби, сравнявайки своята дейност с дейността на фирми със същите характеристики.

Трябва да знаете, че съществуват три възможни сценария: оптимистичен, вероятен и песимистичен. Истина е , че вие знаете малко (или можете да научите малко) за това, което реално правят вашите конкуренти и реално колко продажби реализират. Ориентирайте се за техните продажби чрез наблюдение на техния стандарт на живот, броя персонал, който могат да си позволят, обновяването на оборудването и парите, които плащат за реклама.

### Помнете:

*Не се страхувайте да използвате сложни методи, за пресмятане на бъдещите ви печалби. Те могат да бъдат много полезни и точни ако основните данни са реални.*



## 6.6 Печалби

Да, ние говорим не само за печалбите, но и за загубите! Фирмата се основава заради печалбите. Разбира се първоначално трябва да очаквате загуби. Печалбите ще се появят след определен период от време на успешни дейности. Обикновено са необходими три години, преди да започне да се разпределя печалба между партньорите.

Изчислението на печалбите (или загубите) за всеки период (една година) се основава на актуалните сметки в счетоводство. Това значи, че продажбите и доставките се пресмятат в момента на извършване, без значение кога ще бъдат платени.

## 6.7 Паричен поток

След като се определят разходите и са дефинират бъдещите дейности, трябва да направите оценка на влизащите и излизащи парични потоци, за да избегнете бъдещи затруднения. Паричните постъпления и разходи обикновено идват по различно време и вие не бихте могли да сметнете средномесечния паричен поток и да предвидите годишните продажби, особено ако имате сезонна дейност. От друга страна, предприемачът трябва да плаща за доставки, надници и др., което изисква текуща оценка.

Паричният поток трябва да бъде направен за минимален период от една работна година, за всеки месец или оптимално за една седмица, за да бъдат предвидени всички плащания и приходи (отнесено към периода).

Много важен аспект от всеки бюджет е данъка добавена стойност. Въпреки, че фирмите не плащат ДДС, те получават ДДС, чрез продажбите, плащат ДДС при покупките и всеки месец или всяко тримесечие трябва да плащат разликата на данъчната служба. В бюджета трябва да се вземат предвид плащанията, получените пари и ДДС. Анализите на паричния поток ви позволяват да видите периодите на “негативни баланси” да пресметнете необходимата сума за покриването им. По този начин, чрез разглеждане на паричния поток можете да наложите най-удобните финансови схеми, както като тип, така и като период.

### Помнете:

*Рядко се спазват сроковете по плащанията. Трябва да пресметнете приблизителното обичайното забавяне, имайки предвид някои икономически обстоятелства. Трябва да попритиснете вашите длъжници, но не чак толкова, че да ги загубите, освен ако те наистина не искат да платят!*

### Помнете:

Вие получавате ДДС от вашите клиенти и плащате ДДС на вашите доставчици. В реални условия, вашите клиенти плащат ДДС в стойността на покупката, а вие трябва да платите частта на вашите доставчици (докато надниците не са натоварени с ДДС), така, че вие реално сте финансиран от данъчна служба, която ще получи разликата по-късно.

### Помнете:

Ако откриете “скрити” начини да избегнете плащане на ДДС, помнете, че хората се променят но системата остава!

### Помнете:

Основна причина за фалит е неспособността на фирмата да плаща задълженията си. Дори вие, като партньор, искате дела си в пари, не като материали, стоки или обещания.

### Помнете:

Ако знаете какви трудности ще се появят (няколко месеца по-рано) и поискате своевременно заем, банката ще ви отпусне. Ако потърсите заем след като трудностите вече са се появили, банката ще поиска вашия фалит като конфискува средствата, заложи като допълнителна гаранция.



## **6.8 Оценка на дейността**

Ръководството на фирмата (представляващите собствениците ѝ) се интересува как се представя фирмата, за да може да се вземат мерки за коригиране на някои дейности. Същото важи и за тези които ви финансират (банки, кредитори със собствен капитал), като и тези с които работите (големи доставчици, клиенти) дори и вашия персонал, както и потенциалните членове на фирмата.

По долу ще разгледаме някои много важни показатели, чрез които да оцените себе си.

Преди всичко трябва да помните някои ключови фактори за дейностите във фирмата си. Преди да предприемете каквото и да било, трябва да разгледайте пазара и да класифицирате събраната информация, която може да използвате по-късно. Не забравяйте, че трябва да промените вижданията си, тъй като пазара непрекъснато се променя, заедно с всички съставляващи го елементи.

### **6.8.1 Ключови показатели за оценка на ефективността**

Изследването на ефективността (рентабилността, доходността, възвръщаемостта) се извършва с цел да се установи способността на фирмата да генерира приходи от продажбите, с които е в състояние да възстанови извършените разходи по дейността и да осигурява доходи на собствениците.

#### **6.8.1.1 Ефективност на инвестирания капитал**

Капитала произвежда “полезен” процент, който може да се сравни с подобни фирми от същия сектор. Ако вашия коефициент на ефективност на капитала е под нивото на средния в сектора, bankerите ще се нуждаят от достоверно обяснение, когато поискате заем от тях. Трудно ще научите “полезния” процент на конкурентите си, тъй като те не съобщават тази информация публично, но можете да придобиете представа, ако прочетете балансните им отчете, които се публикуват.

