



# МЕНИДЖМЪНТ I

## СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ

ОСМО ИЗДАНИЕ

БОТЮ БОРИСОВ



*Leonardo da Vinci  
Academy Press*

*Леонардо да Винчи  
Академи Прес*

София 2009 г.

---

# МЕНИДЖМЪНТ I

---

# СТРАТЕГИЧЕСКИ

# МЕНИДЖМЪНТ

ОСМО ИЗДАНИЕ

**Ботю Борисов**



*Leonardo da Vinci*  
*Academy Press*  
*Леонардо да Винчи*  
*Академи Прес*

# Предисловие

Учебният курс "Стратегически мениджмънт" има за цел обучаващите се да придобият следните професионални компетенции:

- а) Разработване на мисия, цели и задачи, организационни форми и управленски структури на бизнеса
- б) Разработване на финансов план на предприятието на база критична и целева производствена програма
- в) Мотивиране на персонала чрез работната заплата и обвързване развитието на персонала с дългосрочните корпоративни интереси
- г) Разработване на бизнесплан на предприятието

Учебният курс е съставна част от професионално-квалификационен модул "Мениджмънт", който от е гравивна част от отрасловата подготовка в професионалното обучение след средно образование.

Освен него модулът включва учебни курсове по "Иновационен, производствен и маркетинг мениджмънт" и "Финансов мениджмънт". Чрез тях обучаващите се усвояват допълнителни базови компетенции по мениджмънт.

За усвояването на знанията и уменията, предложени в учебника се изисква общообразователна подготовка от средното образование. Познанията по основи на пазарната икономика, както и базови познания по маркетинг и иноватика не са задължително условие, но наличието им, както и на други бизнес познания, ускорява и по-добре осмисля усвояването на компетенциите.

Учебникът " Стратегически мениджмънт " може да се ползва от колежани, студенти, мениджъри, маркетинголози, икономисти и други специалисти, които искат да усвоят горепосочените компетенции като базова професионална подготовка, върху която по-нататък да надграждат специфични компетенции от конкретните професии.

Европейски бизнес колеж  
ФУМИ Интелект, София  
Декември 2009 г.

Алиса, след като напълно се е изгубила в Огледания свят,  
незнаеща кой е обратният път, помоли котарака,  
разположил се удобно на върха на едно дърво, да ѝ помогне.  
– Бихте ли ми казали, моля, накъде да тръгна?  
– Зависи къде искаш да отидеш – отговори котаракът.  
– Все ти е едно ... – каза Алиса.  
– Тогава е все едно накъде ще тръгнеш  
– ... само да стигна някъде – добавила Алиса.  
– Някъде със сигурност ще стигнеш – хихикайки казал котаракът -  
Нужно е само достатъчно дълго да вървиш.

*Луис Карол*  
*Алиса в Страната на чудесата*

Да работиш усилено  
и да се опитваш да вървиш напред  
без ясно определена цел и план,  
който да покаже как да постигнеш целта,  
е все едно да живеете в рая на глупаците.  
И колкото по-бързо разберете това,  
толкова по-бързо ще тръгнете  
по правилния път в живота си.

*По идея на Джон Кехоу*

# Съдържание

УВОД .....	7
------------	---

## ГЛАВА ПЪРВА СИСТЕМИ, СТРУКТУРИ И МЕТОДИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ

<b>1. СИСТЕМА И СТРУКТУРИ НА МЕНИДЖМЪНТА .....</b>	<b>9</b>
1.1. Същност на системата на мениджмънта .....	9
1.2. Структура на мениджмънт-процеса .....	16
1.3. Типове системи на мениджмънт и организационна структура .....	19
1.4. Бележки .....	21
<b>2. МЕТОДИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ .....</b>	<b>22</b>
2.1. Целеполагане чрез финансов план .....	22
2.2. Организационно структуриране и програмиране .....	24
2.3. Работни графици и планове .....	30
<b>3. ПРАКТИКУМ:</b>	
Разработване на финансов план на предприятието .....	<b>32</b>

## ГЛАВА ВТОРА УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

<b>1. УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА .....</b>	<b>34</b>
1.1. Методи за обвързване на интересите на персонала със стратегическите цели на компанията .....	34
1.2. Методи за свързване на интересите на персонала с оперативните цели на компанията .....	36
1.3. Формиране на работната заплата .....	37
1.4. Определяне на социалния минимум и основната работна заплата .....	38
1.5. Механизъм на калкулация на работна заплата в цената на продукцията .....	42
<b>2. ПРАКТИКУМ:</b>	
Управление на персонала чрез работната заплата и калкулиране в цената на продукцията .....	<b>43</b>

