

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА
Стопански факултет
Катедра „Икономика и управление на търговията”

Томас Хенчел

КОНТРОЛИНГЪТ И ФАКТОРИНГЪТ В ПРОЦЕСА НА
ОПТИМИЗИРАНЕ НА ПРОДАЖБИТЕ ПРИ ТЪРГОВИЯТА С АВТОМОБИЛИ
(на примера на „Volkswagen” – Германия)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна
и научна степен „доктор” по докторска програма
„Икономика и управление (търговия)

ВАРНА

2019г.

Дисертационният труд се състои от 184 страници, от които: титулна страница и съдържание – 2 страници, въведение – 6 страници, основен текст (четири глави) – 160 страници, заключение – 5 страници, използвана литература (138 източника) – 9 страници, благодарности – 1 страница, клетвена декларация - 1 страница, таблици - 14 броя, фигури – 43 броя.

Защитата на дисертационния труд ще се състои на от часа в зала на Икономически университет – Варна на заседание на научно жури, назначено със Заповед № РД-06-1840 от 02.07.2019 г. на Ректора на Икономически университет – Варна.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се на Интернет страницата на Икономически университет – Варна, www.ue-varna.bg

ИКОНОМИЧЕСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ВАРНА
Стопански факултет
Катедра „Икономика и управление на търговията”

Томас Хенчел

**КОНТРОЛИНГЪТ И ФАКТОРИНГЪТ В ПРОЦЕСА НА
ОПТИМИЗИРАНЕ НА ПРОДАЖБИТЕ ПРИ ТЪРГОВИЯТА С АВТОМОБИЛИ**
(на примера на „Volkswagen” – Германия)

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на образователна
и научна степен „доктор” по докторска програма
„Икономика и управление (търговия)

НАУЧЕН КОНСУЛТАНТ

Проф. д-р Данчо Янков Данчев

НАУЧНО ЖУРИ

1. Проф. д-р Данчо Янков Данчев
2. Доц. д-р Цветнен Димитров Цветков
3. Проф. дин. Николинка Петрова Сълова
4. Доц. д-р Светослав Йорданов Илийчовски
5. Доц. д-р Теодора Георгиева Филипова

РЕЦЕНЗЕНТИ

1. Проф. дин. Николинка Петрова Сълова
2. Доц. д-р Цветнен Димитров Цветков

ВАРНА

2019г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра „Икономика и управление на търговията” при Икономически университет – Варна.

Авторът е докторант на самостоятелна подготовка към катедра „Икономика и управление на търговията” при Икономически университет – Варна. Изследванията и разработката са извършени в същия университет и в Германия.

Автор: Томас Хенчел

Заглавие: Контролингът и факторингът в процеса на оптимизиране на продажбите при търговията с автомобили (на примера на „Volkswagen” – Германия)

Тираж: 50 бр.

Отпечатан в Издателски комплекс на Икономически университет – Варна

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Актуалност на темата

Контролингът може да бъде дефиниран като метауправленска функция по определянето на целевата функция на предприятието, планирането и контрола на включените в нея променливи. Това е информационно-аналитична дейност, която подпомага вземането на управленски решения относно избора и преобразуването на целевата функция в система от вътрешни стандарти за функционирането на предприятието и нейното прилагане в процеса на управлението.

Съществуват различни концептуални подходи към интерпретирането на контролинга: 1) в рамките на управленското счетоводство с цел управление на стойностните показатели на предприятието; 2) като средство за информационно осигуряване на вземането на управленски решения; 3) метауправленска функция по координация на управлението на предприятието.

От теоретична гледна точка концепцията за контролинга се основава върху: а) разкриването на факторната обусловеност на целите на предприятието (вътрешна и външна), т.е. факторите за успех и тяхното овладяване; б) обединяване на функциите по планиране и контрол с оглед повишената роля на обратната връзка в управлението, което изисква сравняване на плановете и фактическите значения на резултативните и факторните променливи и диагностика на отклоненията; в) изграждане и поддържане на адекватна информационна система на предприятието с помощта на вътрешни стандарти, засягащи нейните цели, архитектура, технология, организация и т.н.

Следва да се отбележи, че контролингът не обхваща самото вземане на решения, а изпълнява предимно консултантски функции в процеса на управлението. Независимо от това той играе важна роля за целенасочване, координиране и интегриране на дейностите в предприятието. От една страна, в резултат на дейностите по контролинга се извежда взаимнообвързана система от важните показатели за функционирането на предприятието и се препоръчват техните обосновани целеви стойности (насочени към растеж и печалба), осъществява се контрол върху фактическите стойности и се анализират отклоненията. От друга страна, контролингът има важна роля за технологичната координация и интеграция на дейностите по планирането, контрола и информационното осигуряване чрез създаването на единни вътрешни методологически подходи и стандарти за правилата и процедурите на посочените управленски функции.

Факторингът е търговска операция, при която дадена фирма продава своите вземания от клиенти на трето лице в замяна на незабавно плащане, което е по-малко от номиналната стойност на вземанията. Икономическият смисъл на подобна търговска операция е повишаване на ликвидността, освобождаване на оборотен капитал, редуциране на риска, намаляване на времето и усилията и т.н. При малките и средните предприятия факторингът се разглежда като рационално и оправдано допълнение към класическите финансови инструменти. Всяко предприятие обаче е длъжно предварително да провери, дали съответните критерии могат да бъдат изпълнени за прилагането на инструментариума факторинг.

Факторингът не компенсира напълно евентуалния дисбаланс в предприятието, но може да формира солидни конкурентни предимства за предприятието. Преди въвеждането на факторинг в предприятието е необходимо да се избере такава конструкция, която да позволява да бъдат избегнати и изключени всякакви сблъсъци с други прехвърляния на вземания. В икономическо отношение също се налага адаптиране на финансите, като се вземат предвид оптималните разходи. При така посочените условия факторингът може да разгърне своя пълен икономически потенциал по отношение подобряването на ликвидността, увеличаване съотношението на собствения капитал и постепенно подобряване рейтинга за оптимизиране условията за кредитиране. Освен това е налице възможност за стабилизиране на взаимоотношенията с клиентите и на отношенията с доставчиците посредством положителното повлияване за финансиране на един по-бърз растеж.

Следователно, може да се направи извода, че контролингът и факторингът като съвременни концепции и инструменти намират все по-широко приложение във фирменото управление. Темата на дисертационния труд е конкретизирана по отношение на контролинга на продажбите и възможностите за използване на факторинга за подобряване на икономическото развитие и финансовото състояние на малките и средноголемите предприятия за търговия с автомобили.

2. Изследователска теза на дисертационния труд

Изследователската теза на дисертационния труд е насочена към изясняване и изследване на ролята на оперативния и стратегическия контролинг на продажбите за малките и средноголемите предприятия при търговията с автомобили, както и

използването на факторинга като средство за обезпечаване на икономически просперитет на тези предприятия. Тази теза се основава на две основни предпоставки:

◆ В търговията с автомобили няма инструменти, които предварително да отразяват външните и вътрешните фактори на повлияване на решението за покупка. Бъдещото развитие, което трябва да бъде анализирано чрез стратегически контролинг на продажбите с цел вземане на своевременни мерки за адаптиране, все още не е реализирано в областта на търговията с автомобили. От една страна заради дефицитите на ноу-хау в редица предприятия, а от друга страна - заради информационните дефицити и влиянието на заобикалящата среда. В автомобилната търговия не се прилагат електронни решения, които структурирано да събират информация, да я агрегират и по този начин да представят тенденциите и подходите за разрешаване. Непрекъснато увеличаващият се натиск от страна на конкуренцията, увеличаващите се разходи, разширяващият се асортимент са фактори, които трябва да бъдат преодоленни. Тук е необходим действен и убедителен търговски контролинг, както в оперативната интерпретация, така и в стратегическата основна идея (ръководство).

◆ Факторингът придобива все по-голямо икономическо значение като иновационен инструмент за подобряване на ликвидността и на рейтинга на фона на едновременното увеличаване на собствения капитал. Факторингът дава възможност за стабилизиране на връзката между клиент и доставчик, а освен това чрез положителното повлияване може да се финансира по-бързо развитие на предприятието. Правната структура при факторинга трябва да бъде избрана така, че да няма конфронтация с други прехвърляния на вземания.

3. Цел и задачи на изследването

Целта на дисертационния труд е въз основа на теоретично обобщение за същността, ролята и значението на контролинга и факторинга да се осъществи емпирично изследване на някои аспекти от дейността на малките и средни предприятия за търговия с автомобили на Volkswagen в Германия, за да се открият и формулират подходи за адаптивни стратегически решения относно успешното използване на контролинга на продажбите и факторинга при търговията с автомобили.

Посочена цел може да се постигне чрез решаването на следните *задачи* на научното изследване:

1. Да се обобщят основните теоретични проблеми свързани със същността и организацията на контролинга на продажбите, на ролята на оперативния и стратегическия контролинг за тяхното управление.

2. Да се изясни икономическото значение на факторинга за повишаване на ликвидността, освобождаване на оборотен капитал, редуциране на риска, намаляване на времето и усилията и т.н. в малките и средните предприятия за търговия с автомобили.

3. Да се осъществи емпирично изследване на икономическите показатели на дилърите на Volkswagen в Германия от гледна точка контролинга на продажбите и тяхното изменение под влияние на факторинга.

4. Да се предложат някои подходи и решения във връзка с контролинга на продажбите и факторинга при търговията с автомобили, осъществявана от малките и средните предприятия.

4. Обект и предмет на изследването

Обект на научната разработка са продажбите на дилърите на автомобили (малки и средни предприятия) на Volkswagen в Германия.

Предмет на изследване са контролингът на продажбите и използването на факторинга като иновативни инструменти за обезпечаване на устойчиво развитие на малките и средните предприятия при търговията с автомобили.

5. Методология на изследването

Методологически изследването обхваща периода 2007-2015 година, който е достатъчен за разкриване на основните тенденции и проблеми, свързани с контролинга на продажбите и факторинга в автомобилния сектор. Изследването е основано на системния и интердисциплинарния подход като е извършен качествен и количествен анализ на информацията, свързана с темата на дисертационния труд. Реализирането на поставената цел и изпълнението на формулираните задачи се постига чрез използване на комплекс от *изследователски методи и подходи*, по-важните от които са: абстракция, обобщение, исторически подход, контент анализ на документи, анализ и синтез, индукция и дедукция, метод на наблюдението, дескриптивни и статистически методи, първично проучване на необходимата информация, вторично проучване върху

данни от специализирани публикации по темата и др. Информацията е набрана и адаптирана от автора съобразно темата, целта и задачите на дисертационния труд.

6. Ограничения на изследването

В дисертационния труд могат да бъдат открити и някои *ограничения на изследването*, които се състоят в:

✦ Обхванати са само малките и средните предприятия за продажба на автомобилите на Volkswagen в Германия.

✦ Акцентираща се преди всичко върху теоретичното изясняване на ролята и значението на контролинга на продажбите и на факторинга за обезпечаване на успешно функциониране на посочените предприятия, докато емпиричното изследване има за цел да потвърди някои от основните изводи, направени в теоретичната част на разработката.

✦ Поради конфиденциалността на информацията за продажбите на автомобили на Volkswagen в Германия, голяма част от използваната емпирична информация е изразена в относителни величини.

7. Очаквани резултати от изследването

Очакваните резултати от разработването на дисертационния труд могат да се обобщят в следните няколко насоки:

✦ Обосновка и систематизиране на същността и особеностите на контролинга на продажбите и на факторинга, което да доведе до обогатяване на теорията по тези важни проблеми.

✦ Обяснение и интерпретация на резултатите от проведеното изследване на някои показатели, свързани с контролинга на продажбите и на факторинга, които не са част от регулярната счетоводна отчетност, но са изключително необходими при вземането на важни оперативни и стратегически решения в малките и средните предприятия за търговия с автомобили.

✦ Насочване на вниманието на академичните изследователи и на специалистите от бизнеса към ролята, значението и ползата от прилагането на контролинг на продажбите и на факторингови инструменти в търговията с автомобили.

8. Структура на дисертационния труд

Структурата на дисертационния труд се предопределя от съчетаването на предмета, обекта и изследователските цели и отразява възприетия от автора цялостен подход към изследването. Дисертацията се състои от въведение, четири глави, заключение и списък на използваната литература с общ обем отстраници. В основния текст са представенитаблици ифигури.

Въведение

Глава I: Теоретични основи на контролинга на продажбите

1. Контролинг на продажбите – дефиниция и включване в концепцията за цялостен контролинг
2. Оперативният контролинг като база за планиране, контрол, информация и управление на продажбите
3. Стратегическият контролинг като навигатор за създаване на потенциал и гарантиране на перспективното съществуване на предприятието
4. Организация на контролинга на продажбите в компанията
5. Изисквания към квалификацията на контролера на продажбите

Глава II: Факторингът като иновативен инструмент в търговията с автомобили

1. Икономическо значение на факторинга
2. Договор за факторинг
3. Факторинг и кредитен рейтинг в малките и средните предприятия
4. Комбинирано финансиране на покупки и продажби

Глава III: Емпирично изследване на икономическите показатели на дилърите на Volkswagen

1. Обща информация към анализа на резултатите
2. Структура на разходните места
3. Анализ на резултатите по отделни разходни места на дилърите на Volkswagen
4. Важни фактори на влияние с цел подобряване на резултатите

Глава IV: Изводи относно стратегическия контролинг на продажбите и факторинга

1. Основни предпоставки за предприятията с оперативен подход, както и за организацията и използването на човешките ресурси

2. Стратегическият подход като предпоставка за корпоративен успех и гаранция за бъдещо съществуване

3. Контролинг на продажбите и факторинг – влияние върху бъдещето

Заклучение

Използвана литература

II. КРАТКО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Първа глава

Теоретични основи на контролинга на продажбите

Глава първа разяснява теоретичните основи на системата за контролинг, по-специално контролинга на продажбите, и дава информация за основните предпоставки и за новите подходи. Тази теоретичната част се базира на интензивно проучване на литературни източници, за да анализира различните посоки на системата за контролинг и нейните подходи: контролинг на продажбите - дефиниране и структуриране в концепцията за цялостен контролинг; оперативният контролинг като база за планиране, контрол, информиране и управление на продажбите; стратегическият контролинг като навигатор за създаване на потенциал и на трайно гарантиране съществуването на предприятието; организация на контролинга на продажбите в компанията; изисквания и квалификации на контролера на продажбите.

В *първи параграф на първа глава* са изяснени проблемите свързани с контролинга на продажбите и неговото включване в концепцията за цялостен контролинг на предприятието. В традиционното управление на компанията вътрешното счетоводство е централен инструмент за управление на предприятието; в модерното управление на предприятието то е заместено от контролинга. Вътрешното счетоводство се ориентира към следните проблеми във връзка с разбиране на планирането, контролирането и информирането: 1) Планирането като включване на миналото в бъдещето; 2) Контролирането преди всичко като личностно ориентирано търсене на виновния; 3) Информиранието е статично и е свързано с позицията и длъжността. Тъй като предприятието функционира в динамично обкръжение, основните нови ориентации се появиха в рамките на основните елементи, които се отразяват в контролинга: 1) Планирането като опит за трансформация на бъдещето срещу

настоящето; 2) Контролиране, преди всичко като конкретно оказване на помощ; 3) Информирането е динамично и е свързано със задълженията.