Показателят за ефективност на инвестирания капитал свързва равнището на реализираната печалба с използваните активи в стопанския процес.

$$\text{Ефективност на инвестирания капитал} = \frac{\text{Печалба}}{\text{Инвестиран капитал}}$$

### 6.8.1.2 Ефективност на собствения капитал

Показателят “ефективност на собствения капитал” се определя по формулата:

$$\text{Ефективност на собствения капитал} = \frac{\text{Печалба}}{\text{Собствен капитал}}$$

или

$$\text{Ефективност на собствения капитал} = \frac{\text{Печалба}}{\text{Собствени дълготрайни и краткотрайни активи}}$$

Този измерител е известен още като възвръщаемост на собствения капитал. Той измерва възвръщаемостта на вложените капитали от инвеститорите. Собствения капитал е стойностен израз на собствените дълготрайни и краткотрайни активи. Същите играят основна роля в производствено-стопанската дейност макар много често да не са изцяло и пряко ангажирани в производствената дейност. На тази основа ефективността на собствения капитал се разглежда още като показател за степента на производствено използване на наличните активи на фирмата.

### 6.8.1.3 Ефективност на приходите от продажби

Показателя “ефективност на приходите от продажби” показва частта на всеки лев приходи от продадените продукти (оказани услуги), която се е превърнала в печалба.

Формулата за изчисляване на показателя е:

$$\text{Ефективност на приходите от продажби} = \frac{\text{Печалба}}{\text{Приходи от продажби}}$$

Ниската величина на ефективност на приходите показва, че фирмата на е произвела достатъчно парични постъпления по отношение на извършените от нея пълни разходи. Счетоводният измерител на ефективността на приходите от продажби варира силно по отношение на различните отрасли на националното стопанство. Когато приходите се получават от различни видове дейности (различни видове производства), важен елемент на аналитичната информация е установяването на възвръщаемостта от видовете дейности.

#### **6.8.1.4 Обращаемост на съвкупните активи**

Обращаемостта на общите активи се изчислява като отношение на приходите от продажби и средногодишната сума на общите активи. Чрез показателя се определя способността на фирмата да генерира приходи от продажбата на продукти или услуги по отношение на неговата база от активи.

Базисната формула е, както следва:

$$\text{Обращаемост на активите} = \frac{\text{Приходи от продажби}}{\text{Дълготрайни} + \text{Краткотрайни активи}}$$

Високата величина на показателя (обикновено в пъти) е израз на добро корпоративно управление. В обратния случай – ниска обращаемост на съвкупните активи, е указание за необходимостта от преоценка на цялостната корпоративна стратегия, маркетинговата политика и равнището на капиталовите разходи по собствения и привлечения капитал.

#### **6.8.1.5 Обращаемост на материалните запаси**

За изчислението на обращаемостта на материалните запаси се прилага формулата:

$$\text{Обращаемост на материалните запаси} = \frac{\text{Приходи от продажби}}{\text{Краткотрайни материални активи}}$$

Този показател най-често се използва за външна оценка на дейността на фирмата.

#### **6.8.1.6 Обращаемост на вземанията**

Обращаемостта на вземанията се характеризира чрез отношението на приходите от продажби и средногодишната наличност на вземанията, като се измерва в пъти:

$$\text{Обращаемост на вземанията (пъти)} = \frac{\text{Приходи от продажби}}{\text{Вземания}}$$

Вземанията участват във формулата по средногодишната им величина. Ако през периода е имало несъбираеми вземания те предварително се приспа-

дат от сумата на вземанията за разглеждания период. Във връзка с комбинирането на този измерител с показателя за обръщаемостта на краткотрайните материални активи, той се изчислява и в дни, при същото познавателно значение, а именно:

$$\text{Обръщаемост на мат. запаси (дни)} = \frac{\text{Вземания}}{\text{Приходи от продажби}} \times 365 = \frac{\text{Вземания}}{\text{Приходи от продажби: 365}}$$

Показателят е известен като среднодневен оборот на вземанията или период на събиране на вземанията, защото изразява средно колко дни са необходими на фирмата да събере вземанията си. Отношението на приходите от продажбите и броя на дните в години изразява среднодневните приходи от продажбите. По-нататъшното деление на вземанията на среднодневните приходи води до определяне на броя на дните да инкасирането на вземанията от разни клиенти.

По-малкият брой дни за обръщаемостта на материалните запаси е указание за рационална работа на снабдителния (логистичния) отдел и ефективността на предоставянето на търговски кредити. Обратно, продължителният период за събиране на вземанията е признак за многото насъбрани вземания от клиентите.

### 6.8.1.7 Обръщаемост на оборотния капитал

Въз основа на показателите за обръщаемост на материалните запаси и вземанията в дни се изчислява обръщаемостта на оборотния капитал:

**Обръщаемост на оборотния капитал (дни) = Среднодневния оборот на материалните запаси (дни) + Среднодневен оборот на вземанията (дни)**



### 6.8.1.8 Платежоспособност

#### *А/ Експресна платежоспособност*

Експресната платежоспособност е отношението на ликвидните активи към краткосрочните пасиви. Ликвидните активи са разликата между краткотрайните активи и краткотрайните материални активи.

Базисната формула е:

$$\text{Експресна платежоспособност} = \frac{\text{Ликвидни активи}}{\text{Краткосрочни пасиви}}$$

Този показател показва възможността за натрупване на средства чрез полването на краткосрочни задължения. Намаляването в това съотношение, може да е свързано с нарастване на краткосрочните дългове, намаляване на текущите активи или комбинация от двете. Липсата на внимание към тези показатели може да доведе до намаляване на способността да се генерират пари.