**ГЛАВА ТРЕТА**  
**БИЗНЕСФИЛОСОФИЯ НА ПРЕДПРИЯТИЕТО И СТИЛ НА РЪКОВОДСТВО**

<b>1. ФОРМИРАНЕ НА БИЗНЕСФИЛОСОФИЯ НА КОМПАНИЯТА</b> .....	<b>44</b>
1.1. Подход за формиране на бизнесфилософията на компанията .....	44
1.2. Мисия .....	45
1.3. Рекламен девиз .....	45
<b>2. СТИЛ НА РЪКОВОДСТВО</b> .....	<b>47</b>
2.1. Същност. Видове стилове на ръководство .....	47
2.2. Стил 3x3 (стил на едноминутния мениджър) .....	47
2.3. Стил Паркинсън-Рустомджи .....	49
<b>3. ПРАКТИКУМ:</b> Разработване на мисия на предприятието .....	49
<b>4. ПРАКТИКУМ</b> Ефективни стилове на ръководство на предприятието .....	49

**ГЛАВА ЧЕТВЪРТА**  
**БИЗНЕСПЛАНИРАНЕ**

<b>1. СЪЩНОСТ И СЪДЪРЖАНИЕ</b> .....	<b>50</b>
<b>2. РАЗРАБОТВАНЕ И ОФОРМЯНЕ</b> .....	<b>53</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b> .....	<b>59</b>
Приложение А Философията на Фиат. Повече идеи за всяка конска сила .....	60
Приложение Б Извадки от мисиите на известни фирми .....	67
Приложение В Корените и историята на мениджмънта .....	70
Приложение Г Речник по стратегическо управление .....	75

## Увод

Думата „мениджмънт“ съществува от векове, но приложението ѝ за означаване на орган на система, процес, дейност и работа се появява в началото на 20-ти век и едва през 30-те години на същия век в Харвардския и Масачузетския университети се появяват първите учебни курсове по мениджмънт.

Тази употреба на думата „мениджмънт“ е присъща за Америка и тя формира американското ѝ значение, което няма еквивалент в нито един друг език. Англичаните говорят за „борд“, за „изпълнителен директор“, за „бизнесадминистрация“, докато американците говорят за „мениджмънт“. Мениджмънтът включва функциите (целите и задачите на организацията), работата на хората, които организират изпълнението на функциите, и самите хора.

А кои хора се наричат мениджъри?

Традиционното разбиране е, че мениджъри са хора, които отговарят за дейността на други хора.

А дали е така?

Отговорът на този и редица други въпроси на мениджмънта дава настоящия курс лекции по мениджмънт.

Две думи за това, защо курсът по мениджмънт започва със стратегическия мениджмънт. Както бе посочено по-горе, мениджмънтът започва от функциите (целите и задачите) и т. н. Формулирането на функциите на една система (предприятие или друга институция) е първият елемент на стратегията.

След това са ресурсите, организационните структури и подбора на хората, на които ще се възложи изпълнението на поставените задачи. Едва след това идва организацията, контролът и отчетът на работата на конкретните работни места и процеси.

Затова, когато е налице намерение за осъществяване на някаква дългосрочна дейност, първо се разработва стратегията, а след това се влиза в подробностите по нейното изпълнение. Така обосноваваме необходимостта всеки курс по мениджмънт да започва със стратегическия мениджмънт.

## 2. МЕТОДИ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ

### 2.1. Целеполагане чрез финансов план

Финансовият план е продукт на А-фазата на мениджмънт процеса. В следващата фаза той става първият елемент от организацията – целта, с оглед на която се подреждат (разпределят) елементите и връзките в пространството и времето. Следователно разработването на финансовия план е основна стъпка в организирането на бизнеса. Като метод той има собствена технология и обособен краен продукт.

Структурата на финансовия план може да бъде и по-подробна, но изходната и масово разпространена структура е показана в таблица I.1 на базата на конкретен пример.

Финансовият план регулира отношенията между структурните звена на бизнеса чрез езика на парите в пряка връзка с неговата цел – печалбата.

Затова финансовият план представлява първият основен метод на мениджмънта.

Изходни данни за примерния финансов план.

#### а) Структура на цената

	% <sub>(0)</sub> Стартова структура	лв.	% <sub>(1)</sub> Работеща структура
1	2	3	4
ППР	50	2	50
НПР	20		20.38
ДИР	50		20
ППР	10		9.62
Ц	100	4	100

б) НПР=6000 лв.

КПП=5000 бр.

ЦПП<sub>(0)</sub>=7500 бр.

ЦПП<sub>(1)</sub>=7360 бр.=ГПП\*

в)  $\text{НоНПР}_{(1)} = \text{НПР} / \text{Прж}(\text{ГПП}) =$   
 $= (6000 / 29440) * 100 = 20,38\%$

\*\*\* ГПП е определена при 230 ефективни работни дни в годината.



**Таблица 1.1**  
**Финансов план**

(лв.)