Контролингът може да се дефинира като подсистема на управлението, която координира планирането и контрола, както и информационното обезпечаване в системообразуващ и системосвързващ план, като подпомага адаптирането и координирането на цялата система. Контролингът представлява поддържаща функция на управлението с цел адаптиране на цялостната система към промените в заобикалящата среда в съответствие с набелязаните цели, както и за координиране на оперативните задачи. Контролингът спомага за разрешаване на два основни проблема в корпоративното управление: а) Как може да се осъществи необходимото адаптиране към динамиката и комплексността на обкръжението?; б) По какъв начин могат да бъдат разрешени увеличаващите се проблеми по отношение на координацията в предприятието?

Системата на контролинга се разглежда като подсистема на управлението, може да се дефинират следните подсистеми на системата контролинг: 1) задачи на контролинга; 2) организация на контролинга; 3) инструменти на контролинга.

Първо, задачите на контролинга включват всички отделни действия, при отчитането и практическото прилагане на всички релевантни цели на контролинга (функционален аспект).

Второ, терминът организация на контролинга обединява всички релевантни за системата структурни и процесни аспекти.

Трето, при инструментите за контролинг се прави разлика между идеалните и реалните инструменти, които в рамките на системообразуващата и системосвързващата координация се използват за регистриране, структуриране, анализ и съхранение на информация или за организационно структуриране.).

Настоящата разработка уточнява контролинг концепцията до сферата на продажбите като една от основните функции на предприятието. Продажбите са институционарирани в предприятието като система с основната функция за обезпечаване дългосрочната жизнеспособност на предприятието чрез пазарната реализация на предлаганите стоки и услуги. Контролингът на продажбите като подсистема на управлението има за задача да извърши едно системоформиращо и системосвързано планиране, контрол и информационно обезпечаване, както и адаптиране и координиране на цялостната система на компанията. Изпълнението на функцията

контролинг на продажбите се поема от контролер на продажбите, а в структурната организация на предприятието - от контролинга на продажбите.

Във *втори параграф на първа глава* се акцентира върху оперативният контролинг като база за планиране, контрол, информация и управление на продажбите. Оперативното и стратегическото планиране не са подлежащи на отделно разглеждане инструменти, а са в пряка зависимост един от друг. Ако няма стратегическо планиране, настоящето състояние в рамките на оперативното планиране не може да бъде насочено към бъдещите цели; по този начин няма да има своевременно идентифициране на важни мерки, които да запазят съществуването на компанията, както и няма да бъдат приложени на практика. Стратегическото планиране е ориентирано към проблема, не толкова отнесено към периода, и съдържа основните, дългосрочните, формулирани в думи и цифри визии на ръководството за корпоративните цели. То отразява корпоративната философия и формира базата за оперативното планиране.

Особеностите на оперативния контролинг на продажбите не обхващат само обвързването с корпоративните функции планиране, информация, анализ/контрол и управление, но и тяхното ежедневно прилагане, съобразено с конкретната проблематика. Необходимо е корпоративните цели да се реализират чрез подходящи мерки за управление. На тази база се открояват следните четири особености:

1. За да бъдат достигнати предварително набелязаните цели, е необходимо поставяне на приоритети в разрешаването на проблемите. Тоест, в работата си контролерът насочва и концентрира вниманието си към разрешаването на проблеми.

2. Оперативният контролинг на продажбите не трябва да се насочва само към краткосрочните процеси, а трябва да координира и целенасочено да влияе и на бъдещите процеси и събития.

3. Друг важен компонент на оперативния контролинг на продажбите е работата със стандарти и планови стойности. Тези планови стойности в рамките на годишното планиране с оценяване на параметрите на приходите и разходите очертават оперативната мярка за действителното развитие.

4. Тъй като управлението на предприятието изисква дейности по координиране, контролерът се явява двигателят на управлението. Всички подразделения на предприятието трябва да бъдат убедени да се самоуправляват, а не да бъдат управлявани, за да поддържат корпоративния курс на развитие въз основа на поставените цели.

Предмет на оперативното целево планиране в областта на продажбите е детайлното планиране на маркетинговата програма, което включва планиране на продажбените цели за видовете продукти, пазари/райони, групи клиенти и дистрибуционни канали, по количество и стойност за целия планиран период или подпериод. Целите, свързани с пазарния дял и оборота, формират най-важната част на оперативния целеви план на продажбите. Те са изходната база за други евентуални цели, свързани с пазарната реализация на продуктите, като реализиране на положително покритие на разходите, намаляване на разходите, въвеждане на нови форми на търговия, отстраняване на дефицитите.

Счетоводството изпълнява не само функциите на основен орган за информация, но се разбира и като подсистема на системата за информационно обезпечаване. Информационното обезпечаване чрез счетоводството е предназначено за външните аудитории (отчитане; законови стандарти), както и за вътрешно използване във връзка с планирането и контрола. По принцип за контролинга на продажбите важи правилото, че вътрешната информация (счетоводство) трябва да бъде свързана с външната пазарна информация, за да осигури една постоянна и трайна конкурентоспособност на компанията. Счетоводството е средство за контролера, но не и доминиращ елемент, а само прилагане на получената счетоводна информация в дейности за гарантиране на поставените цели.

В *отчитането по видове разходи* се отразяват планираните и възникнали в отчетния период разходи, които се класифицират. В своята същност отчитането по видове разходи представлява краткосрочно отчитане, в основата на което стои едномесечен период, а понякога дори и едноседмичен отчетен период. Важни критерии за формиране на категориите разходи е характерът на разходите спрямо основните фактори на влияние и характерът на самите разходи (парични и непарични, краткосрочни и дългосрочни, постоянни и променливи, преки и непреки и т.н.).

Отчитането по разходно място служи за разпределяне на разходите между онези подобласти на компанията (разходни места), в които те са възникнали. Може да се формулира списък със задачи, в който са посочени основните функции на отчитането по разходно място. Първата задача се състои в разпределянето на разходите на базата на принципа на отговорността за възникване на загуби в разходното място. Втората задача включва количественото отчитане на разходите по разходни места. Третата задача е за калкулирането на разходите за всички основни разходни места.

Задачата на **отчитането по носители на разходи** включва основно определянето на подлежащите на разпределяне разходи към носителя на разходите с цел определяне цената на продуктите (калкулиране) и оценка на наличностите. На тази база е необходимо добиване на информация за ценовата политика и политиката в областта на доставките и продажбите. В текущия отчет за приходите и разходите най-често става въпрос за носители на разходи, тъй като това е дейност на предприятието, при която в отчета за приходи и разходи се причисляват зависещите от дейността и продажбите разходи. Текущият отчет за разходите е важен инструмент на планирането и контрола, ориентирани по носители на разходи.

Задачата на **текущия отчет за разходите по видове продукти** се състои в това да определи периодичните разходи на компанията, в месечен аспект или дори на по-кратки периоди (десет дни, седмици или дни) и да го разгради до компоненти на разходите, които да дадат един възможно най-детайлен поглед върху процеса на определяне на печалбата. Могат да се диференцират определени признаци за групиране за целите на анализа на постигнатите резултати, които включват: а) продукти; б) пазари; в) потребители; г) подобластите на предприятието. Отчитането на разходите може да се осъществи на базата на два метода: 1) Метод на разходи по икономически елементи; 2) Метод на разходи по функционално предназначение. По-нататък в дисертационния труд приоритетно се интерпретира методът на разходите по функционално предназначение, тъй като методът на разходите по икономически елементи дава доста недостатъци при детайлно представяне на резултатите. Методът на разходите по функционално предназначение може да се извърши на базата на пълните или пределните разходи (отчитане по марж на приноса). В дисертацията се акцентира върху подхода основан върху маржа на приноса, тъй като на база пълни разходи изчислителното пропорционализиране на постоянните разходи води до неправилни заключения в анализа на резултата, а оттам и до вземането на неправилни решения за управление на продажбите.

Важна система в счетоводната отчетност е **отчитането на планирани разходи**, което съществува в няколко основни форми: (i) непроменливо отчитане на планирани разходи на база пълни разходи; (ii) променливо отчитане на планирани разходи на база пълни разходи; (iii) променливо отчитане на планирани разходи като калкулиране на себестойността за пряка издръжка.

Първо, при непроменливото отчитане на планирани разходи за всяко разходно място по видове разходи се определят плановите разходи за всяка степен на дейността

(разработване на план, планирани дейности). Тук не се прави разграничаване между постоянни и променливи елементи, а се определя ставка за отчитане на всички разходи.

Второ, при променливото отчитане на планираните разходи диференцирано по видове разходи и за всяко разходно място се определят планираните разходи. Принципно всички разходи се разлагат на променливи и непроменливи елементи. По този начин разходните норми се адаптират към съответната действителна работа за всеки отчетен период. Най-важната цел на променливото отчитане на планирани разходи е засилването на контрола върху разходите.

Трето, с цел елиминиране недостатъците при отчитането на всички разходи, променливото отчитане на разходите бе усъвършенствано до калкулиране на себестойността, така че фирмените продукти да бъдат натоварени само с измеримите на база принципа на отговорността за възникване на загуби пропорционални разходи. Тази форма на променливо отчитане на планирани разходи почива на последователното разделяне на постоянни и променливи разходи.

Друг важен проблем е **калкулирането по марж на приноса като инструмент за маркетингов анализ**. Съдържателното калкулиране на база марж на приноса се основава на диференцирана структура на реализацията с цел анализиране на продажбите. При отнасянето на приходите от продажби към отделните поръчки, продукти, клиенти и пазари се изисква повишено внимание при наличие на свързаност към пазарната реализация. Тоест отделните артикули се реализират само като комплексен асортимент, като по този начин отделните приходи от продажби не се отнасят директно към отделния продукт. По сходен начин се процедира и при отнасянето на разходите. Важно е разходите да бъдат включени към онези обекти, за които могат директно да бъдат отразени и да бъдат посочени там, където се отразяват непосредствено.

Друг вариант за текущ отчет за разходите е **отчетът за покриване на постоянните разходи**. В основната си форма той представлява калкулиране чрез марж на приноса на база пълни разходи, като постоянните разходи за периода не се отнасят en bloc, а разделени на различни блокове постоянни разходи в зависимост от относимостта си към изделието. При този вариант постоянните разходи се разпределят в следните категории: постоянни разходи на продукта; постоянни разходи на групи продукти; постоянни разходи на сектор; постоянни разходи на предприятието. При разпределяне на постоянните разходи между отделните нива на маржа на приноса те отнасят само на онова ниво, за което основно се използват (продукт, група продукти,

сектор, предприятие). Поетапният отчет за покриване на постоянните разходи има за цел да разкрие степента, до която продуктите могат да покрият или не отнесените към тях постоянни разходи.

По отношение на **критериите за образуване на разходни места** както науката, така и практиката дават предложението да се прави диференциране най-вече по функционални и пространствени аспекти, по отговорност за възникналите разходи, както и по носителите на разходи. С цел увеличаване точността на калкулациите и осъществяване на контрол върху разходите, се засилва диференцирането на класификацията на разходните центрове, което обаче може да доведе до трудности в отчитането на действителните разходи. Във връзка с това се предлагат два подхода:

1. Отчитане по място на разхода, което предполага, че между степента на диференциране на разходните центрове и диференцирането на базовите величини е налице отношение на заместване, т.е. ако групи работни места с различна структура на разходите бъдат обединени в едно разходно място, това може да увеличи точността на калкулацията и контрола върху разходите така, че за всяка група работни места да се избере отделна базова величина.

2. Образуване на секторни разходни места при което диференцирането в класифицирането на разходни места винаги се избира така, както го изисква точността на калкулационните ставки и контролът върху разходите. В секторните разходни места се залагат и в текущия период се отчитат като действителни разходи само онези видове разходи, които при отчитането на действителните разходи трудно могат да бъдат към разходните центрове, които са ги използвали.

Важно условие за всички оценки и анализи на разходите са разчетите спрямо **базовите величини**. Базови величини са обекти (съдържание) с определени характерни признаци, към които може да бъдат отнесени категориите количество, цена или стойност. Базовите обекти се класифицират в три важни категории: организационни единици (сфера на отговорност); продукти; периоди. Правилният избор на базова величина е необходимо условие за определяне на точки калкулационни ставки и на правилните зададени разходи за контрол на разходите. При избора на базова величина се прави разлика между статични и аналитични методи, между преки и косвени базови величини, както и между хомогенно и хетерогенно възникване на разходите.

Съществуват различни **методи за планиране на разходите**:

Първо: *Статичните методи* за планиране на разходите се основават на извеждането на действителните разходи от минали периоди с помощта на

статистически анализи. База за статичното планиране на разходите е отразяването на действителните данни, т.е. диференцираното отразяване на действителните разходи по видове разходи и на техните действителни базови величини при всички разходни места. В това отношение съществуват няколко метода: а) диаграма на разсейването или Statistical Scattergraph Method; б) High-Low-Points-Method; в) линейни регресионни уравнения. Планирането на разходите при променливото отчитане на разходите не би трябвало да се опира на статични методи, а да се извършва с помощта на аналитични такива.

Второ: *Аналитични методи*, които се подразделят на едностепенни и многостепенни.

1. При едностепенното аналитично планиране на разходите плановете разчети за количество и време се планират само за една дейност, която отговаря на плановата базова величина. В рамките на плановата базова величина плановете разходи се разделят на постоянни и пропорционални дялове, а условие за едностепенното аналитично планиране на разходите е линейността на функцията на зададените разходи. База за този метод е разделянето на плановете разходи на постоянна и пропорционална компонента, като за целта са предложени следните методики: счетоводно-техническо разделяне; математическо разделяне; планово разделяне.

2. При многостепенното аналитично планиране на разходите се определят величини за количество и време за повече от една степен на натоварване на мощностите. Тръгвайки от една планирана степен, със стъпка 10%-20% от планираното натоварване се избират периоди на натоварване, за които се извършва планиране на разходите. Този метод е наричан с различни термини, като напр. условен бюджет, план за движение на разходите, поетапен план, step charts или flexible budget in columnar form.

В търговията определянето на **долните ценови граници** принципно се различава производствените предприятия. Тук наличието на познания за заместващата или допълваща пазарна позиция е абсолютно задължително. Проблеми, свързани с долните ценови граници в търговията, може да се появят заради: асортиментната обвързаност на артикули; предметната обвързаност на инструментариума, напр. на базата на общи ефекти от използваните рекламни средства; ценовата обвързаност между артикулите. В литературните източници са дефинирани два вида долна ценова граница:

а) долна ценова граница, свързана с приходите;

(i) краткосрочно планиране (калкулиране по марж на приноса, въз основа на пресмятане с променливи разходи)

(ii) дългосрочно планиране (калкулиране по марж на приноса, въз основа на пресмятане с пълни разходи)

б) долна ценова граница, свързана с ликвидността;

Долните ценови граници се разглеждат като критични стойности на продажните цени, които, ако бъдат преминати, ще предизвикат изваждане на съответните количества от търговската програма на компанията. Тук е важно определените разходи да представляват не абсолютния икономически праг, а икономическите долни ценови граници чрез отчитане по марж на приноса, като във връзка със свързаните продажби на други, по-изгодно калкулиране продукти, или въз основа на евентуални следващи сделки, чрез които приемането на краткосрочни загуби в печалбите изглежда оправдано на фона на по-дългосрочните изгледи за успех, могат да бъдат икономически целесъобразни и цените, които са под нормалната икономически изгодна долна ценова граница.