Стойности на експресна платежоспособност около единицата и нагоре са добри. Това показва, че вашите ликвидни активи могат да покрият вашите краткосрочни пасиви.

#### *Б/Текуща платежоспособност*

Текущата платежоспособност е отношение на краткотрайните активи към краткотрайните пасиви:

$$\text{Текуща платежоспособност} = \frac{\text{Краткотрайни активи}}{\text{Краткотрайни пасиви}}$$

При оценката на експресната платежоспособност и текуща платежоспособност, не трябва да забравяте, че те ви дават само бегла представа дали се справяте с краткосрочните си задължения. Те не определят дали можете да платите всяко специфично задължение. За да определите вероятните плащания, трябва да изготвите бюджет на паричния поток.



## 7. Контрол

### 7.1 Същност на контрола

Думата „контрол“, както и думата „власт“ пораждат обикновено отрицателни емоции. За много хора контролът означава някакво ограничение (нещо като намордник), принуда, липса на самостоятелност и т.н. Всичко това противоречи на нашите представи за свободата на личността.

Контролът - това е процес, който осигурява достигане на целите на организацията.

Процесът на контролиране се състои от: установяване на стандарти, измерване на фактически достигнатите резултати и вземане на коригиращи решения в случая, когато достигнатите резултати съществено се различават от установените стандарти.

#### 7.1.1 Причини, които пораждат необходимостта от контрол

Един ръководител започва да осъществява функцията контрол в момента, в който организацията е създадена и е формулирал някакви цели и задачи. Без контрол в една организация настъпва хаос и бъркотия и е невъзможно да се обединят усилията на сътрудниците. В този смисъл контролът е вътрешно необходим за всяка организация и без него тя не може да функционира.

##### 7.1.1.1 Неопределеност

И най-добрите планове и организационни структури се превръщат в безмислица в резултат на неопределеността. Тя се свързва главно с въздействието на факторите на външната среда върху поведението на организацията. Непрекъснато се променя както съвкупността от фактори, така и силата на тяхното действие. Не всякога ръководството е в състояние да предвиди въздействието на външната среда. Поради тази причина непрекъснато се налага да променя своята стратегия, планове и задачи. Но неопределеността не е характеристика само на външната среда. Тя присъства и вътре в организацията. И главната причина е наличието на хора, които работят в нея. Хората не са компютри и поведението им не може да се програмира с абсолютна точност. Тяхното отклонение от правилата на играта е също обект на контрола.

##### 7.1.1.2 Предупреждение за възникване на кризисни ситуации

Кризисните ситуации в една организация не възникват случайно. Те имат скрит период на действие. Следва период, през който се появяват някакви симптоми и едва накрая кризисната ситуация връхлита безпощадно и фатално. Ос-



вен това винаги съществува причинно-следствена връзка и зависимост между отделните кризисни ситуации в една организация.

Функцията контрол - представлява такава характеристика на управлението, която позволява проблемите в нея да бъдат идентифицирани и да се предприемат коригиращи мерки, за да не прерастат проблемите в криза. Една от важните причини, която обуславя необходимостта от съществуването на контрол, се заключава в следното: всяка организация е безусловно задължена да притежава способността навреме да фиксира своите грешки, да ги коригира, така че те да не рефлектират върху достигането целите на организацията.

### 7.1.1.3 Поддържане на успеха

Всичко онова, което се прави в една организация и води до успех, заслужава внимание и поддръжка. Съпоставяйки реално достигнатите резултати със заплануваните, ръководството на организацията има възможност да разбере как организацията е постигнала успех и къде е претърпяла неуспех. С други думи, един от важните аспекти на контрола, се свежда до това да определи кои направления от дейността на организацията са способствали най-ефективно за достигане на нейните цели.

### 7.1.1.4 Обхват на контрола

Една от важните особености на контрола се състои в това, че той трябва да бъде всеобхватен. Всеки ръководител (управител) независимо от своя ранг, трябва да осъществява контрол като неотменима част от задълженията си. Нито една част или подсистема на организацията не трябва да бъде извън обсега на контрола.



### 7.2 Видове контрол

Основните видове контрол са: предварителен, текущ и заключителен. По форма на осъществяване тези видове контрол са сходни. Те имат една и съща цел - да допринесат фактически получаваните резултати да бъдат максимално близки до заплануваните. Те се различават само по време на тяхното осъществяване.

#### 7.2.1 Предварителен контрол

Контролът в една организация прилича на айсберг, по-голямата част на който е скрита под водата. Някои видове контрол в организацията могат да бъдат замаскирани между други управленски функции. Този вид контрол се нарича предварителен, защото се извършва до фактическото начало на работите в организацията. Основно средство за осъществяване на предварителния контрол се явява създаването и съблюдаването на определени правила, процедури и линия на поведение. Доколкото правилата и линията на поведение се формулират за изпълнение на плановете, то тяхното строго съблюдаване всъщност е начин да се убедим, че работата се развива в зададеното направление. В организацията предварителният контрол се използва в три основни области: човешки, материални и финансови ресурси.