№ по ред	Показатели	Разход	Приход	Пояснения
1	2	3	4	5
1.	Продажби	–	29440	7360*4
1.1.	Прж (КГП)	–	20000	5000*4
1.2.	Прж (ЦГП)	–	30000	7500*4
1.3.	Прж (ГГП)	–	29440	7360*4.**
2.	ГПР (за годината)	14720	–	НоГПР=50%
2.1.	Материали	7360	–	НоМгрл=25%
2.2.	ТСО	5888	–	НоТСО=20%
2.3.	Външни услуги	1472	–	НоВУ=5%
3.	Брутен доход	–	14720	НоБД=50%
3.1.	НГР	–	6000	НоНГР=20.38%
3.2.	ДИР	–	5888	НоДИР=20%
3.2.1.	МарР	–	4416	НоМарР=15%
3.2.2.	ИноР	–	1472	НоИноР=5%
3.3.	П	–	2832	НоП=9.62%
4.	Капитал	9435	–	–
4.1.	Основен К	5000	–	–
4.2.	Оборотен К	4435	–	ПТЦикъл**** = 2 м.
4.3.	Обръщаемост на К (ОК)	–	–	3.12
5.	Ефективност на бизнеса			
5.1.	ВКизк	–	–	18%
5.2.	ВК(тс*)	–	–	30.01%
5.3.	ВК(сс**) при 18% дисконт = ВК(%)	–	–	18.76%
5.4.	ВК (год.)			5 год., 3 мес. и 29 д.

\* тс – текущи стойности на печалбата. ВК (тс) се определя чрез Основното уравнение на бизнеса (формула 1.)

\*\* сс – сегашни стойности на печалбата и капитала Годишната печалба по сегашни цени се изчислява с дисконтов процент, равен на процента на изискуемата рентабилност на капитала по метода на дисконтирането, изучаван в учебния курс „Иноватика I“

\*\*\* ПТЦикъл - производствено-търговски цикъл. Коб = [Прж\*(1-НоП)]/12 \* ПТЦ

## ГЛАВА ВТОРА

# УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

## I. УПРАВЛЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

### I.1. Методи за обвързване на интересите на персонала със стратегическите цели на компанията

#### I.1.1. Издирване и подбор на персонала и кариера на личността

Дадена личност, завършила специалност „Финанси“ кандидатства за работното място „счетоводител“ в счетоводна къща. В анкетния формуляр, който попълва всеки кандидат, на въпроса „Какви са Вашите професионални цели в близка и далечна перспектива“, кандидата записва: Да усвоя счетоводството защото ми е необходимо в развитието ми като финансист.

В този случай кандидата има оперативен интерес към работното място, интерес като към помощно средство за постигане на друга цел. Докато счетоводната къща има друг стратегически интерес. Тя се интересува от хора, които искат да се развиват като счетоводители – професионалисти. Естественото решение на този казус е кандидата да бъде отхвърлен, независимо от отличните оценки по другите му характеристики.

Ако бъде приет, компанията ще бъде използвана единствено в полза на кандидата и в крайна сметка оцетена. Щетата се изразява в невъзвръщане на инвестициите, които ще направи в развитието на кандидата и в забавяне на развитието на компанията след напускане на вече квалифицирания счетоводител, защото вместо да се използва квалифицирания персонал за високопроизводително и качествено обслужване, започва ново обучение или адаптиране на друг персонал.

### **1.1.2. Вътрешнофирмено социално осигуряване**

Застраховки на работни места срещу злополуки. Компанията има 10 работни места. Тя сключва застраховки срещу злополука на съответното работно място независимо от това, кой работи: Иван, Драган или Петкан.

Компанията може да сключи и други застраховки, примерно „живот“, допълнителна пенсия и т.н.

Широко разпространен е метода на материално подпомагане по социални поводи: отпуски, празници – Коледа, Великден и др.

### **1.1.3. Механизми за участие в разпределението на печалбата, участие в управлението и придобиване на собственост на компанията**

Обвързването на интересите на персонала със стратегическите интереси на компанията най-надеждно става чрез следващите три механизма.

#### ***(а) Участие в разпределението на печалбата***

Допълнителната работна заплата (ДРЗ) да се формира и чрез участие в разпределението на печалбата. Това ще мотивира персонала да бъде производителен, икономичен и безкомпромисен в качеството.

#### ***(б) Участие в управлението***

Персоналът – от портиера до висшия функционален специалист – има непосредствен опит в управлението на процесите. Всички тези специалисти участват в решаването на казуси и ситуации, независимо дали са квалифицирани и мотивирани и дали им са делегирани повече или по-малко управленски пълномощия. На основание този опит те могат да дадат добър съвет при усъвършенстване на организацията и системата на управление на конкретната дейност. Затова в практиката на мениджмънта се развиват различни методи и техники на участие на персонала в управлението. Например чрез Съвети на персонала, чийто Председател поставя пред

собствениците проблеми за разрешаване, формулирани от персонала. Или например чрез събрания/съвещания, на които се обсъждат, разясняват и приемат целите, които се поставят пред звеното предприятието.