Важно значение има и проблемът за **определянето на продажните цени по зададен марж на приноса**. В тази връзка, за да се избегнат недоразумения с пресмятането с пълни разходи, в което непреките разходи се определят чрез произволно разпределяне, се изисква предварително определяне на ставките за покритие в съответствие с оперативната пазарна ситуация.

Принципно ценовата политика се реализира чрез съобразяване с пазарните условия, като непрекъснато се проверява кои маржове на приноса – като се вземат предвид каналите за дистрибуция – остават при реализираните или предстоящите поръчки и действия. Ако очакваните при приключването на продажбите маржове на приноса и изчислените при фактурирането маржове на поръчките се натрупват непрекъснато и се сравняват със сумата на покритието, ще се получи един непрекъснат отчет за доходите, при който ще е възможно ранно идентифициране на проблеми, който ще даде насоки за противодействие и възможност за непосредствено преминаване от непрекъснатата калкулация към прогнозни разчети.

При определяне размера на ставките на покритие може най-напред да се тръгне или от необходимостта от покритие, или те да се изведат директно от свързаните с ценовата политика изводи. Ако ставките на покритие първично се извеждат от необходимостта от покритие, те трябва да бъдат приведени в унисон с пазарните дадености и възможности, както и с концепциите, имащи отношение към ценовата

политика. Обратно, при ориентираното към продажбите извеждане на ставки на покритие под внимание се взема въздействието върху изпълнението на сумите на покритие; в противен случай е необходимо да се търсят по-добри алтернативи на предлагане и по-добри възможности за редуциране сумите на покритие и на присъщите разходи.

Маркетинговият контролинг е стратегическа функция, която включва развитието и устройството на организационната база за маркетинговото планиране и контрол, информационното обезпечаване на процесите по планиране и контрол, както и тяхната координация. **Инструментите на контролинга на продажбите** и на маркетинговия контролинг се различават по времевата рамка на оперативните и стратегическите инструменти. Оперативните инструменти са насочени повече към количествените, а стратегическите – към качествените характеристики.

Оперативните инструменти бяха подробно анализирани и описани в предходното изложение по вид и употреба. Тук спадат инструментите на сравнителното пресмятане на разходите, калкулиране на база марж на приноса в неговите разнообразни възможности, отчитане движението на покритието, както и анализ на отклоненията в приходите. С тези инструменти се прави опит за локализиране на краткосрочните маркетингови решения на базата на входно-изходни величини, доколкото се поддават на отчитане.

За стратегическите задачи са необходими информационни системи, съобразени със съответните нужди. Тези информационни системи трябва да могат да дават информация за: а) клиента, т.е. всякакви указания за вида, обхвата, особеностите и развитието при действителните и възможните групи клиенти; б) конкуренцията, т.е. данни за структурата и развитието на собствения бранш и на отделните конкуренти; в) конюнктурата, т.е. факти, тенденции, колебания в макроикономически величини и фактори.

За да е възможна съответната обработка на постъпващата информация, са необходими инструменти, съобразени с контролинга на продажбите. Към тях спадат: браншови анализ, SWOT-анализ, анализ на конкуренцията, пазарен анализ, анализ на пазарните дейности, портфолио анализ, анализ на маржа на приноса и др.

Показателите за управление на продажбите съществуват в няколко възможности за класификация според първопричината: информационна база; статистическа форма; ориентация към целта; сфера на обекти; отношение към действието. Важен ориентир по отношение на продажбите и маркетинга е ориентацията

към целта и сферата на обектите. При ориентацията към целта показателите са насочени към елементите „резултат и ликвидност“ , например към мащабите за ликвидност и рентабилност. При отнасянето по сфера на обекти на преден план излиза предметът на изследването, тоест разработват се общи и частични взаимовръзки, търсят се показатели, които да обхващат функционалните, дивизионните (респ. организационните) предметни области. Системите от показатели следва да се разглеждат като обединение от количествени променливи, в което отделният показател е в калкулационно-смислова връзка с останалите, допълва се с тях или ги обяснява и така е насочен към една обща, единна цел.

Необходимо е да се направи разлика между: финансови показатели; нефинансови показатели; комбинирани показатели. Важен момент при изграждането на финансовите показатели е организационната структура на предприятието. При фирмите с дивизионна организационна структура, тоест по продуктови групи и групи клиенти, обикновено възвръщаемостта на собствения капитал, възвръщаемостта на инвестициите и възвръщаемостта от продажби се приемат за ключови показатели, определящи успеха на предприятието. Нефинансовите показатели се включват като допълнение/комбинация към финансовите, тъй като те отразяват субективните фактори на компанията. Тук спадат: популяризиране, имидж, намерение за покупка и др. Комбинираните показатели включват финансови и нефинансови показатели: популяризиране / разходи за реклама; пазарен дял/ популяризиране; продажби/ посещения с цел продажба и др.

Съществуват няколко показателя за контрол на нетната печалба от продажби. Изходната стойност е нетната печалба от продажби – разликата между нетните приходи от продажби на компанията, нейните общи разходи за продажба и отчетната стойност на продадените продукти. За контрол на нетните печалби от продажби се ползват няколко показателя:

- а) Времево изменение = нетна печалба от продажби t / нетна печалба от продажби $t-1$*
- б) Ефективност = нетна печалба от продажби/ разходи за продажба*

Възвръщаемостта от продажби изразява доходността на резултата от продажбите: показва каква част от всяки реализиран продукт в разглеждания период е останала за покриване на други маркетингови и корпоративни разходи. Ако извън това е необходимо да се даде информация и за сферите на употреба и разликите в печалбата, значи е необходим контрол върху печалбата по отношение на отделните сегменти на

реализация. В тази връзка може да се посочат още два важни показателя: а) анализ по райони; б) анализ по продукти.

Показателите, свързани с районите, показват какви приноси отделните райони на продажба дават извън преките разходи за реализация и свързаните с районите индивидуални разходи за продажба, за покриване на съответните непреки разходи за продажба в останалите маркетингови разходи, както и в останалите разходи на компанията.

а) *времево изменение* = *Принос на района на продажба* t / *принос на района на продажба* $t-1$

б) *Ефективност* = *Принос на района на продажба* / *брой клиенти*

Този показател дава информация за това, дали средният принос в печалбата за клиент е бил достатъчно голям. Ако това не е така, е необходимо да се провери, дали от страна на клиента е имало твърде малко поръчки или дали доходността на отделните поръчки е била твърде ниска.

в) *Принос на района на продажба / брой поръчки*

При недостатъчна доходност се предполага, че нуждите на клиентите в съответните райони е под средно определената.

Въз основа на анализа на приносите на отделните продукти става възможно изготвянето на приоритети в рамките на предлаганите продукти, които дават ценни съвети за разпределението на средствата при продажба.

Накрая следва да се отбележи, че и най-добрите показатели няма да са от полза, ако отклоненията от данните от предходните години не се подложат на най-подробен анализ по отношение на свързаните с това причини.

В *трети параграф на първа глава* вниманието е съсредоточено върху стратегическият контролинг на продажбите като навигатор за създаване на потенциал и гарантиране на перспективното съществуване на предприятието. Предвид честите, бързи и изненадващи обрати в икономическата конюнктура корпоративното управление, ориентирано само към оперативните величини, бива изправено пред проблем, свързан с това, че всяко въздействие от променената ситуация твърде късно оказва влияние върху критериите за успех. Ето защо е важно да се имплементира такова стратегическо корпоративното управление, което възможно най-рано да идентифицира, анализира и оценява стратегическите проблеми. Затова цел на стратегическото корпоративно управление не е краткосрочното постигане на успех, а дългосрочното адаптиране на компанията към променените условия на средата, което

означава, че основен приоритет на стратегическото решение е гарантирането на перспективно съществуване на предприятието. В обобщение може да се каже, че задачата на стратегическото корпоративно управление се състои в това, възможно най-рано и толкова рано, колкото е необходимо, да осигури създаването и запазването на най-добрите предпоставки за трайни и широкомащабни възможности за успех.

Формирането на потенциала за успех в рамките на стратегическото планиране налага намиране на изводи най-вече за обхвата, изражението и взаимозависимостта на отделните възможности. Оттук се извежда "потенциалността" като целеви параметър, който описва стратегическия капитал на компанията. За да може да се определи, оцени и представи потенциала за успех, е необходимо да се дефинира терминологичния инструментариум. В литературните източници могат да се открият две двойки термини: 1) Силни и слаби страни, които отразяват вътрешната среда; 2) Възможности и рискове/опасности, които отразяват външната среда. На базата на връзките помежду им термините се представят по следния начин:

- a) Силни страни > слаби страни = вътрешен потенциал
- b) Силни страни = слаби страни
- c) Слаби страни < силни страни = липса на вътрешен потенциал
- d) Възможности > опасности = външен потенциал
- e) Възможности = опасности
- f) Възможности < опасности = липса на външен потенциал.

При свързване на тези терминологични двойки се извеждат нови стратегии за предприятието.

- 1) Вътрешен потенциал + външен потенциал = изграждане на силни страни
- 2) Липса на вътрешен потенциал + липса на външен потенциал = изключителна заплаха за трайното съществуване на фирмата
- 3) Липса на вътрешен потенциал + външен потенциал = изграждане на силни страни
- 4) Вътрешен потенциал + липса на външен потенциал = нова ориентация на фирмата.

По принцип оперативният и стратегическият контролинг на продажбите не би трябвало да се разглеждат поотделно. Водещ е принципът за откъсване от стесненото разглеждане на бюджета и преминаване към едно по-силно изразено ориентиране към резултата. В контролинга на продажбите става въпрос за успешното определяне на бъдещото развитие на пазара, а не за съкращаване на бюджетни пера. В резултат на

това все повече компании трябва да насочат вниманието си към реализиране на скъпо струващи информационни системи и систематично-аналитични методи. Стратегическият контролинг е радар за бъдещето на компанията, който има за цел да дефинира потенциала за успех и да разкрие силните и слабите страни, което е важно за нейното дълготрайно съществуване.

Контролингът на продажбите се нуждае от подходящи инструменти, за да осъществи връзката между работните характеристики и възможните или обозрими промени в средата. Оперативните информационни системи за контролинг на продажбите служат за подкрепа на задачите, вменени на оперативния контролинг на продажбите, като например бързи ценови решения, текущо управление на дейността или планиране и контрол на бюджета за търговска реализация на продукцията. Друга задача е възможно най-точното определяне на източниците на печалби или загуби. Централно място заемат количествените инструменти за управление.

Структурните компоненти на оперативния контролинг на продажбите са: продажбени цели (количество на продажбите, стойност на продажбите, резултати, дистрибуция, наличности), инструменти за продажбите (условия, планиране на дейностите, търговска реклама), показатели за продажбите (брой посещения на клиенти за ден, брой поръчки за ден, разходи за всяко посещение на клиент, изминати километри, разходи за служител от филиал).

Стратегическите информационни системи за контролинг на продажбите поддържат развитието на концепциите за продажбите и маркетинговите стратегии, контролирането на критичните фактори за успех и планирането на продажбените сценарии. Основните моменти тук са в качествените инструменти за управление. От значение също така е и огромният обем количествена информация, като напр. количествено и стойностно изменение на общия пазар. Стратегическите системи са ориентирани към това да намерят баланса между двата полюса – количествените *hard facts* и качествените *soft facts*. На преден план допълнително излиза и ранното предупреждение за пазарни и търговски рискове, както и ранното идентифициране на пазарните шансове.

Стратегическото планиране като функция на контролинга се занимава с идентифициране, осъществяване и запазване на потенциала за успех, за да може посредством оперативни мерки той да бъде реализиран под формата на печалби. За целта е необходимо разработването на планови стратегии, които чрез операции (действия) впоследствие да бъдат включени към етапа на реализация. За изпълнение на

дейностите по планиране и контрол е необходимо е голямо количество външна и вътрешна информация Стратегическото планиране е процес и се изпълнява на няколко етапа:

1. Изясняване на стратегическия и свързан с планирането проблем на базата на стратегическите корпоративни цели;
2. Разработване на стратегически алтернативи за планиране.
3. Избор на оптимални стратегически алтернативи.

Специфичните инструменти, които се използват в стратегическия контролинг за планиране, се отнасят до ситуационния анализ и разработването на стратегии. На първо място става въпрос за съпоставяне на силни и слаби страни, както и на възможности и опасности, а след това за избор на стратегии, подходящи за съответната ситуация. В стратегическата сфера голяма тежест имат качествените величини като потенциал за успех, стратегии в отношенията между продукт и пазар. Ето защо количествените модели може да се използват само в определени рамки. И на това ниво на планиране е възможно глобално количествено представяне на основните променливи на действие чрез нови подходи, с цел предоставяне на данни за важни взаимозависимости и целеви въздействия на релевантни алтернативи.

Основните методи за стратегически контролинг на продажбите са портфолио анализ, анализ на привлекателността на пазара, анализ на конкуренцията, анализ на силните и слабите страни, анализ на потенциала, анализ за откриване на пазарна ниша, ABC-анализ, Break-Even анализ.

През последните години все по-голямо приложение намират някои **нови стратегически подходи за управление на разходите** като: отчитане на разходите по видове дейности, управление на целевите разходи, нулево-базирано бюджетиране.

Исходна точка за разработване на метода за отчитане на разходите по видове дейности (Activity Based Costing) е все по-задълбочаващата се проблематика, свързана с непреките разходи в големите предприятия. Причините за нарастващия дял краткосрочни до средносрочни постоянни непреки разходи в предприятията трябва да се търсят в бързата автоматизация на процесите и в свързаното с това увеличаване на разходите за планиране и управление. В същото време се наблюдава спад на директно относимите към продуктите разходи за персонал и на този фон става все по-спорно използването на разходите за материали и преките трудови разходи като базови величини за допълнителните ставки за непреките разходи. Единствено отчитането на

разходите по видове дейности осигурява правилно отчитане и отразяване на непреките разходи по дейности, които са ги причинили.

Управлението на целеви разходи е стриктно пазарно ориентирано, а също и поведенческо и проблемно ориентиране на служителите. Управлението на целевите разходи не е метод за пресмятане на разходите, а обширен процес по планиране, управление и контролиране на разходите, залегнал в общия процес на възникване на продукта. Управлението на целевите разходи бе разработено:

- За да ориентира цялото предприятие към пазара посредством концентрацията върху производството и реализацията на отделните продукти.
- За да запази или увеличи продуктовата рентабилност дори и при увеличаваща се интензивност на конкуренцията .

За определяне на целевите разходи има разработени методики, две от които са „Market into Company“ и „Out of Competition“.