##### 7.2.1.1 Човешки ресурси

Предварителният контрол, в областта на този вид ресурси, се свежда до щателен анализ на деловите и професионални знания, както и навиците, необходими за изпълнение на едни или други задължения. Съответно и подбор на най-подготвените и квалифицирани сътрудници. За да сме убедени, че приеманите работници ще бъдат в състояние да изпълнят задълженията си, е необходимо: да установим минимално допустимо ниво на образование или трудов стаж, да проверим документите и препоръките на кандидатстващите. В много организации предварителният контрол на човешките ресурси продължава и след наемането им, по време на тяхното обучение. Предварителното обучение повишава вероятността наетите работници да се трудят по-ефективно.

##### 7.2.1.2 Материални ресурси

Всички сме убедени, че не може да се произведе висококачествена продукция с лоша суровина и материал. Поради това, промишлените фирми осъществяват задължително предварителен контрол над използваните от тях материални ресурси. Контролът в тази област се свежда до разработване на стандарти за минимално допустимо отклонение от качеството и фактически проверки на постъпващите материали. Този контрол дава възможност да се избере най-подходящия доставчик и установят минимално допустимите запаси в организацията.

### 7.2.1.3 Финансови ресурси

Особено важно средство на предварителния контрол на финансовите ресурси представлява бюджетът на организацията и нейните съставни части. Бюджетът се използва и за осъществяване на функцията планиране. В случая, той представлява механизъм за предварителен контрол, тъй като дава представа за финансовите средства, с които организацията ще разполага в бъдеще. Бюджетът също установява определена граница на разходи и не позволява който и да е отдел или организацията като цяло да изчерпи всичките си налични средства, т.е. работи се с някакъв резерв.

### 7.2.2 Текущ контрол

Съдейки по названието, текущият контрол се осъществява непосредствено в хода на изпълнение на работите в организацията, Доста често обект на този контрол са подчинените сътрудници а самият той е прерогатив на непосредствения началник. Системната проверка на работата на подчинените, обсъждането на възникнали проблеми и предложения за усъвършенстване на работата, намалява вероятността за отклонение от предварително набелязаните планове и инструкции. Ако ръководството позволи тези отклонения да се развият, те могат да прераснат в сериозни трудности за цялата фирма.

Текущият контрол не съвпада буквално по време с изпълнението на самите работи. По-скоро той се базира на измерване на фактически резултати, получени след осъществени работи. За да осъществява този вид контрол, ръководството трябва да получава обратна връзка. Тя предоставя данни за получени резултати. Системата на обратната връзка дава възможност на ръководството да забележи множество непредвидени проблеми. След това да коригира своята линия на поведение така, че да не допусне отклонение на организацията от нейните цели.

### 7.2.3 Заключителен контрол

При осъществяване на текущия контрол се използва обратна връзка в хода на провеждане на самите работи. В рамките на заключителния контрол, обратната връзка се използва след като работата е изпълнена. Фактически получените резултати се сравняват с предварително набелязаните. Заключителният контрол има две важни функции. Първата - дава на ръководството на организацията информация, необходима за планиране на аналогични работи в бъдеще: Като сравнява фактически получените с предварително набелязаните резултати, ръководството има възможност да оцени доколко неговите планове са били реалистични. Втората функция подпомага за мотивиране поведението на персонала, в смисъл, че фактически достигнатите резултати трябва да се измерват точно и обективно.

### 7.3. Процес на контролиране

Процесът на контролиране може да се раздели на три етапа: разработване на стандарти и критерии, съпоставяне на реалните резултати със стандартите и критериите и предприемане на необходимите коригиращи действия.

#### 7.3.1 Разработване на стандарти

Стандартите - това са конкретни цели, които имат количествен израз. Всички стандарти, използвани за контрол, трябва да бъдат подбрани от многобройните цели и стратегии на фирмата.

Целите, които могат да се използват в качеството на стандарти за контрол се отличават с две важни особености. Първата особеност е, че те винаги са конкретни и се отнасят за точно определено време. Пример за цел, която може да се използва в една производствена организация, като стандарт в областта на контрола, е да се получи печалба от един милион лева за 2009 г. Периодът е една година, а конкретния критерий – един милион лева. Наричат се показатели за резултативност.

Показателят за резултативност определя точно какво трябва да бъде получено, за да бъде достигната някаква предварително формулирана цел. Набор от такива показатели предоставя на ръководството възможност да съпостави реално свършената работа със заплануваната и да даде отговор на следните важни въпроси: „Какво трябва да направим, за да достигнем заплануваните цели?“ и „Какво остава да свършим?“ Така например, ако ръководството е отчетло, че за първите шест месеца на 2006 г. е реализирало печалба от 400 хил. лева, то разбира, че през второто полугодие трябва да повиши производителността, за да достигне набелязаната цел - получаване на 1 млн. лева в края на годината.



Не всички цели в организацията се поддават на количествено измерване. Но такива величини като: печалба, обем на продажбите, стойност на материалите, могат да бъдат количествено измерени. Докато други, като повишаване моралното равнище на колектива, не се поддават на такова измерване. Във втория случай се използват косвени показатели, които дават представа за морала. Невъзможността да се използват показатели за резултативност в количествена форма не трябва да служи като оправдание за липса на стандарти в съответната област. Дори субективният показател, при условие, че е силно ограничен, е по-добър отколкото липсващия въобще показател.