### ***(в) Придобиване на част от собствеността.***

Този метод има почти стогодишна история. Най-силно е развит е корпоративна Америка. Там има и специално законодателство. Както е известно, американецът е прагматик. И е естествено да си зададе въпроса след като остарее, как ще продължи да функционира създаденото от него цял живот предприятие.

**Отговорът:** най-естествено е да се отгледат работници и мениджъри, които да станат съсобственици, а защо не и изцяло собственици на предприятието в случаите, когато наследниците на собственика нямат интереси в този бранш.

## **1.2. Методи за свързване на интересите на персонала с оперативните цели на компанията**

### **1.2.1. Гарантиране на основна работна заплата, по-голяма от социалния минимум**

Работната заплата в общия случай е двукомпонентна. Първият компонент е т.нар. основна работна заплата (ОРЗ). Тя би трябвало да зависи от образованието и квалификацията на работника и да гарантира социалния минимум, по подробни обяснения в т. 1.4.

### **1.2.2. Допълнително възнаграждение за производителност и качество**

Вторият компонент е допълнителната работна заплата (ДРЗ). Тя би трябвало да зависи от качеството и производителността на труда на работника. Ако ДРЗ действително е обвързана с качеството и производителността, това са ежегодни оперативни цели на компанията.

### **1.2.3. Организиране на неформална дейност**

Освен чрез РЗ, персонала трябва да се обгрижва с внимание и чрез неформална дейност – празненства, ежемесчни и други периодични колегиални срещи на ресторант и др. п. за приятелско опознаване.

### **1.3. Формиране на работната заплата**

Работната заплата е третият, последният механизъм от системата на управление на персонала. Всяка компания има свой специфичен механизъм на работната заплата. Анализът на различните механизми в Япония, САЩ и Западна Европа дава основание да се обособят някои общи елементи.

#### **Структура на работната заплата:**

- А.** Основно възнаграждение - Определя се въз основа на образование и квалификация и гарантира социалния минимум;
- Б.** Допълнително възнаграждение за извършена работа - Определя се въз основа на сложността, количеството и качеството на извършваната работа;
- В.** Допълнително възнаграждение в зависимост от финансовите възможности на компанията по социални и духовни поводи – подпомагане по повод празници, отпуски, жилища и др.
- Г.** Допълнително възнаграждение в зависимост от годишните финансови резултати на компанията във вид на годишна премия;
- Д.** Допълнително възнаграждение от собственост и чрез участие в разпределението на печалбата.

## 1.4. Определяне на социалния минимум и основната работна заплата

### 1.4.1. Социален минимум

Екзистенц-минимумът (ЕМ) или наричан още жизнен минимум (ЖМ) включва средства за физическо оцеляване на индивида.

Социалният минимум включва ЖМ и нещо повече – минимални средства за транспорт, култура и други. Социалният минимум (СМ) зависи от степента на развитие на икономиката и нейното здравословно състояние. В тази връзка СМ в България е различен от СМ примерно в Германия, Италия, Гърция, Румъния, Турция.

СМ в България в края на 20 век представен в Таблицы II.1 и II.2 включва необходимите количества ккал, но от ограничен асортимент продукти – традиционни за страната. Към тях се прибавят минимално необходимите разходи за жилище, облекло, транспорт и др.

Ако се приеме, че необходимото среднодневно количество ккал за нормалното, (а не за минималното) възпроизводство е 2500 ккал, то таблицата от традиционните продукти, употребата на които би ги доставила, има вида:

**Таблица II.1**

Таблица ЖМ (примерна)

(деноминации в лв.)

храни	ккал в 100 гр.	количество за ЖМ (гр.)	ккал общо (к.2*к.3)	цени към 10.12.10 за 1 кг.	цени към 10.12.10 за ЖМ
1	2	3	4	5	6
1. Хляб	220	400	880	1.20	0.48
2. Прясно	240	250	600	1.80	0.45
3. Боб	310	100	310	2	0.2
4. Халва	510	100	510	2.8	0.28
5. Ябълки	50	400	200	2	0.8
<b>Общо:</b>		<b>1250</b>	<b>2500</b>		<b>2.21</b>

Допълнителните разходи за нормална поддръжка на жилище, облекло и др. разходи за социалния минимум имат вида:

**Таблица II.2**

Таблица ДЖМ	( лв.)
1. Отопление 6 м x 100 =	600
2. Електричество 12 м x 30 =	360
3. Облекло и обувки 12 м x 15 =	180
4. Лекарства 12 м x 10 =	120
5. Култура 12 м x 10 =	120
6. Отдох 12 м x 20 =	240
7. Транспорт 12 м x 20 =	240
8. Вода и други комунални услуги	60
9. Ремонт	240
10. Други	240
<b>Общо</b>	<b>2 400</b>

Това са примерни таблици. При разработване на курсови и дипломни работи се използват таблици с актуализирани цени.