- *Market into Company*

Тук става въпрос за чиста форма на управление на целевите разходи, при което те се пресмятат с помощта на метода на изваждане. Когато от реализируемата на пазара продажна цена извадим маржа на брутната печалба, получаваме така наречените „разрешени“ на пазара разходи. Целевите разходи са резултат от преценяването между „разрешените“ разходи и разходите на обекта, като при съвременните силно конкурентни пазари е нещо обичайно целевите разходи да се поставят заедно с „разрешените“ разходи.

- *Out of Competition*

Тук намирането на целевите разходи се ориентира по конкурентните продукти. Въпреки че е гарантирано едно конкурентно пазарно ориентиране, самата ориентация е имитативна. Затова тази форма е много малко подходяща за определяне на общите продуктови целеви разходи.

При нулево-базираното бюджетиране всички дейности се обосновават наново за подлежащия на планиране нов бюджет. Добре е да се избягва чистата екстраполация на исторически данни със заложените на тяхна база данни. Компанията трябва да насочи визията си по нов начин и да бъде подложена на проверка за това, кои услуги, какъв обхват и какво качество е необходимо в сферите на непреките разходи.

Информацията е ключов фактор и важен елемент за стратегическия контролинг на продажбите. В процеса на управление, планиране и вземане на решения действията, свързани с пазарната реализация на продукта, се определят най-

вече от наличната информация. Така информацията се определя като ресурс на бъдещето. За предприятието тя е движещата сила към пазарния успех. В стратегическата сфера по отношение на контролинга на продажбите, особено в аспекта на дългосрочното развитие, определянето на необходимостта от информация включва най-вече търсенето, доставчиците, конкуренцията и заобикалящата среда. Следващата стъпка след установяването на необходимостта от информация като функционален етап от процеса на информационно обезпечаване е набирането и обработката на необходимата информация. Със събраната информация се цели въвеждане на информационно поддържан инструмент за планиране и информация - Executive InformationSystem. Изпълнителната информационна система обхваща както задачата да предостави и обработи необходимата информация, така и задачи, ориентирани към стратегии (Decision Support).

В четвърти параграф на първа глава обект на разглеждане е организацията на контролинга на продажбите в компанията. Организацията на контролинга на продажбите се подчинява на различни фактори, които въздействат върху системата, разкрива различните подсистеми, техните функции и отношения, дава насоки за времевите промени в различните системни връзки. Организационният проблем се представя като сбор от три отделни задачи:

- * Въз основа на кои цели е необходимо да се организира?
- * Какви средства са на разположение в тази връзка?
- * При какви условия е необходимо да се организира.

Въз основа на тези отделни задачи се описва организационната ситуация. Различните ситуации обуславят различни организационни структури, тоест няма общовалидно решение на даден организационен проблем.

При ситуационното описание се прави разлика между външна и вътрешна ситуация, като към вътрешната ситуация се причисляват всички характеристики на организацията, които обясняват разликите между формалните структури на организацията и не се повлияват от нея (напр. големина). Към външната ситуация спадат всички онези фактори, които помагат да се обясни организационната структура, но те самите не могат да бъдат повлияни, а произтичат от поведението на други организации. В обобщение може да се каже, че основните фактори на влияние са заобикалящата среда, големината на предприятието и технологиите. Тези фактори на влияние заемат важни места и могат да предизвикат драстични промени в организацията.

Ако контролингът на продажбите се осъществява като линейна или шабна функция, отговорът може да бъде "както – така и". В областта на информационния мениджмънт при формулирането на целите и на изследванията на зададените и действителните стойности, контролингът на продажбите е шабна задача. В областите на системообразуване, системно развитие и налагане на система това е линейна задача. Практическият опит показва, че не може да съществува чист вид на организационната форма (линейна или шабна организационна структура), а обикновено те са от смесен вид.

Много автори застъпват мнението, че задачите по планиране и контрол на контролера могат да бъдат само шабни задачи. Според това становище неговата задача се състои в разтоварване на корпоративното управление в процесите на планиране и контрол; в този смисъл контролерът изпълнява типичните помощни функции по управление. Други изразяват съмнение по отношение на шабната позиция на контролера: наистина се изпълнява поддържаща и консултантска дейност, но контролерът има самостоятелни задачи по вземането на решения (напр. включване на ръководството при големи колебания). В своята работа шабовете са принудени да търсят съдействие от страна на преките началници, а това подкопава техния авторитет. Иновационната дейност на контролера оказва влияние върху бъдещето на компанията като цяло, в този смисъл правото на даване на указания е абсолютно задължително.

С появата на многомерните организационни структури разграничаването между линейни и шабни задачи има все по-малко значение. В корпоративната организационна структура отдел „Контролинг” има функционална отговорност, обхващаща цялата компания, но в средните автомобилни предприятия това не е така. *За средните предприятия при търговията с автомобили се препоръчва да се разкрият самостоятелни подразделения.* Това са области, съществуващи в рамките на компанията, които имат определена отговорност по отношение на компетенциите и печалбата. Класификацията им се определя от продажбата на стоки и/или услуги, които са следните:

- * Продажба на нови автомобили
- * Продажба на употребявани автомобили
- * Продажба на резервни части
- * Сервизни услуги
- * Специализирани обекти от рода на автоматични автомивки, почистване на автомобили и др.

За изграждането на контролинг център това означава, че контролерът стои на високо ниво в административната йерархия. Централният отдел „Контролинг” координира цялостните сделки, а съгласуването с ръководителите на самостоятелните подразделения става чрез контролера и управителя или управителния съвет. Ръководителят на самостоятелното подразделение изпълнява и контролинг функции, които обаче се отнасят до сравненията между плановите и фактически стойности и съответните колебания. Чрез предварително определяне на допустимия толеранс в рамките на тези подразделения самият ръководител може да разясни и проведе съответните мерки.

В *пети параграф на първа глава* се посочват някои основни изисквания към контролера на продажбите. Голяма част от действащите в предприятието контролери са завършили средно образование, след което и специалност по икономически науки. От голяма полза преди следването е да бъде завършено обучение, което да осигурява преминаването от осигурените научни знания към икономическата действителност и намирането на работно място. Контролерът задължително трябва да докаже наличието на икономически експертни знания, да е въоръжен със съответното право да дава указания, но все пак неговият личен профил допринася в много голяма степен за успеха на контролинга. Принципно може да се каже, че изискванията към контролера до голяма степен се покриват с поведенческия профил на ръководните кадри, които са в състояние дългосрочно и динамично да обезпечат предприятието. Неговата функция е тази на "консултант на мениджърите по въпросите на корпоративното планиране и управление, извършването на потенциален анализ на пазарите и продуктите, както и най-общо управлението на печалбата". В този смисъл контролерът е повече щабен, отколкото линеен мениджър.

Личностния профил на контролера изисква той да може да покаже аналитично и цялостно мислене, да се изразява ясно на майчиния си и поне на един чужд език в устен и писмен вид. Личностните качества на контролера са следните: отзивчив, контактен, инициативен, издържач на натоваване, динамичен, надежден, настоятелен и напорист, с ориентирани към целите умения за комуникация и преговори, интуитивен. Контролерите трябва да съумяват да се адаптират бързо към бързо променящата се ситуация, да не оповестяват неприятните истини така, че да демотивират персонала, и да имат поглед върху икономическите взаимовръзки и пазарни ниши. Освен това контролерите трябва да останат на умерена позиция, готови да осъществят контакт, както и да притежават целия потенциал, който служителите очакват от своя шеф,

доброволно признат от тях като личност с компетентност и хуманен поглед върху нещата. Контролерът няма да може да изпълнява докрай функциите си, ако възприема ролята си като на човек, гарантиращ максимум сигурност. Контролерът трябва да запази склонността си към пресметнат риск; трябва да притежава предприемачески умения, без самият той да е предприемач, тъй като последната дума не е негова.

Контролерът, придобил експертни знания на базата на завършено образование, задължително трябва да докаже наличието на широка база от знания, от които задължителни са следните:

- * Финансово счетоводство, баланс, анализ, финанси, ликвидност, тяхното планиране и управление, анализ на слаби места и анализ на показатели;

- * Методи за осчетоводяване на разходи със сравняване на плановите и фактическите стойности, отчитане на инвестиционното планиране и отчитане на икономическата ефективност;

- * Операционна и организационната структура, възможности за използване на обработката на данни за разработване на софтуер и хардуер, персонални компютри;

- * Стиллове на управление и техники на ръководене, основни знания в областта на маркетинговата технология, основни знания в областта на данъчното законодателство, минимум – владееене на английски език;

- * Солидни познания и опит относно възможността за приложение на основни видове на метода на отчитане на база марж на приноса (пресмятане на планираните критични разходи и на преките разходи);

- * Структура и приложение на оперативните и стратегическите методи за планиране, структура и приложение на оперативните и стратегическите контролинг инструменти;

Ако тези условия са налице, контролерът безпроблемно ще изпълнява функциите си. Инструментите, с които той е въоръжен, обуславят едно безпрепятствено ползване в практически условия, а прилагането на теорията в практиката става лесно. Принципно има три възможности за придобиване на квалификацията контролер:

1. Обучение - практика- продължаващо обучение
2. Обучение- следване- практика- продължаващо обучение
3. Следване- практика- продължаващо обучение.

Втора глава

Факторингът като иновативен инструмент в търговията с автомобили

В глава втора е разгледан факторингът като кредитен заместител от гледна точка на подобряване ликвидността и оптимизиране на съотношението на собствения капитал. Като последици от това може да се явят подобреният рейтинг и рационалната структура на баланса. Оттук следва, че контролингът на пласмента и факторингът са в тясна връзка помежду си, тъй като при двата елемента се прокарват основни съждения по отношение на клиентската структура, платежните характеристики и досегашното поведение спрямо клиента. Във функционален аспект факторингът се изследва като: функция за финансиране, функция за услуги, функция на кредитно застраховане, прилагане в предприятието под формата на същински и несъщински факторинг.

В *първи параграф на втора глава* се изяснява икономическото значение на факторинга. Подчертава се, че малките и средните предприятия продължават да се финансират основно чрез банкови заеми и дялови участия. Евентуалните причини за това са липсата на разбиране за финансово-икономическите взаимовръзки или липсващите знания за алтернативи. От няколко години предприятията все повече се борят с проблеми, свързани с финансирането. При финансирането на сделки и идеи един твърде ограничен дял на собствения капитал, комбиниран със сривове в банковата система и променени рамкови условия във финансовия сектор, изисква промяна в мисленето.

Факторингът може да бъде адаптиран към най-различните нужди на предприятията. В зависимост от потребностите и договора се разграничават различни форми на факторинга. „Същинският“ факторинг може да бъде използван с всички свои характеристики от рода на финансираща функция, делкредере функция функция услуги, но може да се използва и само „несъщинският“ факторинг, който изпълнява основно финансираща функция. Факторингът може да е открит – при него дебиторът е уведомен за прехвърлянето на вземането към фактора. Факторингът обаче може да е полуоткрит или скрит. Има голям брой особени форми като факторинг по единични доставки или факторинг за наеми. В международен аспект факторингът функционира като факторинг по внос/износ. За финансиране на продажбите може да се използва както реверсивният факторинг, така и факторингът за покупки или класическият факторинг.

Ако разгледаме развитието пред последните десетилетия, се вижда, че в Германия факторингът като форма на алтернативно финансиране притежава все още неизчерпан огромен пазарен потенциал. Факторингът като банково независима алтернатива за финансиране и обезпечаване се възприема във все по-голяма степен най-вече на фона на банковите банкрути и на финансовата криза от 2008г. Ето защо с голяма доза сигурност може да се очаква, че и в Германия факторингът все повече ще се използва в малките и средните предприятия. Изобретателните бизнесмени усещат полъха на все още почти неразработения пазарен потенциал както за големите финансисти, така и за мениджъри, които виждат предимствата на факторинга и – което е още по-важно – могат лесно и без усилия да приложат тази стратегия в предприятията.

Във *втори параграф на втора глава* вниманието е концентрирано върху функциите на факторинга, които намират своето юридическо проявление в договорите за факторинг. Под факторинг най-общо се разбира текуща продажба на краткосрочни парични вземания от доставени стоки и/или услуги към фактор. Както всяка друга сделка, така и факторингът се нуждае от договор, в който са юридически уредени условията и изпълнението, отношенията между фактора, дебитора и третата участваща страна, тоест длъжника на вземането.

Наред с многобройните възможни индивидуални договорености, класическият факторинг се диверсифицира по отношение на оценката на дейностите на три основни функции, а те са:

- Финансираща функция
- Сервизна функция (услуги)
- Функция делкредере (защита от евентуална неплатежоспособност на длъжника)

Стандартната и най-често използваната процедура включва изброените три функции и се обозначава като „Факторинг без регрес“. Договарящите се страни предварително изясняват фактора и титуляра на вземането, както и дали всички функции ще бъдат използвани, или някои функции ще бъдат изключени или ползвани отделно. Тези подробности страните фиксират в договора за факторинг.

А. Финансираща функция

Нерядко в икономическия цикъл между различните предприятия се появяват тесни места и забавяния. Това означава, че често чрез вземанията от стоки и услуги се блокират значителни финансови средства за големи периоди от време. За този период блокираните средства не са на разположение на предприятието нито с цел финансиране

на собствената дейност, нито за собствени инвестиции, насърчаващи растежа. Често за временно финансиране се прибегва до скъпи банкови заеми, които в много случаи трудно се отпускат. Заради дългите срокове на плащане атрактивните оферти с отстъпки от доставчиците при някои клиенти в повечето случаи не могат да се използват докрай.

При факторинга финансиращата функция на първо място служи за това да осигури на предприятието бърза и лесна ликвидност. По този начин несъбраните вземания незабавно се материализират в пари за използващото факторинг предприятие. След изкупуване на вземането факторът превежда по банков път сумата, като удържа таксата за факторинг и гаранционното обезпечение. Обикновено размерът на сумата, която осигурява незабавна ликвидност, е между 80% и 90% от вземането. Предимството на факторинга се състои в това, че дългите срокове на плащане за клиентите се компенсират от фактора, с което не се натоварва ликвидността на предприятието. Останалите между 10% и 20%, след удържане на задържаните такси или евентуалните отстъпки/приспадания, се изплащат, веднага щом третата страна-длъжник заплати паричното вземане за доставени стоки и услуги към фактора. Тази процедура често превръща факторинга в атрактивен и относително изгоден финансов инструмент, като за разлика от често изразяваните предразсъдъци – той е изгоден не само за предприятия, изчерпали кредитните си линии.

Разбира се, факторингът не е особено подходящ за финансиране на предприятие, изпаднало в голям платежен дисбаланс. Въпреки това, в сравнение с класическата кредитна сделка факторингът дава предимството, че като форма на финансиране не зависи от собствената платежоспособност, а от тази на клиентската структура на предприятието. По този начин става възможно да се помогне на предприятие с лоша платежоспособност да „стъпи на краката си”. Твърде е възможно заради лошата си платежоспособност такова предприятие да не може да получи друга кредитна линия, но благодарение на добрата си клиентска структура да е способно да реализира факторинг и така в съответствие със състоянието на поръчките и продажбите за кратък период от време да получи ликвидни средства, съответстващи на растежа на оборота. Друго предимство е и това, че при временно финансиране чрез факторинг не са необходими други обезпечения. За обезпечение служи само клиентската структура, която естествено предварително най-грижливо се проверява.