### 7.3.2 Съпоставяне на достигнатите резултати с установените стандарти

Вторият етап от процеса на контрол се състои в съпоставяне на реално достигнатите резултати с предварително установените стандарти. На този етап мениджърът е длъжен да определи до каква степен достигнатите резултати съответстват на очакваните. При това той взема *още* едно важно решение - до каква степен отклоненията от стандартите са безопасни за организацията. Дейностите, които се осъществяват на този етап, са най-забележими в цялата система за контрол. Те се заключават в: определяне мащаба на отклоненията, измерване на резултатите, предаването на информация и нейната оценка.

#### 7.3.2.1 Мащаб на допустимите отклонения и принцип на изключението

Показателят за резултативност дава много точна и ясна представа за целта на организацията. Но рядко се случва организацията да не се отклони от предварително формулираната цел. Една от добрите характеристики на добрата система за контрол се състои в това, че в нея се съдържат реалистично допустими параметри на целта. Пример: Ако един голям магазин реализира годишни печалби от 365 млн. лева, т.е. 7 млн. лв. на седмица, то едно отклонение от 6,8 млн. лв. за първата седмица на месец април (т.е. неизпълнение от 200 хил. лв.) няма да породи особени тревоги у ръководството на магазина. Това е значително отклонение от стандартното ниво за този магазин. Но, ако това е един среден по големина магазин, отклонението е твърде съществено и обезпокоително.

Висшето ръководство на организацията установява т.нар. мащаб на допустимите отклонения. Когато получените резултати се вметват в тези предварително фиксирани отклонения, те не могат да бъдат повод за тревога. Дребният предприемач също разработва такъв мащаб, само че при него мащабът на отклонение е много скромно. Колко да бъде този мащаб? По-голям или по-малък? По-големият мащаб, т.е. по-голямото отклонение, носи рискове и неизвестност.

Обратното, по-малките отклонения водят до усложняване системата на контрол и до излишна бюрокрация.

След като ръководството е наясно с мащаба на допустимите отклонения, целесъобразно е да прилага принципа на изключението. Същността му се състои в това, че системата за контрол трябва да работи само при наличие на забележими отклонения от стандартите. При прилагането на този принцип поначало тривиални действия не трябва дори и да се измерват. Но онова, което е тривиално „в една ситуация може да има съвършено друг смисъл в друг контекст. Така например за „Дженерал Мотърс“ нищо не означава, ако обемът на ежеседмичните продажби е намалал с един млн. долара. Но, ако фирмата не успее ефикасно да проконтролира качеството на 50-центов детайл, вероятно ще бъде принудена да изразходва десетки милиони долари за ремонт на вече продадени автомобили.

### 7.3.2.2 Измерване на резултатите

Измерването на резултатите позволява да се установи доколко сме съблюдавали установените стандарти. Това е най-трудният и най-скъпо струващ елемент на контрола. Най-напред трябва да се избере единицата за измерване, така че тя да съответства на предварително установения стандарт. Ако установеният стандарт е печалба, то измерването трябва да се прави в левове или в проценти. А, ако се контролира неучастието в гласуване или уволнения от работа, то измерването трябва да се прави в проценти. Особено важно е да се определи скоростта, честота и точността на измерването.

### 7.3.2.3 Предаване и разпространяване на информация

Разпространяването на информация играе ключова роля при осигуряване на ефективен контрол. Информацията относно установените стандарти и достигнатите резултати трябва: да бъде точна, да постъпва навреме, да позволява по-леко вземане на решения и предприемане на действия.

Основните трудности, които възникват при събирането и разпространяването на контролна информация, са свързани с комуникационните проблеми, за които вече стана дума.



### 7.3.2.4 Оценка на информацията и резултатите

На заключителния етап се прави оценка на информацията и получените резултати. Ръководителят решава коя от получената информация е важна или не важна. Важна е тази информация, която адекватно описва изследваното явление и е съществено необходима за вземането на правилно решение. Целта на оценката е да се вземе решение - необходимо ли е да се действа? Ако е необходимо - как да се действа?

### 7.3.3 Предприемане на коригиращи действия

Ръководителят трябва да избира една от трите линии на поведение: нищо да не предприема, да отстрани отклоненията или да преразгледа стандартите.

#### 7.3.3.1 Нищо да не се предприема

При съпоставяне на фактическите резултати със стандартите в случая, когато няма отклонение, е най-добре нищо да не се предприема. Ако при всяко следващо съпоставяне отклоненията не смущават висшето ръководство, т.е. те са в допустими граници, то отново не трябва да предприема действия. Това означава, че организацията се движи уверено по предварително начертаната траектория.

Но понякога отклоненията безпокоят ръководството.

#### 7.3.3.2. Отстраняване на отклоненията

Ръководството трябва да предприеме действия, когато отклоненията са сериозни и не водят до изпълнение на целта. В този случай дори, тези отклонения могат да прераснат в големи проблеми и кризисна ситуация. Естествено вниманието на коригиращите решения трябва да бъдат насочени към отстраняване на истинските причини за отклонението. Смесът на коригиращите мерки, във всички случаи, се свежда до разбиране на причините за отклоненията и връщане на организацията към траекторията, водеща до желаната цел.

Причините за отклоненията могат да се дължат на вътрешни фактори и на фактори, принадлежащи към външната среда. В повечето случаи, факторите на външната и вътрешната среда си взаимодействат. От голямо значение е ръководството правилно да диагностира проблема, за да набележи адекватни коригиращи мерки.

#### 7.3.3.3. Преразглеждане на стандартите

Понякога не всички отклонения от стандартите трябва да бъдат отстранявани. Има ситуации, в които стандартите могат да се окажат нереални, тъй като те се основават на плановете, а плановете - на някакви прогнози за бъдещето.