Надницата на социалния минимум се намира по формулата:

$$(9) \text{ Нд(СМ)} = 1.5(\text{ДЖМ}/730 + 2 * \text{ЖМ}) = 1.5(2400/730 + 2 * 2.21) = 11.56 \text{ лв.}$$

където:

**1.5** е коефициент, отразяващ, че се работи 20 дни, а разходите се правят 30 дни в месеца.

**2** е коефициент, отразяващ, че всеки трябва да заработва минимум за още едно дете, т. е. за просто възпроизводство.

**730** е коефициент, отразяващ, че ДЖМ са разходи за двама души, които се разходват 365 дни в годината.

**ЖМ** жизнен минимум

**ДЖМ** допълнителен жизнен минимум

### 1.4.2. Определяне на социалния минимум и основната работна заплата

Нд(СМ) е надницата „социален минимум“, която участва във формирането на базовата работна надница (БРНд) за всяко работно място в компанията, чрез която се формира основната работна заплата (ОРЗ).

$$(10) \text{ БРНд} = \text{Нд (СМ)} * \text{КОК};$$

$$\text{КОК} = \text{К1} * \text{К2}$$

КОК (коэффициент за образование и квалификация) се определя в зависимост от функционалната характеристика на работното място и образованието и квалификацията на персонала. За определяне на КОК се използват коефициентни скали, които отчитат образователната и квалификационна степени, които от своя страна зависят от функционалната натовареност на работното място.

В практиката се използват и допълнителни скали за измерване на уменията на дадена квалификационна група, защото само професионалният стаж не е достатъчно основание за по-висок коефициент.

При проектирането на работното място се поставят минимални изисквания за образование (К1) и квалификация (К2). На тяхна база се определя и КОК = К1 \* К2, който участва във формула (10) за изчисляване на БРНд.

Основната работна заплата (ОРЗ) на конкретния работник се определя в зависимост от и броя работни дни в месеца. Напеимер, при 20 работни дни в месеца:

$$(11) \text{ ОРЗ} = 20 * \text{БРНд}.$$

Фактическата заработка на ОРЗ зависи от отработеното работно време – при 19, 20, 21 или повече работни дни, фактическата ОРЗ има различна величина.

### **Таблица II.3**

Примерна скала

№	Степен на образование	Коефициент К1 (Кобр.)
1.	Основно	1.00
2.	Средно общообразователно	1.05-1.08
3.	Средно специално (колежанско)	1.10-1.20
4.	Висше	1.25
№	Степен на квалификация	Коефициент К2 (Ккв)
1.	Без професионален стаж	0.8
2.	С професионален стаж до 1 год.	1.00
3.	С професионален стаж до 3 год.	1.1
4.	С професионален стаж до 5 год.	1.25



### 1.4.3. Формиране на БРЗ (брутна работна заплата)

БРЗ включва ОРЗ и ДРЗ (допълнителна работна заплата). Последната се формира по различни количествени механизми, но философията ѝ е една и съща – зависимост от фактическия резултат (изработеното количество и качество).

*Пример.* Нека ОРЗ се определя на база таблиците II.1, II.2 и II.3, като КОК се формира чрез  $K1 = 1.05$  и  $K2 = 1.0$ . Така ОРЗ се изчислява в размер на 240 лв. за 20 работни дни с нарочни закръгления, за да се получи цяло число заработка за една минута. Това се налага, защото за изработката на натурална единица продукция (брой, кг, литър и т. н.) се определя нормовреме в минути – чрез хронометриране. В случая ОРЗ за една минута е 0.025 лв., ако нормовремето е 20 минути, тогава частта от разценката, формирана от ОРЗ, е 0.50 лв. Това представлява 5% от цената на продукта.

ДРЗ се определя на база процент от цената на продукта, примерно 4% от 10 лв. – това прави 0.40 лв. Така общо ОРЗ и ДРЗ представляват 9% от цената на продукта.

Така формулирана средната брутна месечна работна заплата при 20 работни дни и 8 часов работен ден намираме по следния начин:  
Прж(месечно) = (8 часа \* Зпродукта/час \* 20 дни/месечно) \* 10 лв./цена на продукт =  $480 * 10 = 4800$  лв.

ДРЗ\* 4% от Прж =  $4% * 4800 = 192$  лв.      ОРЗ = 240 лв.

БРЗ = ОРЗ + ДРЗ =  $240 + 192 = 432$  лв.

При 19 работни дни  $БРЗ = (432:20) * 19 = 410.40$  лв.

А при 21 работни дни  $БРЗ = (432:20) * 21 = 453.60$  лв.

## 1.5. Механизъм на калкулация на работна заплата в цената на продукцията

Така формираната БРЗ се калкулира в цената на продукцията по следния начин:

- а.  $432 : 20 \text{ р. дни} : 8 \text{ часа} : 3 \text{ бр./час} = 0.90$  за 1-ца продукт
- б. 50% върху „а“ = 0.45 лв. социално осигуряване
- в. Общо „Труд и социално осигуряване“: 1.35 лв.

