

СЪДЪРЖАНИЕ

Предговор.....	7
Първа глава	
СЪЩНОСТ И СЪДЪРЖАНИЕ НА ТЪРГОВСКИЯ МЕНИДЖМЪНТ	9
1. Същност на мениджмънта	9
1.1. Основни функции на мениджмънта	10
2. Особености на търговския мениджмънт	11
2.1. Защо „търговски“ мениджмънт?	11
2.2. Какво обхваща търговският мениджмънт?	13
3. Равнища на управление.....	15
3.1. Типове мениджъри според равнището на управление	16
3.2. Ефективност и ефикасност в търговския мениджмънт.....	17
Втора глава	
ТЕОРИИ И ШКОЛИ В МЕНИДЖМЪНТА.....	21
1. Класическа школа.....	23
2. Школа „Човешки отношения“.....	26
3. Школа „Организационно поведение“.....	29
4. Съвременни теории	31
4.1. Теория за системите	31
4.2. Ситуационна теория	32
4.3. Теория „Z“	33
4.4. Питър Дракър (1909 – 2005).....	34
Трета глава	
ОБКРЪЖАВАЩА СРЕДА НА МЕНИДЖМЪНТА.....	38
1. Външна среда на мениджмънта.....	39
1.1. Фактори на глобалната среда.....	41
1.2. Фактори на пазарната среда	43
2. Вътрешна среда на мениджмънта	45
3. Организационни промени в началото на XXI век	47
Четвърта глава	
УПРАВЛЕНСКО РЕШЕНИЕ	50
1. Видове управленски решения.....	52
2. Етапи в процеса на вземане на управленско решение.....	56
3. Фактори, влияещи върху управленското решение	60
4. Методи за групово вземане на решение	62
Пета глава	
УПРАВЛЕНСКИ КОМУНИКАЦИИ В ТЪРГОВСКАТА ФИРМА	66
1. Данни и информация	66
2. Комуникация в търговския мениджмънт	70
2.1. Функции на комуникацията	70

2.2. Анализ на комуникацията.....	70
2.3. Процес на комуникация.....	72
2.4. Възможни случаи на несполучлива комуникация.....	73
2.5. Подобряване на комуникационния процес в организациите.....	75
2.6. Невербална комуникация.....	77
2.7. Комуникационни мрежи.....	78
2.8. Информационни системи.....	80
3. Управленски комуникации и конфликти.....	80
Шеста глава	
ОРГАНИЗАЦИЯ НА ДЕЙНОСТТА НА ТЪРГОВСКИЯ МЕНИДЖЪР.....	87
1. Три равнища на организация.....	87
1.1. Операционно равнище (продажби).....	87
1.2. Средно (техническо) равнище.....	88
1.3. Стратегическо равнище.....	88
1.4. Типове мениджъри според равнището на управление.....	88
2. Мениджърски умения.....	89
2.1. Неформален поглед към мениджърските умения.....	90
2.2. Неофициален поглед върху дейността на мениджъра.....	92
3. Мениджърски роли.....	94
3.1. Междудличностни роли.....	94
3.2. Информационни роли.....	95
3.3. Роли при вземане на решение.....	96
4. „Мениджърска“ работа.....	97
5. Кариера на търговския мениджър.....	100
5.1. Четири основни концепции за кариерата.....	101
5.2. Етапи в процеса на управление на кариерата.....	102
5.3. Етапи в развитието на кариерата.....	103
5.4. Конусовиден модел на кариерата.....	104
5.5. Кариера и.....	105
Седма глава	
ЛИДЕРСТВО И МЕНИДЖМЪНТ.....	108
1. Лидер и/или мениджър.....	108
2. Теории за лидерството.....	109
2.1. Теории за лидерските черти/качества.....	110
2.2. Поведенческа теория (подход).....	112
2.3. Ситуационен подход.....	117
3. Отличителни умения на лидерите.....	125
4. Професионални лидери.....	128
Осма глава	
ПЛАНИРАНЕ.....	137
1. Роля на целеполагането в търговския мениджмънт.....	137
2. Цели и задачи в търговския мениджмънт.....	144
2.1. Същност на задачите.....	144
2.2. Управление на съставни цели.....	146

3. Процес на планиране.....	147
3.1. Планове за действие	148
3.2. Хоризонти на планиране.....	150
3.3. Препятствия пред планирането	151
Девета глава	
ОРГАНИЗИРАНЕ – ОРГАНИЗАЦИОННИ СТРУКТУРИ	155
1. Организиране	156
1.1. Видове пълномощия.....	159
2. Процес на организиране в търговската фирма.....	160
2.1. Характеристики на организационните структури	161
2.2. Влияещи фактори	163
3. Видове организационни структури на търговските фирми	165
3.1. Линейна структура.....	166
3.2. Функционална структура.....	167
3.3. Линейно-функционална (щабна) структура.....	169
3.4. Дивизионална структура.....	169
Десета глава	
ОРГАНИЗИРАНЕ – ОРГАНИЗАЦИОННА ПРОМЯНА	
И ОРГАНИЗАЦИОННО РАЗВИТИЕ	179
1. Организационна промяна.....	179
1.1. Модел на организационна промяна	181
1.2. Съпротива срещу промени	182
2. Организационно развитие.....	186
2.1. Полза от успешно ОР	187
2.2. Общ модел на ОР.....	187
2.3. Техники за осъществяване на ОР	188
2.4. Изисквания към успешна програма за ОР	190
Единадесета глава	
МОТИВИРАНЕ	194
1. Същност на мотивацията	194
1.1. Същност на мотивацията.....	197
1.2. Теории за мотивацията.....	198
2. Съдържателни мотивационни теории.....	199
2.1. Теория на Маслоу за йерархия на потребностите	199
2.2. ERG – теория на Алдерфер	202
2.3. Теория на Маклиланд за мотивация от постиженията.....	203
2.4. Двуфакторна теория на Хърцберг.....	204
3. Процесуални мотивационни теории	206
3.1. Теория за очакването	206
3.2. Теория за равновесието.....	208
3.3. Теория за важността на целите.....	209
4. Теории за поддръжката	210
4.1. Мотивационна техника „Обогатяване на длъжността“	211