При преразглеждане на плановете ръководството е длъжно да преразгледа и стандартите.

Много често системата за контрол подсказва необходимостта от преразглеждането на плановете. Ако, например, един търговски пътник превишава своята квота с 50%, то очевидно е, че тази квота е много ниска и не може да служи като стандарт за оценка на резултативността. Успешно действащите организации много често преразглеждат своите стандарти и след това ги завишават. В случаите, когато плановете са оптимистични се налага преразглеждане на стандартите и тяхното занижаване. Стандарти, които се изпълняват много трудно, пречат на достигането на целите и намаляват мотивацията на персонала.

### 7.4 Характеристики на ефективния контрол

Поведението на хората не е единственият фактор, който определя ефективността на контрола. За да бъде контролът в една организация на висота и да изпълни своето предназначение, той трябва да притежава няколко важни характеристики.

#### 7.4.1 Стратегическа насоченост на контрола

Контролът в една организация трябва да има стратегически характер, т.е. да отразява общите приоритети на организацията и да ги поддържа. Дейности, които имат стратегическо значение не следва да се измерват толкова често и получените от контрола резултати не трябва да се съобщават до момента, в който отклоненията не станат обезпокоителни. Абсолютният контрол над обичайни работи и дейности обикновено няма смисъл и може само да отклони вниманието на контрола от по-важните цели. Но, ако смятате че някаква дейност има стратегическо значение, то в нея трябва да се наложи ефективен контрол, дори когато тази дейност трудно се поддава на измерване. Естествено, че конкретните области в различните организации са различни, но всички организации се нуждаят от ефективни системи за контрол.





### 7.4.2 Ориентираност на контрола към резултатите

Крайната цел на контрола се свежда до събиране на информация, установяване на стандарти и разкриване на проблеми, за да могат да бъдат решени задачите, които стоят пред организацията. Провеждането на измервания и оповестяването на резултатите от тях е средство за достигането на тази цел. Пример: Би било глупаво да се уволнят най-добрите търговски агенти на фирмата, само за това, че понякога те представят отчетите за направените от тях разходи със закъснение. Безполезно е да разполагаме с различна и точна информация за отделни отклонения от набелязаните цели, ако тази информация не се използва за осъществяване на необходимите коригиращи действия. Това означава, че информацията за резултатите от контрола е важна само тогава, когато достига до лицата, които имат правото да вземат съответни решения

### 7.4.3 Своевременност на контрола

За да бъде ефективен, контролът трябва да бъде своевременен. Своевременността на контрола се заключава не в неговата изключителна скорост или честота на провеждане, а в оня интервал от време, в който проведените измервания или оценки съответстват адекватно на контролираното явление. Ефективен контрол е този, който дава нужната информация на упълномощените ръководители преди да се породят проблемите или кризата в организацията.

### 7.4.4 Гъвкавост на контрола

Контролът, както и плановете, трябва да бъде достатъчно гъвкав и да се приспособяват към непрекъснатите изменения. Незначителните изменения в плановете рядко стават повод за сериозни изменения в системата на контрол. Така например, ако неочаквано се появи нов фактор в производствените разходи, предизвикан от необходимостта да се отразят промените в новото законодателство, то докато той не бъде вграден във фирмената система за контрол, последната няма да отразява вярно производствените разходи.

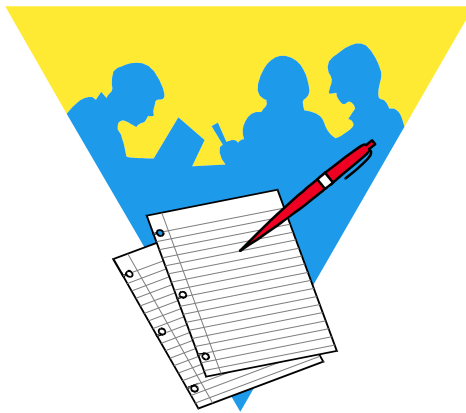
### 7.4.5 Простота на контрола

Като правило, най-ефективният контрол е този, който е максимално опростен от гледна точка на целите, за които е предназначен. По-простите методи за контрол изискват по-малки усилия и са по-икономични. Но по-важното е, че ако системата за контрол е много сложна, хората няма да я разбират и няма да я поддържат. Такава система не може да бъде ефективна. Излишната сложност води до безпорядък и загуба на контрол над ситуацията. За да бъде ефективен, контролът трябва да съответства на потребностите и възможностите на хората, които взаимодействат с тази система и които я реализират. С други думи, да

съответства на възможностите и потребностите на онези, които са обект на контрол и онези, които осъществяват контрола.

### 7.4.6 Икономичност на контрола

Не трябва никога да забравя, че всички разходи, които се правят в една организация, трябва да водят до увеличаване на нейните преимущества и доходи. Разходът на средства трябва да приближава организацията до поставените цели. Ако сумарните разходи за системата на контрол са по-големи от преимуществата, които тя създава, по-добре е организацията да се откаже от нея. В системата за контрол се крият много странични разходи като: разход на работно време, отклоняване на ресурси, които биха могли да се изразходват за решаването на други задачи.