Полученият разход 1.35 лв./1-ца продукт е елемент от „Променливите разходи“. При този механизъм целият размер на БРЗ зависи от изработеното количество продукция. Съществува механизъм на калкулиране, при който се приема, че ОРЗ е гарантирана независимо от количеството на изработката и само ДРЗ се поставя в зависимост от изработеното. В този случай ОРЗ не е елемент на променливите разходи, а е елемент на постоянните разходи (било то ННР или ДИР). Независимо от това какъв механизъм на калкулиране ще се избере, при всички случаи трябва да се направи проверка дали ОРЗ, която гарантира социалния минимум може да се заработи при КПП (критична производствена програма) на предприятието.

Нека продължим изчисленията с примера по-горе. Ако месечните ННР са 1500 лв., то годишните са 18 х. лв. Нека структурата на цената има вида: ППР – 50%; ННР – 25%; ДИР – 15% и П – 10%.

$$\text{Тогава КПП} = \frac{18 \text{ х. лв.}}{10(1-15\%)-5} = 5.143 \text{ х. бр.}$$

$$\text{Прж(месечно)} = 5143\text{бр.} * 10\text{лв.} / 12 \text{ месеца} = 4285.83 \text{ лв.}$$

$$\text{ОРЗ} = 5\% * 4285.83 = 214.29 \text{ лв.}$$

Получената месечна ОРЗ е по-малко от изчислената по-горе 240 лв. Това показва, че тази КПП не гарантира ОРЗ осигуряваща опеределения социален минимум. В такъв случай в бизнесплана се приема друга, променена КПП, която да осигурява ОРЗ (СМ). Новата КПП се „премества“ в посока ЦПП.

# ГЛАВА ЧЕТВЪРТА

## БИЗНЕСПЛАНИРАНЕ

### 1. СЪЩНОСТ И СЪДЪРЖАНИЕ

#### 1.1.

Бизнеспланът представлява конституцията на бизнеса. Това е документ, който в синтезиран вид представя всички основни параметри на бизнеса и философията (принципите), на които се подчинява развитието и функционирането на компанията.

Чрез бизнесплана собствениците и мениджърите на компанията определят доходността на инвестициите и основните производствени, маркетингови и иновационни цели. Това е ядрото на всеки бизнесплан. Всеки по-подробно разработен бизнесплан винаги съдържа това ядро и допълнително разчети за обосноваване на размера на параметрите.

Бизнеспланът се ползва за собствена бизнесориентация и за презентация на компанията пред инвеститори и кредитори при инвестиционна и кредитна необходимост.

Бизнеспланът се разработва във варианти в зависимост от степента на проучване и точността на изчислението на отделните фактори на бизнеса. Няма общоприети критерии за обхвата на проучването на факторите за съответните варианти. Дългогодишният практически опит в бизнеспланирането ни подсказва, че първият вариант на бизнесплана трябва да даде представа за възвръщаемостта на инвестицията при следните опорни точки, които трябва да са проучени сравнително добре: продукт и конкурентноспособност, производствена програма и финансов план с краен резултат възвръщаемост (доходност) на инвестициите. Този учебен курс има за задача да се усвоят знания и умения за разработване на тези

опорни точки. За отличаване на този начален бизнесплан от всички следващи (по-подробни) ще го означим като „бизнес план – I вариант“. Той има съдържанието, описано в следващата точка.

## 1.2.

Бизнес план – I вариант се разработва в следния ред:

- (а) По време на аудиторните занятия чрез специална техника (виж следващата т. 1.3.) се определя за всеки колежанин бизнесказус, за който той трябва да разработи бизнесплан.
- (б) бизнеспланът се разработва, използвайки указанията, описани в т.2. В края на учебния курс са предвидени няколко часа за индивидуална помощ по разработването на бизнесплана. За целта е необходимо разработването да започне по време на учебния курс, което също е предвидено в учебно-методичния сценарий.
- (в) бизнеспланът се предава, оформен съгласно указанията и след това се насрочва защита.

## 1.3.

За да се постигне максимален обучителен ефект (максимален обем усвоени знания и умения), бизнесказусът се подбира съобразно натрупаните от обучаемия социални, интелектуални и материални активи към момента на обучението. Това става чрез следната техника.