В.Сервизна функция (услуги)

В зависимост от това, как е оформен договорът, функцията услуги може да бъде адаптирана и към съответното предприятие. Например факторът предлага да поеме счетоводството на дебиторите. Така и действията по събиране на задължения, често свързани с много нерви и време, да бъдат изцяло изнесени от фирмата, което води до допълнително намаляване на вътрешнофирмените постоянни разходи. Предимство е, че благодарение на специализацията си факторът може да действа професионално и притежава както юридически познания, така и необходимия за това опит, което може да се окаже решаващо пазарно предимство, особено ако става въпрос за международни сделки. Разбира се, предварително точно се дефинира по какъв начин и в кой момент дебиторът ще получи предупреждение. Тук е необходим един премерен подход, за да не се натоварят ненужно бъдещите бизнес отношения, а чрез добро сътрудничество да се постигнат съвместни ползи. Предлаганият пакет от услуги може да включва дебиторско счетоводство, действия по отправяне на предупреждения за събиране на парични задължения, както и фактуриране.

С. Функция делкредере

Функцията делкредере означава, че факторът поема и риска от евентуална неплатежоспособност на длъжника. Ако получателят на стока и/или услуга не изпълни задължението си за плащане при настъпване на падежната дата, след изтичане на договорения период на изчакване, факторът поема риска от невъзможността задължението да бъде събрано. След като в този случай факторът се откаже от право на регрес спрямо факторинг клиента, той получава включената в таксата за факторинг делкредере комисионна. По този начин факторът изпълнява и функцията за кредитна застраховка на стоката.

Ако става въпрос за така наречения „същински“ факторинг, освен риска от невъзможността задължението да бъде събрано, факторът поема и дейностите по проверка на платежоспособността на бизнес партньорите, които имат връзка с клиентите. Така за предприятието отпада разхода, свързан с проверка на платежоспособността. Допълнително то получава повече сигурност и оптимизира финансовата си способност за планиране.

При факторинга с времето са се развили многобройни възможности и нюанси за приложение. Така например дори и при единичните вземания има възможност те да бъдат прехвърлени на фактор. Това е целесъобразно ако има големи фактурирани суми, например към нови клиенти с малък капитал на предприятието.

Друг аспект е изкупуването на вземания от наеми. Тук факторът носи целия риск от неполучаване на наемите, както и правото да налага исканията на наемодателя, като например принудително разчистване. Факторът отговаря за всички свързани с това разходи, като разходи за адвокат, съд, заскладяване.

Факторингът при внос/износ е подходящ за международни сделки. За факторинг при износ говорим, когато например немско предприятие за износ ползва германски фактор за международните си сделки. За факторинг при внос говорим, когато чуждестранно предприятие, внасящо стоки и/или услуги в Германия, използва германско факторингово дружество. Тук редовно се използват финансиращата функция, функцията делкредере и функцията услуги.

При вътрешнофирмения метод дебиторският мениджмънт остава в предприятието. Факторът поема само финансиращата функция и риска от евентуалната неплатежоспособност на длъжника, тоест функцията делкредере. Така предприятието извършва само процедурите по предупреждаване и инкасиране на вземанията, вместо да ги прехвърли на фактора. При този факторинг или „Bulk“-факторинг също са възможни различни вариации.

Ако факторингът се прилага от предприятието, в стандартната процедура договорният партньор (дебитор) бива информиран за това, че вземането е прехвърлено към фактор. Все пак някои предприятия се опасяват, че заради често практикувания открит факторинг може да пострадат отношенията с клиентите им, или че би могло да се постави под съмнение платежоспособността и финансовото състояние на компанията. Това може да е основна причина за развитието на „скрития“ или „необявен“ факторинг. При скрития факторинг дебиторът не бива информиран за прехвърлянето на вземането. Условие за тази процедура е изрядната, отлична платежоспособност на клиента, тъй като заради запазването на прехвърлянето на вземането в тайна постъпващите вземания не могат да бъдат проверявани открито и обстойно.

Освен скритият факторинг съществува и смесена форма – полуоткрит факторинг, при който предприятието не информира дебитора за прехвърлянето на вземането, но върху фактурата се посочва банковата сметка на фактора.

При факторинга при падеж (Maturity Factoring), предприятието продава вземането едва към падежната дата към фактора. Така се скрива функцията по предварително и временно финансиране. В този случай предприятието ползва само функцията услуги, тоест дебиторски мениджмънт, действията по предупреждение и

инкасиране на вземания и естествено – защита от евентуалната неплатежеспособност на длъжника. Тази форма на факторинг често се практикува в международните сделки.

Изискват се значителни усилия за въвеждане и утвърждаване на функционираща факторинг структура. Ето защо при въвеждане на факторинг често се сключват рамкови договори с времеви хоризонт от минимум две до три години. Договорът за факторинг е базата за процедурата факторинг, който регулира общото разпределение на риска между договарящите се страни. Обикновено рамковият договор се конкретизира в отделни договори за изпълнение. Правното отношение между фактора и предприятието има облигационен характер и се определя от разпоредбите на съответните юридически норми.

При факторинга преди всичко става дума за класически договор за покупко-продажба, сключен между предприятието и фактора. Предприятието продава на фактора вземане от клиент. Вземането е парична претенция на предприятието, възникнала на базата на извършена продажба, към получателя на стоките и/или услугите. Продавайки вземането си на фактора, освен паричното вземане, предприятието прехвърля и обезпечителни права, права от гаранции, зложни права, наречени „допълнителни права“ на фактора. Чрез уредения в рамковия договор вид на факторинга се документират и задължения на фактора спрямо предприятието при откупуване на вземането, които са извън рамките на финансиращата функция.

В съответствие с правните разпоредби двете страни сключват договор чрез подаване на оферта и нейното приемане, което е валидно и при факторинга. Предприятието, например, чрез изпращане по пощата или по електронен път на фактура, предлага на фактора свързаното с нея вземане от доставки и услуги за продажба. Това може да е така в някои отделни случаи, но обикновено чрез рамковия договор за факторинг се предвижда текст, задължаващ предприятието да предложи на фактора всички свои вземания. След получаване на фактурата от страна на предприятието, тоест на офертата за продажба на вземането, факторът проверява офертата. На базата на рамковия договор и евентуално на допълнителни индивидуални договорености, характеристиките на представената оферта се синхронизират и при наличие на съответствие тя се приема, с което вземането се купува. След проверка на офертата, чийто резултат е вземането да бъде купено, факторът превежда по банков път парична сума в размер на 80% - 90% от вземането. Удържат се между 10 и 20%, които факторът запазва като защита от евентуална невъзможност за събиране на вземането, до момента на окончателното плащане от длъжника (дебитора). Други такси за

факторинг обикновено възникват в зависимост от обема на вземането – между 1,5% и 3,5% такса плюс лихва и разходи за застраховка делкредере, респективно при факторинг без регрес, се формират между 1,5% и 3,5% олихвяване и допълнително 0,2% - 1,5% такси за функцията услуги и делкредере. Тези такси се удържат от преведената сума на вземането. Покупната цена за откупеното вземане обаче силно зависи от индивидуалния случай и от договорените индивидуални условия. Индикатори в този смисъл могат да бъдат: големината на вземането, кредитоспособността на клиентите, параметрите на функцията услуги. В зависимост от разходите може да има до 5% от обема на вземането или в зависимост от оферента – допълнителни постоянни разходи като базова такса или за проверка на платежоспособността на дебиторите.

В *трети параграф на втора глава* се разглежда релацията между факторинга и кредитния рейтинг в малките и средните предприятия. Във връзка със сделките по отпускане на кредити „кредитен рейтинг“ означава оценяване на вероятността дадено предприятие да може да обслужва своите лихвени и погасителни плащания – наричано още „платежоспособност“. Следователно, кредитният рейтинг представлява анализ на силните и слабите страни на предприятието с цел да се даде оценка на неговата платежоспособност. Терминът „рейтинг“ включва както процедурата, така и резултата под формата на показател на риска. Рейтингът дава на потенциалния заемодател информация, на базата на която може да бъдат получени съответните изводи във с оценката на риска от невъзможност за обслужване на евентуален кредит.

Принципно рейтингът се определя от агенции и/или кредитни институти. В зависимост от това, кой определя рейтинга, говорим за „външен“ или „вътрешен“ рейтинг. Според рейтинговата агенция класирането става по показателите от AAA до C, където AAA доказва много добра платежоспособност, а C – много ниска платежоспособност. Съществуват редица рейтингови агенции, които са независими от кредитните институти. Освен големите рейтингови агенции – например „Moody’s“, „Standard & Poors“ или „Fich“ – функционират и агенции, специализирани за малки и средни предприятия, които срещу определена такса могат да определят рейтинга на предприятието.. Освен собствените проучвания, частните инвеститори се осланят много и на мнението на *външния рейтинг*. Във връзка с доминирания от кредитните институции капиталов пазар външният рейтинг дава своя значителен положителен принос в утвърждаване позицията на предприятия, консултирани за преговорите им с банката. Въпреки това кредитните институти редовно определят и допълнителен

вътрешен рейтинг. Под *вътрешен рейтинг* разбираме разработен от заемодателя анализ на показатели. Дори и ако бъде представен независим външен рейтинг, частният инвеститор или кредитният институт обикновено извършват своя оценка на предприятието по релевантни за тях критерии.

В икономически аспект малките и средни предприятия имат основополагаща роля за Германия. Така например съгласно количествената и качествената дефиниция общо 99,7% от всички немски предприятия се отнасят към малките и средни предприятия, които са работодатели на 70,6% от всички заети лица в Германия и реализират 37,5% от целия оборот. В миналото въпросът за финансирането често бе пренебрегван от малките и средни предприятия. Вниманието е било насочено основно върху компетенциите и растежа, делът на собствения капитал е бил възможно най-малък, а привлеченият капитал е получаван основно от обслужващата банка. Делът на собствения капитал продължава да бъде относително нисък в германските средни предприятия, въпреки че капиталовата адекватност е значително нараснала, което също е обяснимо: или дадено предприятие успява чрез увеличаване на дела на собствения капитал да подобри кредитоспособността си, или не успява да се задържи трайно на пазара.

Въпреки това кредитното финансиране от банки се приема за най-значимия финансиращ елемент, което най-вероятно е обусловено от липсващи знания за алтернативни форми на финансиране. Все пак вече се очертава тенденция към промяна, като дори само необходимостта вследствие на по-строгата политика по отпускане на кредити дава тласък за мислене в посока на промяна в корпоративното управление. Голяма част от малките и средни предприятия не управляват финансите си активно и убедително. Като цяло недостатъчният дял на собствения капитал в малките и средни предприятия, в комбинация с все по-трудно формиращия се кредитен пазар, може да парализират тяхното развитие и поставят предприятието във все по-голяма зависимост от банковия сектор (обикновено от обслужващата банка). Най-вече ниската капиталова адекватност представлява голяма опасност за предприятия, при които количеството на поръчките силно се колебае или има голяма сезонна обусловеност, или които са длъжни да се съобразят със сроковете на плащане на своите клиенти.

Още през 80-те години на миналия век банковите органи на десетте най-големи западни индустриализирани страни зададоха единни критерии във връзка с кредитните институти и отпускането на кредити. Това капиталово споразумение бе наречено на името на комисията за банков надзор от Базел „Базел I“, а по-късно - „Базел II“.

През 1988 г. влезе в сила първото единно капиталово споразумение на банковите надзорни органи на десетте най-големи западни индустриализирани страни (Базел I). Тези инструкции регулират капиталовата адекватост на кредитните институти. В резултат на това започва незабавно обезпечаване на кредитите с общо 8% собствен капитал, без да се взема под внимание платежоспособността на лицето, дължащо кредита. Кредитният риск се определя само по отношение на предоставените обезпечения.

През 2007 г. представителите на централните банки на най-важните индустриализирани страни отмениха Базел I с капиталовото споразумение Базел II. Базел II поставя изискването за още по-голяма прозрачност на предприятията в полза на банките, за които е важно предприятията да водят активна информационна политика. Така предприятията, на които се отпускат кредити, са длъжни да предоставят на кредитните институти обобщена информация за планирането и управлението, както и да ги информират във възможно най-кратки срокове за извършени промени. Доста по-голямо значение се отдава и на рисковия потенциал на кредитополучателя, което се отразява върху разходите по заема и размера на обезпечаване със собствен капитал. По този начин платежоспособността на длъжника става много по-релевантна, отколкото преди, за определяне на неговите условия за кредитиране.

След постепенното затягане на мерките и промяната в състоянието на капиталовия пазар вследствие на Базел II, предприятията от малкия и средния бизнес насочиха усилията си към подобряване на своя кредитен рейтинг и започнаха да търсят различни водещи към целта пътища. По отношение оценката на риска на дадено предприятие особено важно значение има дялът на неговия собствен капитал, от който могат да се извлекат изводи за финансовото състояние на предприятието и който е равносителен на обезпечаване за заемодателя. В най-общи линии може да се каже следното: колкото по-голям е дялът на собствения капитал, толкова по-голяма е платежоспособността и толкова по-добър е кредитният рейтинг. По този начин всички мерки, които са подходящи за увеличаване дела на собствения капитал, са подходящи и за подобряване оценката на риска на съответното предприятие. Други възможности за подобряване на балансовата и капиталовата структура са: трансфер на активи, а също и факторинг.

При факторинга вземанията от стоки и/или услуги от актива на баланса се реализират незабавно и така водят до оптимизиране на активите. Към другите така наречени „Hard Facts“, които при кредитния рейтинг съставляват между 65% и 75%,

спадат подобряването на ликвидността и на възвръщаемостта на общите активи. Освен това за финансиране, маркетинг, контролинг трябва да са налице реалистични корпоративни концепции в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план. Към така наречените „Soft Facts“ спадат изискваната от Базел II прозрачност в отношенията между заемодател и заемополучател, което означава, че годишните счетоводни отчети и свързаните с това промени се представят на кредитния институт редовно, своевременно и в достоверен вид. Разбира се, дадените обещания трябва да се спазват, отклоненията – да бъдат обосновани, а кредитните линии да бъдат редовно обслужвани. Освен това се оценяват плащанията по фактури, управлението на банковите сметки и постъпленията.

По същия начин, с увеличаване на дела на собствения капитал, започва намаляване на привлечените средства от банката. На фона на подобряване на кредитния рейтинг, винаги се акцентира и върху стремежа на предприятието да осигури по възможно най-добрия начин своите капиталови потоци. Ето защо алтернативните инструменти за финансиране индиректно се отразяват върху спадането на задълженията или върху изискването, лимитите по заемите да не бъдат раздувани пред кредитните институции.

В *четвърти параграф на втора глава* се интерпретира комбинираното финансиране на покупки и продажби. Акцентира се върху това, че интелигентно ползване на факторинг може да има както при покупките, така и при продажбите на стоки и/или услуги:

А) Финансиране на покупки

Предприятието А получава от предприятието В стоки и/или услуги, за което предприятието В предявява претенция към извършване на парична престация (вземане). Това вземане може да се изпълни при различни договорени условия. Ако паричната сума бъде платена към един по-късен момент, в рамките на законово определения срок за плащане, най-напред предприятието В финансира покупката на стоки и услуги на предприятието А. За това финансиране на покупки предприятието В получава индиректно плащане, изразяващо се в това, че при плащане на вземането предприятието А няма право да приспада отбивки или отстъпки спрямо предприятието В. В този случай предприятието не е защитено от евентуално неплащане.