## Препоръки за по-добро самоуправление

1. Планирайте утрешния си ден! Планирайте работата си по всички основни задачи!
2. Организирайте работата в съответствие с Вашите лични характеристики!
3. Анализирайте какво вършите! Вземайте решенията си бързо!
4. Групирайте сходните задачи в дневната си програма!
5. Правете кратки бележки след всеки по-важен разговор и ги съхранявайте!
6. Освободете се от статичните задачи! Когато се повтаря една и съща работа - възложете я на някого, променете я или я изключете изцяло!
7. Стимулирайте сам себе си! Поставяйте си ясни цели и високи изисквания!
8. Опростивайте сложните проблеми!
9. Научете се да казвате "Не"!



## **Препоръки към МСП за повишаване на конкурентноспособността**

- ⇒ Да повишат информираността си относно възможностите за участие в програми за подпомагане на бизнеса, организирани от правителството и неправителствения сектор;
- ⇒ Да оценяват справедливо собствените си пропуски и нужди от подобряване на управленските процеси в предприятието;
- ⇒ Да използват браншовата си камара по-активно за търсене на информация за потенциални пазари и нови технологии в бранша;
- ⇒ Да търсят нови възможности за бизнес контакти извън собствения кръг от партньори, което би спомогнало за по-бързо развитие на конкуренцията в сектора на МСП;
- ⇒ Да използват Интернет за повече операции и най-вече при търсенето на пазари и информирането за нови технологии;
- ⇒ Да изследват всяка възможност за съкращаване на ресурсоемкостта на производствата си, защото това е един от основните проблеми;
- ⇒ Да засилят обучението на служителите си в сферата на компютърната грамотност и езиковите умения;
- ⇒ Да преориентират конкурентните си стратегии към по високо качество, ако възнамеряват да изнасят продукцията си на европейския пазар;
- ⇒ Да използват инвестиционното финансиране, за да повишат качеството на машините, технологиите и оборудването си, защото подценяват проблема с качеството на производствените си фактори;
- ⇒ Да оценят разходите, които би следвало да направят, за да издържат на конкурентния натиск на пазарните сили в ЕС и поетапно да въвеждат стандартите за качество на продукцията, за безопасни и здравословни условия на труд и за екологосъобразност на производствата;
- ⇒ Да се интересуват от това какви са изискванията към техния бранш, произтичащи от бъдещото членство в ЕС, и да изискват тази информация от държавните органи и тяхната браншова организация;
- ⇒ Да се преориентират от “стратегии на оцеляване” към “стратегии за развитие на бизнеса”, което би поставило участието им в единния европейски пазар на дневен ред.

## Полезни връзки в Интернет

### Държавни институции

[www.parliament.bg](http://www.parliament.bg) - Парламент  
[www.president.bg](http://www.president.bg) - Президент  
[www.government.bg](http://www.government.bg) - Правителство  
[www.constcourt.bg](http://www.constcourt.bg) - Конституционен съд

### Държавни агенции и комисии

[www.nap.bg](http://www.nap.bg) - Национална агенция за приходите  
[www.fsc.bg](http://www.fsc.bg) - Комисия за финансов надзор  
[www.cpc.bg](http://www.cpc.bg) - Комисия за защита на конкуренцията  
[www.ktzp.bg](http://www.ktzp.bg) - Комисия по търговия и защита на потребителите  
[www.acc.government.bg](http://www.acc.government.bg) - Комисия за координация на работата по борбата с корупцията  
[www.dksi.bg](http://www.dksi.bg) - Държавна комисия по сигурността на информацията  
[www.dksbt.bg](http://www.dksbt.bg) - Държавна комисия по стоковите борси и тържищата  
[www.dker.bg](http://www.dker.bg) - Държавна комисия за енергийно и водно регулиране  
[www.crc.bg](http://www.crc.bg) - Комисия за регулиране на съобщенията  
[http://investbg.government.bg](http://http://investbg.government.bg) - Българска агенция за инвестиции  
[www.sasm.government.bg](http://www.sasm.government.bg) - Държавна агенция за метрология и технически надзор  
[www.navet.government.bg](http://www.navet.government.bg) - Национална агенция за професионално образование и обучение  
[www.priv.government.bg](http://www.priv.government.bg) - Агенция за приватизация  
[www.nsz.government.bg](http://www.nsz.government.bg) - Агенция по заетостта  
[www.dnsk.mrrb.government.bg](http://www.dnsk.mrrb.government.bg) - Дирекция за национален строителен контрол  
[www.sme.government.bg](http://www.sme.government.bg) - Изпълнителна агенция за насърчване на МСП  
[www.aop.bg](http://www.aop.bg) - Агенция по обществени поръчки

### Други институции

[www.bnb.bg](http://www.bnb.bg) - Българска народна банка  
[www.grao.bg](http://www.grao.bg) - ГД Гражданска Регистрация и Административно Обслужване  
[www.nhiv.bg](http://www.nhiv.bg) - НЗОК  
[www.nssi.bg](http://www.nssi.bg) - Национален осигурителен институт  
[www.nsi.bg](http://www.nsi.bg) - Национален статистически институт  
[www.bds-bg.org](http://www.bds-bg.org) - Български институт по стандартизация  
[www.bulnao.government.bg](http://www.bulnao.government.bg) - Сметна палата  
[www.bpo.bg](http://www.bpo.bg) - Патентно ведомство