Име Бизнесказус	Образование	Квалификация	Професионални интереси	Хоби	ДМА и ПС	Общо
1	2	3	4	5	6	7
Даниела	1. СОУ 2. БК	1. Английски 2. Мениджмънт	1. Мода	1. Мода 2. Спорт	1. Кола 2. Жилище 3. ПС	
бизнесказус: модно ателие – спортно елегантни облекла	1-1 2-2	1-2 2-2	1-2	1-2 2-0	1-2 2-1 3-2	16

**Легенда: ДМА и ПС:** Наличие на материални активи и парични средства

**СОУ:** Средно общообразователно училище

**БК:** Бизнесколеж

**Оценка на съответствието на индивидуалните активи на избрания бизнес казус.**

Всеки актив се оценява с 2 точки, ако пряко ще бъде използван при реализирането на бизнесказуса; с 1 точка, ако ще способства за реализирането, без да се използва пряко (непряко използване); с 0 точки, ако няма да се използва.

В таблицата всеки актив е оценен по тази скала, а в последната колона е посочена сумата от всички точки. Когато тази сума е 10 и повече точки, бизнесказусът е приемлив за разработване от съответния обучаем. В случая с Даниела сумата е 16 точки и съответствието е значимо, защото тя е много по-голяма от 10. Това означава, че бизнес казуса е приемлив. При разработването му ще се мобилизират много интелектуални сили на Даниела и тя ще го разработва с желание и интерес, т.е. мотивирано, следователно ще постигне максимален обучителен ефект.

Във връзка с мотивацията трябва да се отбележи, че не е необходимо непременно да се свързва със започване на собствен бизнес, за да е налице. Може да се разсъждава, че Даниела може да бъде мениджър на този бизнес и то много високо платен мениджър или съдружник. Собственикът не означава автоматично и мениджър. Това е една от основните причини много малки фирми да не могат да оцелеят, защото собственика няма мениджърски качества. Ако успее да го осъзнае навреме и намери подходящ мениджър-съдружник, тогава ще успее и ще оцелее.

## 2. РАЗРАБОТВАНЕ И ОФОРМЯНЕ\*

### 2.1.

Чрез бизнес план I вариант се изчисляват основните параметри на бизнеса, които са изучавани в първия семестър. За бизнеспроектта се избира малък бизнес, за осъществяването на който се използват максимален брой от наличните активи на обучаващия се (собственика на бизнеса). Изборът става с помощта на консултанта (в случая преподавателя). По-нататък разработването на работата става по описаните по-долу стъпки.

### 2.2.

**Титулната (челната) страница** има вида, показан по-долу.

<b>Европейски бизнес колеж ФУМИ Интелект</b>	
<b>Семестриална работа по „Мениджмънт I“</b>	
<b>Бизнесплан – I вариант</b>	
на предприятие	
за производство на детски облекла	
Сашка Колева Ф№ XXIX-420 I к. зад. обучение	Консултант .....
София януари 2010 г.	

\* При разработването на бизнесплана се използват знанията и уменията придобити с изучаването на учебните дисциплини в I семестър в Европейски бизнес колеж ФУМИ Интелект. Бизнесплан – I вариант като учебен продукт се нарича „Семестриална работа I“. В практиката този бизнесплан се използва едно към едно за всяка бизнесидея като начален и експресен бизнесплан.

На втория лист се поставя:

### Съдържание:

<b>Въведение</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Маркетинг</b> .....	<b>4</b>
1.1. Продукт. ИПП. ....	4
1.2. Пазар и пазарна ниша .....	4
1.3. Цена и конкурентноспособност .....	5
<b>2. Производство</b> .....	<b>9</b>
2.1. Система на трудово възнаграждение. Персонал .....	9
2.2. ППР и производствена себестойност .....	11
2.3. Производствена програма .....	13
<b>3. Иноватика</b> .....	<b>15</b>
3.1. Ноу-хау .....	15
3.2. Инвестиции .....	15
3.3. Възвръщаемост на инвестициите .....	16
<b>4. Мениджмънт</b> .....	<b>17</b>
4.1. Финансов план .....	17
4.2. Бизнесфилософия .....	18
4.3. Рекламен девиз .....	19
4.4. Функционални характеристики .....	20

## 2.3.

**Въведението** е кратко и представя идеята за бизнеса и основните му цели, исторически бележки, ако се налага да се обясни защо се спираме на този бизнес.

## 2.4.

**Продуктът** се описва кратко, с неговото предназначение (пазарна ниша), основни потребителски свойства и преимущества и пазарна перспектива.

Бизнес план I вариант се разработва за основния продукт, като се приема, че бизнесът ще произвежда само него. Другите видове продукти и асортименти се вземат предвид при разработването на следващия бизнес план II вариант.

## 2.5.

**Цената** се определя съгласно учебния курс Основи на бизнеса като тип „рентабилна цена“ и след това като пазарна цена съгласно учебния курс Маркетинг I. За рентабилната цена се избира структура на цената и се определят възможно най-точно елементите на ППР.

## 2.6.

**Конкурентноспособността** на продукта (стока, изделие или услуга) се определя с познатата техника от учебния курс Маркетинг I.

Трябва да се получи:

ККС (кц)  $\geq$  1.3 – 1.5. (за производство) или 1.10-1.15 (за търговия).