Съществува и друга възможност за финансиране на покупки. Предприятието А получава от предприятието В стоки и/или услуги. Предприятието А не може или не желае незабавно да обслужи вземането на предприятието В, поради което то прибегва

към кредитор и така финансира първоначално покупката, за да избегне разходите, свързани с процедурата по изпращане на предупреждения. За това обикновено кредиторът получава лихва и такси за предоставяне на кредита. В зависимост от платежоспособността, този кредит ще бъде свързан с големи разходи, ако въобще някой кредитор изяви готовност да отпусне или увеличи кредитната линия. Финансирането на покупки може да се уреди договорно чрез факторинг и по-специално чрез реверсивен факторинг.

В. Финансиране на продажби

Предприятието А доставя на предприятието В стоки или услуги, а последното заплаща паричната сума (вземане) към предприятието А след един по-продължителен период от време. През производствения процес и в периода до извършване на плащане от В, предприятието А е извършило разходи за бъдещи периоди. В този период предприятието А обаче трябва да поддържа производството, да го продължи и по възможност да го разшири. В периода между производството и окончателното плащане на вземането от страна на предприятието В, предприятието А трябва или със собствени средства, а оттам и с понасяне на калкулаторни лихвени загуби, да финансира предварително до размера на вземането, или доколкото е възможно, да поиска съдействие от страна на кредитор или форми на финансиране. Друга форма на финансиране на продажби е факторингът.

Обикновено при предприятията се наблюдава комбинирана структура на финансиране на покупки и продажби. Съществуват различни възможности за ползване на факторинг в тази област:

➤ „Реверсивният“ факторинг е специфичен инструмент за финансиране на покупки. Предприятието А получава от предприятието В стоки и/или услуги. След като датата за плащане наближи, предприятието В предоставя на предприятието А отбивки и/или отстъпки. За да може отчасти да ги изчерпи, предприятието А основава финансово дружество. Това финансово дружество извършва незабавно плащане, като удържа отбивките и отстъпките към предприятието В. От своя страна финансовото дружество е свързано с фактор, който осигурява цялостна защита при евентуална неплатежоспособност, а предприятието В получава незабавна ликвидност. След като предприятието А извърши плащане към финансовото дружество, „печалбите“, реализирани в резултат на отбивките и отстъпките, се разпределят между предприятието А, финансовото дружество и фактора.

➤ Предприятието В получава стоки и/или услуги от предприятието А. Следователно, предприятието А има парично вземане от предприятието В, което извършва плащане към един по-късен момент. Междувременно предприятието А се обслужва от фактор, който откупува паричното вземане от предприятието В и незабавно превежда по банков път сумата на вземането, като удържа гаранционно обезпечение и такса за факторинг. Предприятието А разполага с незабавна ликвидност и евентуално със защита от евентуална неплатежоспособност на длъжника, както и с администриране на дебиторите. Предприятието В може да ангажира по-дълги срокове на плащане. Факторът получава такса и олихвяване на капитала.

Двете форми на факторинг (както самият факторинг, така и реверсивния факторинг) могат да се използват поотделно, или в комбинация. Точно тази комбинация често дава огромна финансова свобода, осигуряваща растеж на предприятието, независимо от останалите страни. Отделните финансови елементи могат да бъдат оптимално разпределяни за гарантиране на печеливши резултати.

Трета глава

Емпирично изследване на икономическите показатели на дилърите на Volkswagen

В глава трета е осъществено емпирично изследване на резултатите от дейността на дилърите на Volkswagen в Германия от гледна точка контролинга на продажбите и тяхното изменение под влияние на факторинга. Изследването е извършено по т.н. „разходни места” (местата на възникване на разходите): продажба на нови автомобили, продажба на употребявани автомобили, продажба на резервни части, сервизни услуги. В резултат на това са посочени някои важни фактори на влияние с цел подобряване на резултатите.

В първи параграф на трета глава е представена общата информация към анализа на икономическите резултати. Дисертационният труд разглежда отчитането на разходите, разяснено от теоретична и практическа гледна точка. На базата на теоретичните разяснения на това, до каква степен видовете разходи, разходните центрове и маржовете на приноса могат да бъдат използвани като база за анализ, се надгражда анализ на наличната информация за дилърите на Volkswagen. Следва разяснение на това до каква степен е възможно подобряване на резултата чрез използване на факторинг. Отчитането на разходите дава елементарната основа за икономическа калкулация и за изготвяне на калкулациите на база марж на приноса за

продукти и услуги по отделни обекти. Разходите са обективно обусловени от оперативната дейност и са възникнали в нормалния ход в рамките на обичайната, оперативна дейност.

Отчитането на разходите не само разкрива какви разходи са възникнали, но и къде в предприятието са възникнали. Това отчитане разпределя регистрираните разходи по вид, място и носител/продукт и по този начин дава яснота за това каква печалба или загуба може да се реализира с отделните продукти и на съответните места. Отчитането на разходите има няколко функции. Използва се, за да се извършат калкулации на поръчки и продукти или услуги, но дава възможност и за оценка, намира приложение и в отчета за резултатите от стопанската дейност. Служи като помощно средство за намирането на важни решения и за контролиране на разходите и печалбата, както и за вътрешнофирмено и външнофирмено сравнение в рамките на един отрасъл. Това е един от най-важните елементи за управление и анализ. Има ясно разграничаване на отчитането на разходите спрямо финансовото счетоводство, тъй като в отчитането на разходите се вземат под внимание и разходи, които не следват автоматично осчетоводяването във финансовото счетоводство.

Съществуват разлики в отчитането на разходите в три области:

а) Терминът „Отчитане по видове разходи“ дава информация за това какви разходи са възникнали в предприятието.

б) Терминът „Отчитане по носители на разхода“ описва за какво са възникнали разходите, което служи за калкулация по отделни продуктови единици и дава възможност за дефиниране на себестойността, като по този начин представлява базата за изчисляване на продажните цени.

в) Отчитането по разходни места представлява свързващото звено между отчитането по видове разходи (какви разходи?) и отчитането по носители на разхода (разходи за какво?) и описва мястото на възникване, тоест къде са възникнали тези разходи.

Във втори параграф на трета глава се изяснява структурата на разходните места (разходните центрове). Разходните места са сфери, които са отграничени в рамките на едно предприятие по пространство и функция. Едно разходно място е подобласт на цялото предприятие, за което се извършва отделно планиране, отчитане и контрол на разходите. В зависимост от задачата в предприятието, към отделните оперативни функции се отнася едно разходно място. Принципът на работа тук обикновено се избира свободно, стига да има гаранции по отношение отчитането по

разходни места, тоест контрола и целесъобразното планиране на разходите. По този начин разходни места могат да бъдат различни отдели като например отдел материали, производство, администрация, покупки и продажби, обслужване на клиенти и пласмент, но и определени области или обекти на едно предприятие (например, продажба на нови автомобили, продажба на употребявани автомобили, продажба на резервни части и сервиз).

Разходните места осигуряват прозрачност по въпроса в коя област на предприятието се формират разходи и кой е отговорен за тяхното възникване. По този начин може да се осъществява контрол върху планираните стойности, както и сравнение със стойностите от предходни години, което от една страна дава възможност за анализ, а от друга страна формира базата за вземане на бъдещи решения. Така отчитането по разходни места се базира на отчитането по видове разходи, но дава възможност за разходна калкулация по носители на разходи и формира базата за многостепенното отчитане на база марж на приноса.

При разпределянето на видовете разходи между съответните разходни места се прави разлика между непреки и единични (преки) разходи, като обикновено се разпределят само непреките разходи, докато единичните по възможност се отнасят директно към продукта. Непреки разходи са разходите, засягащи цялото предприятие, които могат да бъдат детайлизирани и разпределени според някаква база, като например наеми, разходи за отопление, общи административни разходи. Често с цел по-голяма прозрачност и възможности за данъчно облагане общите разходи се детайлизират по-подробно. По смисъла на отчитането на разходите единичните разходи представляват разходи, които могат да бъдат директно отнесени според действителното им изразходване към отделно разходно място, като например амортизационни отчисления на конкретни дълготрайни материални активи, разходи за заплати на съответния персонал и др.

Освен по общи разходни места се прави разграничаване между основни и помощни разходни места. Помощните разходни места са дейности, които не са свързани директно с продуктите, но които са необходими и се ползват от други разходни места, за да осъществяват те своите функции. Следователно, в рамките на друга процедура те се разделят по целесъобразен начин между основните разходни места. Такива помощни разходни места са например управлението на складови наличности или електричество и ремонт. Основните разходни места се определят според функцията си. При основните разходни места често се осчетоводят процентни

суми от единичните разходи. Тук например се отнасят и администрацията и продажбите. Възможно е и по-подробно разделяне между единични разходи по разходни места и непреки разходи на разходни места.

В трети параграф на трета глава е извършен анализ на икономическите резултати по отделните разходни места на дилърите на Volkswagen в Германия. Представените данни са взети от Business Management Bericht Deutschland за всички дилъри на Volkswagen. Източниците са структурирани въз основа на калкулиране на база марж на приноса. За разлика от пълното отчитане на разходите, едностепенното или многостепенното калкулиране на база марж на приноса дава възможност за поточен анализ на рентабилността на стоките и услугите, респективно на отделни области. Принципно под марж на приноса разбираме резултата, който остава след приспадане на променливите разходи, за да покрие част от постоянните разходи. Точният анализ за калкулиране на база марж на приноса формира логично и калкулационно проследими стратегически решения. По този начин дадена стока или услуга, или филиал могат да бъдат елиминирани, ако не дават положителен марж на приноса в разходите. Възможно е форсиране на продукти или услуги, ако дават голям марж на приноса или ако поръчки могат да бъдат изпълнени в съответствие с капацитетите или качеството на своя марж на приноса в покриването на разходите. Също така може да се определи и абсолютната долна граница, която покрива само променливите разходи, възникнали заради поръчката.

На основа на анализи по разходни места се показват и анализират резултатите от отделните области на дилърите на автомобилите на Volkswagen. Направена е класификация по следните области:

- ❖ Продажба на нови автомобили
- ❖ Продажба на употребявани автомобили
- ❖ Продажба на резервни части
- ❖ Сервизни услуги

Освен това се прави обобщен анализ на резултата на дилърите на Volkswagen по показателите:

- Брутна печалба
- Единични (преки) разходи
- Разходи за персонал
- Преки експлоатационни (оперативни) разходи
- Непреки експлоатационни (оперативни) разходи
- Разпределение на административните разходи
- Неутрален резултат
- Разходи за лихви (в общия резултат)

Чрез сравнителни стойности се анализиран резултатите за периода 2007-2015г. като са представени средните стойности за съответната година С приближение може да се даде една относително точна тенденция на развитието. Припокриващи се, а оттам и съпоставими през годините въз основа на наличните източници на данни са само данните от областите „Продажба на нови автомобили” и „Продажба на употребявани автомобили” с техните маржове на приноса от I до III.

Стойностите, използвани в тази разработка, са определени на базата на официално публикуваните източници на данни. По този въпрос трябва да се отбележи, че в официалните доклади е разрешено частично закръгляне на стойностите, така че посочените в източниците проценти не съответстват точно на посочените в хиляди евро суми. Въпреки това е възможно да бъде очертана тенденцията на развитие на базата на наличните източници.

Абсолютните стойности в хиляди евро не може просто да бъдат сравнявани една с друга, тъй като през годините е имало увеличаване на цените, поради което е увеличен е обемът на продажбите. Наличните данни, представени в процентно съотношение спрямо продажбите (оборота), дават възможност да се извършат сравнения, подходящи за по-нататъшна интерпретация.

От извършения анализ на икономическите резултати и показатели на дилърите на Volkswagen в Германия по посочените четири основни разходни места могат да се обобщят следните изводи:

1. *Като цяло може да се каже, че маржът на приноса в цялостния резултат на дилърите на Volkswagen е претърпял положително развитие и значително е нараснал. Това е станало чрез значителното подобряване на маржа на приноса III в секторите „Резервни части” и „Продажба на употребявани автомобили”, но успоредно с това са наблюдава значително*

влошаване при маржовете на приноса III в секторите „Сервиз” и „Продажба на нови автомобили”.

2. Наблюдава се значителен спад на преките експлоатационни разходи по всички разходни места.
3. Спад на разходите за персонал само в сектор „Продажба на нови автомобили”.
4. Интересно е състоянието на сектор „Сервиз” въпреки спада на печалбите, резултат от което се явява отрицателното развитие на маржовете на приноса II и III. Вероятно разходите за увеличаване на заплатите не са осигурени от печалбите от клиентите или е необходимо да се мисли в посока адаптиране натоварването на персонала.
5. Значително намаляване на преките експлоатационни разходи във всички сектори.
6. На базата на сравнението между отделните разходни места може да се извърши оценка по максимален марж на приноса в покриването на разходите. В зависимост от корпоративната стратегия се извършват претегляния, така че например секторът с най-голям марж на приноса III да бъде допълнително развиван. Трябва обаче винаги да се вземат предвид и синергиите, както и аспектите от корпоративната философия. При сектор „Сервиз” и сектор „Резервни части” се наблюдава най-висок марж на приноса в разходите III. Най-слабият сектор в маржа на приноса в разходите III е „Продажба на употребявани автомобили”. Без тях и без „Продажба на нови автомобили”, секторите „Резервни части” и „Сервиз” обаче нямаше да бъдат необходими, ето защо те взаимно се повлияват. Възможно би било също така да бъде намалена дейността на сектор „Продажба на употребявани автомобили” и постепенно да бъде предоставена на останалите пазарни участници, доколкото не могат да бъдат свързани с „Продажба на нови автомобили”.
7. Дори и резултатът на дилърите на Volkswagen да не показва почти никакви изменения в цялостния диапазон между най-добрите и най-лошите резултати, е видно, че резултатите в отделните сектори доста се различават. Така например диспропорциите между много добрите и много лошите резултати в секторите „Сервиз”, „Продажба на употребявани автомобили” и „Продажба на нови автомобили” са доста големи.
8. Дори и да имаше спад в брутната печалба, заради редуцирането на разходите резултатът се изразява в положително изменение на марж на приноса III.