[www.esc.bg](http://www.esc.bg) - Икономически и социален съвет  
[www.bse-sofia.bg](http://www.bse-sofia.bg) - Българска фондова борса  
[www.dif.bg](http://www.dif.bg) - Фонд за гарантиране на влоговете в банките  
[www.bas.bg](http://www.bas.bg) - Българска академия на науките  
[www.nug.bg](http://www.nug.bg) - Национално управление по горите  
[www.ccit.government.bg](http://www.ccit.government.bg) - Координационен център по информационни, комуникационни и управленски технологии

### Регистри

<http://www1.government.bg/ras> - Регистър на административните структури на актовете на органите на изпълнителната власт  
[www.nkr.government.bg](http://www.nkr.government.bg) - Национален концесионен регистър

### Области

[www.bl.government.bg](http://www.bl.government.bg) - Благоевград  
[www.bsregion.org](http://www.bsregion.org) - Бургас  
[www.vn.government.bg](http://www.vn.government.bg) - Варна  
[www.vt.government.bg](http://www.vt.government.bg) - Велико Търново  
[www.district.vidin.net](http://www.district.vidin.net) - Видин  
<http://oblast.vratsa.bg> - Враца  
[www.gb.government.bg](http://www.gb.government.bg) - Габрово  
<http://obldobrich.orbitel.bg> - Добрич  
[www.kj.government.bg](http://www.kj.government.bg) - Кърджали  
[www.kn.government.bg](http://www.kn.government.bg) - Кюстендил  
[www.oblastlovech.org](http://www.oblastlovech.org) - Ловеч  
[www.montanabg.org](http://www.montanabg.org) - Монтана  
[www.pz.government.bg](http://www.pz.government.bg) - Пазарджик  
[www.pernik.e-gov.bg](http://www.pernik.e-gov.bg) - Перник  
[www.pleven-oblast.bg](http://www.pleven-oblast.bg) - Плевен  
[www.pd.government.bg](http://www.pd.government.bg) - Пловдив  
[www.rz.government.bg](http://www.rz.government.bg) - Разград  
[www.ruse.bg](http://www.ruse.bg) - Русе  
[www.silistra-bg.net](http://www.silistra-bg.net) - Силистра  
[www.sliven.government.bg](http://www.sliven.government.bg) - Сливен  
<http://region-smolyan.org> - Смолян  
[www.sf.government.bg](http://www.sf.government.bg) - София-град  
[www.sz.government.bg](http://www.sz.government.bg) - Стара Загора  
[www.hs.government.bg](http://www.hs.government.bg) - Хасково  
[www.oblastshumen.icon.bg](http://www.oblastshumen.icon.bg) - Шумен  
<http://yambol.government.bg> - Ямбол

**Бизнес подпомагащи организации**

[www.barda.bg](http://www.barda.bg) - Българска асоциация на агенции за регионално развитие и бизнес центрове

[www.bcci.bg](http://www.bcci.bg) - Българска търговско-промишлена палата

[www.bia-bg.com](http://www.bia-bg.com) - Българска стопанска камара

[www.union-vuzrazdane.com](http://www.union-vuzrazdane.com) - Български съюз на частните предприемачи "Възраждане"

[www.bica-bg.org](http://www.bica-bg.org) - Асоциация на индустриалния капитал в България

[www.ssi-bg.org](http://www.ssi-bg.org) - Съюз за стопанска инициатива

[www.bicc-sandanski.org](http://www.bicc-sandanski.org) - Бизнес Информационен и Консултантски Център - Сандански

[www.irc.bg](http://www.irc.bg) - Европейски иновационен център - България

[www.raed-bl.org](http://www.raed-bl.org) - Регионална агенция за икономическо развитие - Благоевград

[www.cci-bl.org](http://www.cci-bl.org) - Търговско-промишлена палата - Благоевград

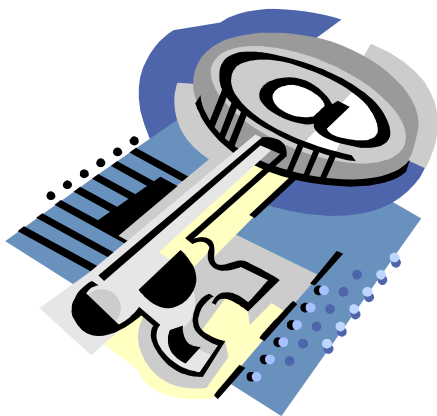
[www.bcmesta.bg](http://www.bcmesta.bg) - Бизнес център "Места" - Разлог

[www.bi-gd.org](http://www.bi-gd.org) - Бизнес инкубатор - Гоце Делчев

[www.nabcc.org](http://www.nabcc.org) - Северно американско-българска търговска камара

[www.amcham.bg](http://www.amcham.bg) - Американска търговска камара в България

[www.club9000.org](http://www.club9000.org) - Сдружение "Клуб 9000"



**Сдружение БИКЦ - Сандански**  
**2800 Сандански, пл. България 1, п.к. 50**  
**тел. 0746/30549, факс 0746/32403**  
**e-mail: sandanski@barda.info**  
**www.bicc-sandanski.org**

*Това издание е осъществено с финансовата помощ на  
Европейския съюз и Република България,  
Програма ФАР „Трансгранично сътрудничество“  
България-Гърция, BG 2003/005-630.03.02,  
„Инициативи за заетост в пограничните райони“.*  
*Отговорност за изложените в него възгледи носи единствено  
Сдружение БИКЦ-Сандански.*

*Документът по никакъв начин не отразява официалната позиция на Европейския  
съюз.*