Ако в първата итерация (първи изчисления) не се получи желаната ККС(кц), тогава се намалява „рентабилната цена“, ако има възможност – намалява се нормата на печалбата. Другият вариант е да се търсят нови решения за повишаване на качеството, така че да се повиши ККС(к) в по-висока степен от цената.

Налагащите се корекции на цената се отразяват и рентабилната цена се преобразува в тип „пазарна цена“. Пазарната цена се описва в отделна подточка в раздела „Цена“.

## 2.7.

**Производствената програма (ПП)**, се изчислява в три варианта: КПП, ЦПП и ГПП. Но се започва с подробно определяне елементите на НПР.

ПП и НПР се изчисляват с познатата техника от учебния курс Основи на бизнеса.

## 2.8.

**Системата на трудовото възнаграждение** на този етап се проектира като се определя надницата на персонала в съответствие с жизнения минимум. След това се приема работната надница по преценка в зависимост от скалите за образование и квалификация съгласно учебния курс Мениджмънт I.



Така определената работна надница служи за база за определяне на разценката за единица продукт, която се включва в калкулацията на ППР.

## 2.9.

**Ноу-хоу-то** на бизнеса се определя и представя словесно, ако има такава. То не се предствя по същество, защото веднага престава да бъде ноу-хоу. Само се оказва неговия предмет. Например ноу-хоу на една гостилница представляват „рецептите на баба“, по които се изготвят ястията.

## 2.10.

**Възвръщаемостта** се изчислява с метода на дисконтираните доходи и разходи от учебния курс Иноватика I. Определя се нетната сегашна стойност на инвестицията в бизнеса, възвръщаемостта на капитала на база сегашната стойност на печалбата и респективно – възвръщаемостта измерена в години, месеци и дни.

Изчислението се извършва за 5 годишен период, като годишната печалба се приема за една и съща за периода, съответстваща на приетата норма на печалбата.

## 2.11.

**Финансовият план** се изчислява съгласно наученото в учебния курс Мениджмънт I.

Капиталът се определя съобразно необходимия брой работни места. Те пък се определят като се намери дневната производствена програма (ДПП при 220 ефективни работни дни). И след това се направи преценка колко работни места могат да я изпълнят. Освен за работни места в производството (основната дейност), капитал е необходим и за другите дейности в компанията (маркетинг, мениджмънт, иноватика – контрол на качеството и др.) До тук тези разходи формират основния капитал. Освен това е необходим и оборотен капитал. Той се определя на този етап след обща преценка за продължителността на производствено-търговския цикъл.

Примерно, ако предвиждаме производствената продукция да се реализира за три месеца, то една четвърт от продажбите минус печалбата ще представлява размерът на оборотния капитал. Сумата от основния и оборотния представлява размера на капитала, който фигурира във финансовия план.

Към капиталът тук се прибавят и 280 лв. за регистриране на ЕТ и 500 лв. за регистрация на ООД. По-подробни пресмятания се правят в Семестриална работа II.

## 2.12.

**Бизнесфилософия.** Мисия на компанията. Рекламен девиз. Определят се съгласно наученото в учебния курс „Мениджмънт I“.

## 2.13.

**Техническо оформената** семестриалната работа се представя напечатана, оформена в папка.

Трябва да има папка за преподавателя и копие папка за колежанина.

## 2.14. Защита

Бизнесплана се докладва и защитава пред опоненти в учебната група. Защитата включва кратко представяне, въпроси и отговори.

## 2.15.

Оценката представлява средноаритметична на оценките на защитата и на разработката на бизнесплана. Оценката на разработката от своя страна представлява средноаритметична от оценките на четирите раздела от съдържанието като оценката на раздела „мениджмънт“ участва с двойна тежест, а техническото оформление участва със своя оценка, т. е. оценката на разработката е средноаритметична от шест оценки.

## Пример за представяне

„Уважаеми колеги,

Позволете ми да Ви представя бизнесплан за „производство на...“ или „търговия с...“, който е предмет на семестриалната работа.

Продуктите (стоките) са предназначени за клиенти, които

.....

1. Цената е 4 лв./бр. Структурата на цената е:  
ПНР – 50%  
ННР – 20.38%  
ДИР – 20%  
П – 9.62%
2. Прж (ГПП) =  $7360 \cdot 4 = 29440$  лв.
3. ККС (кц) = 1.3
4. К = 5000лв. ; ВКизк = 18% ; РеК (по с.с.) =  
= 35.54% ; ВК (год.) = 2 г. 9 м. 23 дни
5. Бизнесфилософията на компанията е маркетинг ориентирана.

Рекламният девиз е:

.....

Мисията компанията е:

.....  
.....  
.....  
.....

Непознаването на основни методи във всеки един от разделите води до слаба оценка на раздела, която не е събираема, т.е. слабата оценка на раздела се пренася в слаба оценка на разработката.

Разработка със слаба оценка не се защитава.