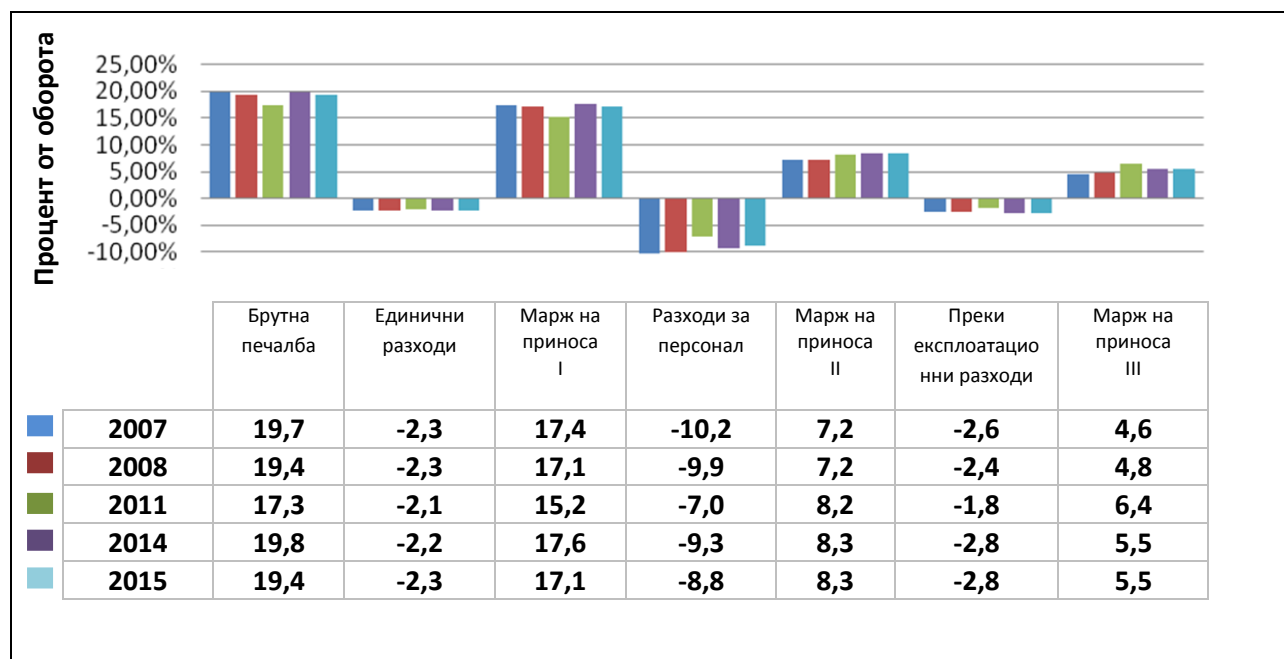
От направения анализ става ясно, че само печалбата не е от решаващо значение за успеха. Така например е напълно възможно да се отбележи значително увеличаване на брутната печалба, което обаче заради най-различни разходни фактори да не се отрази като положителен резултат в маржа на приноса III .

Фигурата по-долу онагледява тенденцията от последните осем години в търговията с автомобили на Фолксваген, като представя всички търговски представителства в Германия, независимо от големината, положението и мащабния ефект. За периода 2007 – 2015 г. брутните печалби остават в диапазона 19,4-19,8%, което е един много стабилен резултат. Изключение прави 2011 г. с 17,3%, което се дължи на финансовата криза, довела до драматични последици в автомобилната

индустрия и най-вече във формирането на остатъчната стойност на лизинговите автомобили и тяхната пазарна реализация. Така брутните печалби бяха подложени на голям натиск.

Индивидуалните или преките оперативни разходи за представения период се характеризират със стабилност и почти никакви отклонения в отделните години. Индивидуалните разходи са се движели в порядъка от 2,10-2,30%, преките оперативни разходи - 2,40-2,80%, като тук отново изключение прави 2011 г.

Най-големият ефект от икономииите е при разходите за персонал, които показват доста голям вариабилитет от порядъка на 7,0-10,20%. Тези стойности са възможни заради относително бързото напускане и назначаване на персонал, а тези промени незабавно намират отражение в икономическата оценка и в калкулирането на база марж на приноса.



Общ резултат- дилъри на Фолксваген (в % от оборота)

В четвърти параграф на трета глава обект на изследване са някои важни фактори, които оказват положително влияние върху икономическите резултати при търговията с автомобили чрез използването на факторинг. Съществуват няколко ефективни подхода, които могат да доведат до подобряване на икономическите резултати чрез прилагането на факторинг. Чрез неговото използване показателите от рода на степен на задлъжнялост или ликвидност на предприятието може значително да се повишат:

- Подобряване на икономическите показатели чрез намаляване на сумата на баланса, увеличаване на ликвидността, а оттам и подобряване на кредитния рейтинг.
- Намаляването на лихвите и евентуалният потенциал на икономии по отношение на счетоводството и в процедурата по отправяне на предупреждения води до намаляване на преките разходи.
- Възможно е намаляване размера на несъбраните вземания, по този начин се намалява необходимостта от корекции в стойността, което от своя страна води до спад в сумата на баланса и увеличаване на дела на основния капитал.

На първо място по отношение оценката на риска на дадено предприятие трябва да се посочи дялът на собствения капитал. На тази база може да се направят изводите за финансовата стабилност на предприятието и означават обезпечаване на кредитора. По този начин се определя независимостта и сигурността на предприятието. В Германия промените в дела на собствения капитал са по-скоро негативни и в отделните области варират е между 15% и 30%. Дялът на собствения капитал определя финансовия дял на собственика/съдружниците в общия капитал. Изчислява се по следната формула:

$\text{Дял собствения капитал} = \frac{\text{собствен капитал}}{\text{общ капитал}} \times 100$

Може да се твърди, че колкото по-голям е дялът на собствения капитал, толкова по-голяма е платежоспособността и толкова по-добър е кредитният рейтинг. По този начин всички мерки, които са подходящи за увеличаване на дела на основния капитал, са подходящи и за подобряване на оценката на риска на предприятието. Други възможности за подобряване на балансовата и капиталовата структура са: трансфер на активи, а също и факторинг. Или с други думи: повечето релевантни показатели могат да бъдат определени в зависимост от дела на собствения капитал.

При факторинга „Вземанията от стоки и услуги“ от актива на баланса тези вземания се реализират незабавно и така водят до оптимизиране на активите. Ако предоставените чрез факторинг ликвидни средства бъдат използвани за погасяване на задължения, това ще доведе до намаляване сумата на баланса като цяло. Ако сумата на баланса намалее и стойността на собствения капитал остане без промяна, това автоматично ще доведе до подобряване на дела на собствения капитал, както е посочено въз основа на долния условен пример.

На второ място, чрез така наречената разполагаема ликвидност е възможно незабавно и значително намаляване на задълженията и вземанията от доставки и услуги. Това води до незабавно подобряване на страната на актива вследствие на значително редуциране на портфейла на вземанията, тъй като заемите и задълженията от доставки и услуги също доста се намаляват. В общ план се наблюдава редуциране на сумата на баланса. Собственият капитал остава непроменен, но вече заема по-голям дял от общия капитал.

Към групата на така наречените „Hard Facts“, които съставляват между 65% и 75% от кредитния рейтинг, спадат подобряването на ликвидността и възвръщаемостта на общите активи. Ликвидността на едно предприятие се определя на три етапа. Определящ в тази връзка е делът на: 1. ликвидните средства, 2. ликвидните средства и краткосрочните вземания, 3. ликвидните средства и краткосрочните вземания и запаси спрямо краткосрочните задължения. След редуциране на портфейла на вземанията от страната на актива благодарение прилагането на факторинг, следва увеличаване на бързо ликвидиремите банкови влогове респ. намаляване на задълженията от страната на пасива, в резултат на което тези показатели значително се подобряват.

Например, на базата на конкретния цялостен резултат за дилърите на Volkswagen за 2011 година става ясно, че чрез прилагането на факторинг се подобрява възвръщаемостта на продажбите.

$\text{Възвръщаемостта от продажби} = (\text{печалба} + \text{лихви за привлечен капитал}) : \text{продажби} \times 100$
--

$$\text{Възвръщаемост от продажби} = (1.558 - 47) : 9.017 \times 100 = 16,8$$

Ако разходите за лихви, формирани от финансиране на запасите, биха могли да се минимизират или спестят чрез факторинг, то възвръщаемостта от продажби би се променила както следва:

$$\text{Възвръщаемост от продажби след факторинг} = (1.558 + 0) : 9.017 \times 100 = 17,3$$

В общия резултат преди облагане с данък вместо резултат от само 2,2% би се установил резултат 2,7% от оборота. По този начин икономииите от разходи за лихви дават своето пряко отражение върху размера на маржа на приноса IV, както и върху резултата преди облагане с данъци.

В обобщение може да се каже, че използване на факторинг дава възможност за оптимизиране на показателите. Те от своя страна са от решаващо значение за работата с банките, кредиторите, дружествата, формират общата репутация в бранша и много други. Най-вече делът на собствения капитал търпи големи положителни промени благодарение на факторинг. Чрез функцията делкредере рискът от евентуална неплатежоспособност на длъжника се свежда до минимум, а това допринася за сигурността и стабилността на предприятието и също дава своето отражение върху корекциите в стойността, а оттам и върху баланса. Финансиращата функция на факторинга дава възможност за значително редуциране на лихвената тежест и намаляване на разходите при покупки чрез ползването на отбивки в цената.

Четвърта глава

Изводи относно стратегическия контролинг на продажбите и факторинга

Глава четвърта оформя завършека на разработката и дава препоръки за търговците на автомобили от малките и средните предприятия за техния контролинг на продажбите и използването на факторинга, т.е. какви възможности съществуват както за по-малките търговци, така и за големите вериги, които те могат да приложат по отношение на стратегическата си посока.

В първи параграф на четвърта глава се разглеждат някои основни предпоставки за предприятията с оперативен подход и използването на човешките ресурси в областта на контролинга. Във функционален аспект контролингът е подсистема на управлението, формираща неговото планиране, контрол и информационно обезпечаване, която също така координира групите и по този начин подпомага адаптацията и координацията на цялата система. Следователно, контролингът подпомага управлението: дава му възможност за адаптиране на цялостната система в съответствие с набеязаните цели, с промените в обкръжението и с координационните задачи по отношение на оперативната система. Най-важните проблеми в дейността по контролинг са свързани със системното съгласуване:

1. С дейността си контролерът насочва усилията си към създаване на условия, които да способстват реализирането на печалба за компанията. Следователно, тази задача може да бъде изпълнена само ако е налице подходящо за това правно поле. Печалбата е численото изражение на набеязаната цел. Следователно, за изпълнение на контролинга е необходимо наличието на подходящ числен инструмент, формулиран по

като „Management Accounting“, който ние по смисъл ще наречем „Управленско счетоводство“, или вътрешно счетоводство, или – както още често се нарича - счетоводство на база марж на приноса.

2. Втората опорна точка при определяне на задачите на контролера е свързана с термина „Контрол“. Да управляваш и регулираш е възможно само ако има разработено планиране. Контролингът се реализира при съпоставяне между действителните и планираните разходи с целенасоченото реагиране, изразено като следствие от установените отклонения и несъответствия. Като цяло контролингът представлява процес на целепологане, планиране и управление. Неговото изпълнение, тоест осъществяването на контролинга, е задача на оперативния мениджър. Онова, което извършват контролерите, е да предлагат услуги и един вид „пилотаж“ за изпълнение на тази управленческа функция, както и да осигуряват нужната за това професионално подготвена документация. Дейността на контролера – това са услуги по управление.

Като изходна точка още в началния стадий на отчитане на разходите е прието отчитането на действителните разходи, след което се премина към стандартно отчитане на разходите, за да се стигне до гъвкаво отчитане на планираните разходи чрез пресмятане с пълни разходи. През този период в практиката се прилагат основно формите за пресмятане с пълни разходи. В резултат на развитието на този процес компаниите за производство на стандартизирани изделия започнаха да се отказват от изготвянето на текущи контролни калкулации, като насочиха вниманието си към контрола на разходите и на свързаните с това разпределителни задачи.

Впоследствие все повече предприятия преминават към актуализираните стандартни разходни ставки, което дава началото на прехода от системата за отчитане със стандартни разходи към системата за отчитане с планирани разходи. Друг основен моменти в системата за отчитане с планирани разходи е въвеждането на термини във връзка със стандартните понятия и методики в отчитането на разходите. Най-напред възникват непроменливите форми за пресмятане на планираните разходи. Бързо обаче става ясно, че ефективен контрол на разходите е възможен само с помощта на гъвкавите форми за изчисляване на планираните разходи.

С въвеждането на преките разходи и отчитането с пределни разходи бяха очертани тенденциите за развитие на системите за отчитане на разходите, които дават своето отражение и в наши дни. Тласък на по-нататъшното развитие на гъвкавото отчитане на планираните разходи, базирано на системата за пресмятане с пълни

разходи, до разработване на отчитането с пределни разходи, бе даден благодарение на прозрението, че калкулационното пропорционализиране на постоянните разходи, типично за пресмятането с пълни разходи, води до вземане на неправилни решения при разработването на оперативните планове. За да бъде получена правилна информация относно разходите, необходима за съставяне на оперативните планове и най-вече за планиране на контрола върху периодичния резултат, в разходните ставки и калкулации се включват само пропорционалните разходи. Едновременно с това текущият отчет за доходите се развива до отчитане на база марж на приноса. В резултат на този етап на развитие се стигна до обрат във формите на отчитане на разходите, ориентирани към решения.

За целта е необходима ефективна система за анализ на външната среда, тоест за непрекъснат анализ на развитието на бизнес средата. Най-важната задача на маркетинг-контролинга е в съответствие с дългосрочния план-график поетапно да интегрира указания и насоки относно потенциала за успех в пазарното оперативно детайлно планиране. Така в най-общ план маркетинг-контролинга изпълнява координационна функция, като осигурява практическата реализация на стратегическото планиране на потенциала за успех в оперативното маркетингово планиране и контрол.

Следните гледни точки са от значение при структурирането на цялостната организация на контролинга:

Централизация – Децентрализация:

В какъв обхват и по какви признаци става разпределянето на свързаните с контролинга задължения в цялата организация?

Функционализиране:

Каква позиция и компетенции има контролерът в ръководната структура?

Делегиране:

Кои форми на делегиране са възможни за изпълнение функциите на контролера?

Участие:

До каква степен служителите се включват в разработването на целите при по-високите позиции в йерархията?

Стандартизиране:

До каква степен е възможно предварително генерализиране на дейностите на контролера?

Диференциация на труда:

Какви възможности и форми за диференциация на труда съществуват за изпълнение на задачите, свързани с контролинга?

Внедряване респ. реорганизация:

Как се структурират проектите за внедряване и реорганизация на контролинга в организационен аспект?

Във втори параграф на четвърта глава се акцентира върху стратегическия подход като условие за корпоративен успех и гаранция за бъдещото съществуване на предприятието. Предприятията са изправени пред проблема, свързан с увеличаващото се и бързо преобразуване на своите традиционни пазари. Така се увеличава и принудата за отказ от конвенционални стратегии и структури. Все по-често се появява необходимостта от критична проверка на портфолиото на дейността от страна на мениджмънта. Само чрез постоянно и целенасочено поставяне под съмнение на собствените дейности и цели, включително на традиционните и доказани основни направления на дейността, дава възможност за системно изчерпване на пазарните шансове и разкриване на потенциала за успех.

Условие за всичко това е по-силно изразената гъвкавост, пазарната и клиентската ориентация на клиентските информационни системи. Заради включването на контролинга в структурата на маркетинга и продажбите се налага извършване на основни реформи. Трудният преход от оперативния към стратегическия контролинг трябва да се организира по отношение на свързаните с това организационни и информационни системи.

Стратегическият контролинг на продажбите е по-тясно свързан с насоките за бъдещото развитие на пазара и не толкова с общите бюджетни съкращения. В днешни дни самото адаптиране към пазарното развитие не е достатъчно като псевдостратегия, за да издържи на все по-яръстната конкуренция. За идентифициране на рисковете, както и за последователното ползване на шансовете и потенциала, съвременният контролинг на продажбите се нуждае от структурирани по подходящ начин, а това значи и в стратегически аспект, информационни и управленчески инструменти.

Безспорен е фактът, че стратегическото управление се нуждае както от съдействие, свързано с методологиите и информацията по отношение на изпълнението на своите задачи, така и от оперативно планиране и управление. Главният акцент в това подпомагане обаче не е във вече представяната чрез разходите и приходите цел, а в потенциала за успех, който може да се опише като не винаги подлежащ на класифициране шанс и риск.

Стратегическата и оперативната мисъл трябва да образуват едно цяло. В действителност двата въпроса

„Вършим ли правилните неща?“ (= Стратегическа мисъл) и

„Вършим ли нещата правилно?“ (= Оперативна мисъл)

са неразривно свързани един с друг. Действителността няма да ни направи услугата да раздели темите по гледни точки в стратегически и оперативен аспект. Стратегическите въпроси винаги са неразривно свързани с въпроса за тяхната оперативна изпълнимост и обратно, оперативните въпроси добиват смисъл, ако са включени в определена стратегия. Оттук следва и изискването: планирането, управлението и контролът се организират и осъществяват като цялостна интегрирана система, тоест свързването между стратегическото и оперативното планиране, както и между планирането, ориентирано към формата и целите, е абсолютно необходимо.

Успехът на компанията почива на методики и практики, които може да бъдат генерализирани; важно е едновременното и систематично развитие на всички компоненти на управлението: отдели, корпоративна политика и култура, стратегии, приоритети във функционалните области и регионалните единици, организация, система за планиране и мотивация, контролинг, без да се дават привилегии на отделни елементи, напр. продукти, основни компетенции, обслужване на клиенти или научни изследвания и разработки. С изгледи за дългосрочен успех са онези компании, които са овладели всички компоненти на управлението, интегрирали са ги в едно неделимо цяло и ги усъвършенстват според нуждите на заинтересованите лица или групи и в зависимост от конкурентната ситуация.

Стратегическото корпоративно управление и оперативният контролинг могат да бъдат обозначени като едно цяло, съставено от нагласи и възгледи, помощни инструменти за вземане на решение и за действие, с които в условията на бурно променящата се среда ръководните кадри и служителите реализират конкурентни предимства, хармонизирани с външните аспекти, и съумяват трайно да увеличат стойността на компанията. Овладяването на тези методики и практики, но най-вече умението и готовността на ръководните кадри и служителите да учат по-добре и по-бързо от конкурентите си, помагат в условията на конкуренция за своевременно започване на по-големи промени, за да не бъдат отдалечени стратегическите единици от своите конкуренти.

В трети параграф на четвърта глава се изяснява влиянието на контролинга на продажбите и на факторинга върху бъдещото развитие на предприятията в сферата на търговията с автомобили. В близко бъдеще в сферата на автомобилната търговия ще се наблюдава засилена концентрация на компаниите, като търговците се обединяват, кооперират или сливат. На базата на тази нова проблематика дори и за отделните

вериги изкристализират други отправни точки в областите счетоводство, контролинг, както и влияние върху продажбите на автомобили.

За да е възможно обработване на информацията за пазарите и продажбените райони в дългосрочен план, е необходимо внедряване на нови стратегически схеми и нови системи за обработка на данни. Такива системи обаче могат да си позволят преди всичко големите предприятия, но не и малките. Възможност в този смисъл предлага обединяването в консултантски дружества на малки предприятия, които концентрират концепцията и могат да я използват според своите изисквания. Тоест голям брой малки предприятия се обединяват, за да организират консултантско дружество в областта контролинг на продажбите, общ контролинг и счетоводство, за да могат да останат на пазара и по-дълго време.

Принципно контролингът на продажбите проявява интерес към кратки, концентрирани, праволинейни, бързо възприемани обобщения. Най-важният елемент на параметъра е присъщият му информационен характер. Най-вече заради възможностите, които предлагат, параметрите могат да подпомагат мениджмънта на продажбите. Ето защо информационният екип за стратегически контролинг на продажбите е длъжен да се погрижи за това, щото на мениджмънта на продажбите да бъде предоставена само съдържателна, концентрирана, а оттам и релевантна за управлението на продажбите информация. Много подходящи в това отношение са системите от показатели, които могат да дадат на ръководителя по маркетинг и продажби бърз и всеобхватен поглед върху съответните ситуации, свързани с пазарната реализация, клиентите, конкуренцията и пазара. Тук обаче не бива да се забравя, че заради своето математическо формализиране показателите често имат статичен характер и така в недостатъчен план могат да представят динамиката на протичащите продажбени процеси.

За да може да поеме бъдещите сегментно специфични функционални контролинг фактори в търговския маркетинг, контролингът на продажбите трябва да поеме и определени задачи. Контролингът на продажбите трябва да се заеме със задачата по правилно оценяване на текущото, но и на очакваното бъдещо развитие, за да осигури на компанията възможността за своевременно и адекватно вземане на мерки по адаптиране към ситуацията.

Започвайки от анализа на проведените емпирични изследвания, преминавайки през контролинг функцията в малките и средните автомобилни предприятия, виждаме общите параметри за предприятията. Определящо за всички тях е необходимостта да се

заложи едно специфично съответствие в комплексната връзка между стратегическото информационно обезпечаване и оперативната необходимост. Както вече посочихме, удачен вариант за малките предприятия е да включат консултантско дружество за контролинг и маркетинг, което да съгласува концентрацията между ноу-хау и информационни системи, базирани на електронна обработка на информацията. Тази връзка не въздейства само върху счетоводно-калкулационните аспекти и количествено-оперативните особености, а притежава и качествени стратегически характеристики. За целта обаче е да има една здрава база на доверие между деловите партньори, които да се обединят в така нареченото консултантско дружество. Алтернативно на това би могло да се наложи използване на съществуващите към момента критерии, за да се повлияе в достатъчна степен на количествените стратегически характеристики, които този анализ желае да изведе на преден план.

Понастоящем големите предприятия разполагат със сравнително добре обезпечени системи за електронна обработка на данни, които обаче се характеризират с една твърде силно изразена качествено-оперативна насоченост; специфичните проблеми от стратегически-качествено естество най-често се разрешават в ръчен режим и поединично. Дори и големите предприятия не използват непрекъснато стратегически средства, които обаче могат да се включат и структурират чрез разширяване на съществуващите системи за електронна обработка на данни.

Такава организация може да се изпълни и въз основа на представената тук научна разработка. Необходимите критерии по отношение на оперативните базисни знания и стратегическото ориентиране на потенциала, са заложи в основата на тази работа. Производители и търговци са длъжни да осъществят напредък в посока на единните и целенасочени подходи за разрешаване на проблеми. Необходимо е сътрудничество и последователни съвместни действия по тази проблематика. Централният проблем в предоставянето на информация е организацията на системата за отчитане, насочена към получателя.

Факторингът е подходящо допълнение към класическите финансиращи инструменти за предприятията за продажба на автомобили. Всяко предприятие обаче е длъжно предварително да провери, дали съответните критерии могат да бъдат изпълнени за прилагането на инструментариума факторинг. Факторингът не компенсира евентуалния дисбаланс в предприятието, но на солидните предприятия дава доста предимства .

Преди въвеждането на факторинг в предприятието, в юридически аспект трябва да се избере конструкция така, щото да бъдат избегнати и изключени всякакви сблъсъци с други прехвърляния на вземания. В икономическо отношение също се налага адаптиране на финансите, като се вземат предвид оптималните разходи. При така посочените условия факторингът може да разгърне своя пълен икономически потенциал по отношение подобряването на ликвидността, увеличаване съотношението на основния капитал и постепенно подобряване рейтинга за оптимизиране условията за кредитиране. Освен това е налице възможност за стабилизиране на клиентите и на отношенията с доставчиците посредством положителното повлияване за финансиране на един по-бърз растеж.

Факторингът не е модна приумица, а утвърден инструмент за финансиране, който представлява удачно допълнение към традиционните инструменти. Факторинговият пазар все още не е разгърнал потенциала си докрай и ако се предлага от повече фирми, ще стане по-атраکتивен от алтернативните средства за кредитиране. Този инструмент оказва положително влияние върху кредитния рейтинг на предприятието (обмен между пасиви и активи в баланса). Цялостното финансиране обаче винаги се организира и структурира според индивидуалните потребности, за да се отговори по възможно най-добрия начин на потребностите на предприятието. Неговите ръководители са длъжни предварително да обмислят варианти и да структурират по подходящ начин финансирането, без да пренебрегват необходимостта от гъвкавост и стабилност.

Заклучение

В заключението са подчертани основните изводи от разработения дисертационен труд в теоретичен и практически аспект. Посочва се, че увеличаване сходството на продуктите в търговията с автомобили се увеличава и натискът на конкуренцията. Високите разходи за изследване на пазара или за предварителни дейности увеличават разходите за продажба. Тъй като автомобилната търговия е в голяма степен ориентирана към индивидуализираните потребности на клиента, от една страна важна роля играят екзогенните фактори на влияние (напр. променящите се клиентски потребности, конюнктурата на пазара, поведението на потребителите и др.), а от друга страна необходимото време за реакция на промените на заобикалящата среда е по-кратко в сравнение с производствените предприятия. Контролингът на продажбите

и факторингът трябва да изпълнят задачата правилно да оценяват текущото състояние, както и очакваните бъдещи развития и да подпомага ръководството на предприятието за своевременно предприемане на съответните мерки по адаптиране.

Теоретичната интерпретация и резултатите от проведеното емпирично изследване по отношение на контролинга на продажбите и факторинга в малките и средни предприятия за търговия с автомобили позволяват да се акцентира върху следните по-важни моменти:

1. В търговията с автомобили няма инструменти, които предварително да отразяват външните и вътрешните фактори на повлияване на решението за покупка.

2. Бъдещото развитие, което трябва да бъде анализирано чрез стратегически контролинг на продажбите с цел вземане на своевременни мерки за адаптиране, все още не е реализирано в областта на търговията с автомобили. От една страна заради дефицитите на ноу-хау в редица предприятия, а от друга страна - заради информационните дефицити и влиянието на заобикалящата среда.

3. В автомобилната търговия не се прилагат електронни решения, които структурирано да събират информация, да я агрегират и по този начин да представят тенденциите и подходите за разрешаване.

4. Непрекъснато увеличаващият се натиск от страна на конкуренцията, увеличаващите се разходи, разширяващият се асортимент: всичко това са фактори, които трябва да бъдат преодолени. Тук е необходим действен и убедителен търговски контролинг, както в оперативната интерпретация, така и в стратегическата основна идея (ръководство).

5. Предприятията оперират в хетерогенни пазари, продуктите стават все по-заменяеми, а клиентите все по-взискателни.

6. Предприятията стават все по-големи (фирмените обединения от последните години са доказателство за това). Засилва се натискът за делегиране на отговорност и за децентрализация (организация чрез структурни подразделения, Profit-Center).

7. Признаци за безпощадната конкуренция са не само „поглъщанията“ от последните години. Конкурентите незабавно се възползват от слабостите на конкурента. Запазването на клиентите изисква нови техники в комуникацията навън.

8. Решенията относно политиката на предприятието, като например въпросите относно местонахождението му, инвестициите или рекламните послания, често биват повлиявани от общественото мнение.

9. За инструментариума, който контролингът ползва, този натиск върху нарастващата необходимост от координация означава, че е нужно идентифициране на корпоративните фактори за успех, които да бъдат систематизирани и „свързани“.

10. Водещите пазарни позиции се постигат с това, че предприятието печели своите клиенти чрез продуктови иновации и подобрения, чрез повишаване на качеството на продуктите и клиентските услуги, което позволява задържане на съществуващите потребители и привличане на нови клиенти. Ако това липсва, тогава и многото реклама, насърчаването на продажбите и изкуството да продаваш няма да доведат до успех в дългосрочен план.

11. Факторингът придобива все по-голямо икономическо значение като иновационен инструмент за подобряване на ликвидността и на рейтинга на фона на едновременното увеличаване на съотношението на собствения капитал.

12. Факторингът дава възможност за стабилизиране на връзката между клиент и доставчик, а освен това чрез положителното повлияване може да се финансира по-бързо развитие на предприятието.

13. Правната структура при факторинга трябва да бъде избрана така, че да няма конфронтация с други прехвърляния на вземания.

Успешна пазарна реализация имат само онези предприятия, които притежават относително конкурентно предимство. Това изисква идентифициране на корпоративните фактори за успех и свързването им в зависимост от проблема и постановката на въпроса с цел намиране на решение. Това „свързване“ на различни критерии за вземане на решение е критичен фактор за успех. Автомобилната индустрия е длъжна бързо да идентифицира и регистрира тези промени, като текущите адаптации (в т.ч. и от законово естество) незабавно трябва да се вземат под внимание. Това означава, че само автомобилните търговци с правилните оперативни и стратегически решения и целенасочена информация ще могат да участват активно в изграждането на бъдещето. Тези промени налагат наличието на ефективна система за контролинг и факторинг.

III. СПРАВКА ЗА ПРИНОСНИТЕ МОМЕНТИ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Направени са теоретични обобщения и критичен анализ на основните въпроси, свързани със същността, особеностите и организацията на контролинга на

продажбите, с ролята на оперативния и стратегическия контролинг за тяхното управление, което да доведе до обогатяване на теорията по тези важни проблеми по отношение на търговията с автомобили.

2. В теоретичен аспект са изяснени, анализирани и обобщени проблемите за икономическото значение на факторинга за повишаване на ликвидността, освобождаване на оборотен капитал, редуциране на риска и намаляване на времето и усилията в малките и средните предприятия за търговия с автомобили.
3. Осъществено е емпирично изследване чрез обяснение и интерпретация на икономическите показатели на дилърите на Volkswagen в Германия от гледна точка контролинга на продажбите и тяхното изменение под влияние на факторинга, които не са част от регулярната счетоводна отчетност, но са изключително необходими при вземането на важни оперативни и стратегически решения в малките и средните предприятия за търговия с автомобили.
4. Предложени са някои подходи и решения, които насочват вниманието на академичните изследователи и на специалистите от бизнеса към ролята, значението и ползата от прилагането на контролинг на продажбите и на факторингови инструменти в търговията с автомобили, осъществявана от малките и средните предприятия.

IV. ПУБЛИКАЦИИ ПО ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Монографии

1. Хенчел, Т. (2019). Контролингът и факторингът в процеса на оптимизиране на продажбите. Варна. „Стено“. с.1-185. ISBN 978-619-241-038-4

Статии

1. Hentschel, T. (2018). Factoring as an Integral Part of Operational and Strategic Controlling. *Izvestiya Journal of Varna University of Economics*. 62 (3-4). p. 233-249. ISSN (Online): 2367-6957, ISSN (Print): 2367-6361.
2. Hentschel, T. (2015). Die wirtschaftliche Bedeutung des Factoring. *Scientia Nova*. Band 15. pp. 19-23. Marosi Verlag. ISSN 1613-6985.