4.2. Десет успешни начина за мотивиране на служителите	212
4.3. Как е в България?	213
Дванадесета глава	
УПРАВЛЕНСКИ КОНТРОЛ	218
1. Същност, функции и равнища на контрола	218
1.1. Същност на контрола	218
1.2. Елементи на системата за контрол	219
1.3. Функции на контрола	220
1.4. Равнища на контрола	221
2. Системи и стратегии за контрол в търговския мениджмънт	222
2.1. Стратегии на контрола	223
2.2. Ефективни системи за контрол	225
3. „Странични явления“ при контрола	228
4. Съвременни аспекти на контрола в търговските фирми	229
Тринадесета глава	
СТРАТЕГИЧЕСКИ МЕНИДЖМЪНТ НА ТЪРГОВСКАТА ФИРМА	236
1. Гледни точки и видове стратегии	237
1.1. Равнища на стратегията	238
1.2. Стратегически решения	240
2. Връзка стратегия – структура – култура в търговския мениджмънт	241
2.1. Структура – стратегия	241
2.2. Връзка стратегия – култура	242
3. Стратегическият мениджмънт като процес	243
3.1. Мисия на фирмата	243
3.2. Декларация за мисията	244
3.3. Стратегически цели	245
3.4. Оценка на външните фактори	246
3.5. Оценка на организационните фактори	247
3.6. Анализ на конкурентоспособността	248
3.7. Изпълнение на стратегическия план	250
3.8. Стратегически контрол	251
3.9. Способи за формиране на стратегии	252
4. Гранд стратегии на търговската фирма	253
Литература	262

ШЕСТА ГЛАВА

ОРГАНИЗАЦИЯ НА ДЕЙНОСТТА НА ТЪРГОВСКИЯ МЕНИДЖЪР

След прочитане на тази глава вие ще можете да:

- познавате равнищата на управление и типовете мениджъри според тях;
- разбирате значението на основните мениджърски умения и как те влияят върху развитието на кариерата на търговския мениджър;
- изпълнявате различните мениджърски роли или поне да ги разпознавате в практиката;
- планирате своята кариера на търговски мениджър;
- използвате част от опита на успешните практики в областта на мениджмънта.

1. Три равнища на организация

1.1. Операционно равнище (продажби)

Всяка организация има своя основна дейност, като при търговските фирми това безспорно е продаването. Това е основната операция, която организацията извършва. *Това е смисълът на организацията.* Ако си представим организацията като пирамида, операционното равнище на управление е в основата на тази пирамида. Без успешна реализация на основната дейност – продаване търговската организация губи своя смисъл. Ето защо е важно да се разглежда не просто управлението на една фирма по принцип, а спецификата в управлението именно на търговските фирми. С тази основна задача се занимава дисциплината Търговски мениджмънт.

1.2. Средно (техническо) равнище

С увеличаване размера на една организация се налага някой да контролира дейността на равнище операции, да решава какво и как да се продава, да осигурява необходимите ресурси. Тук ролята на мениджърите е двойка. От една страна, те управляват производствените операции (продажбите), а от друга, играят ролята на връзка между търговците и клиентите. Тук дейността на търговския мениджър е пряко свързана и с други дейности, основно по реализацията на продажбите, а съответно са му необходими и познания по свързани с търговския мениджмънт дисциплини – Маркетинг, Управление на продажбите, Мърчандайзинг, Потребителско поведение, Управление на персонала и др.

1.3. Стратегическо равнище

Всяка организация, както вече знаем, работи в някаква обкръжаваща среда – клиенти, доставчици и конкуренти. Като част от тази среда организацията зависи от нея и се опитва да се развие или оцелее. Задача на мениджмънта на стратегическо равнище е да съобрази техническото равнище с изискванията и ограниченията на средата. На това равнище се определят общите цели и насоките на организацията. На него търговският мениджмънт има за задача не само да избере правилната търговска стратегия, но и да изгради организацията като единен организъм, с обща визия и мисия, с общи цели и ценности.

1.4. Типове мениджъри според равнището на управление

Разграничаването на трите равнища на управление може да ни помогне да определим основните задачи на мениджърите на различните равнища в организацията. Така например в организациите широко се използват термини като **висш мениджмънт**, **среден мениджмънт** и **първо (основно) равнище на мениджмънт** – **линейни (низови) мениджъри**.

Висши мениджъри – отговарят за вземането на важни решения за организацията като цяло или за отделни нейни части. Често налагат своя стил на поведение на средните мениджъри, а оттам – и на мениджърите от първо ниво. Отговорността, която носят, е много голяма. Това са управителите на търговските фирми, търговският и маркетинговият директор, националните мениджъри продажби и др.

Средни мениджъри – координират и контролират дейността на линейните мениджъри. Подготвят информацията, необходима на висшите мениджъри, за да вземат решение, а после предават това решение на линейните мениджъри във вид на конкретни задачи. В търговските фирми техните позиции най-често се определят като регионални или зонални мениджъри, продуктови мениджъри, мениджъри на ключови клиенти, управители на магазини и др.

Линейни мениджъри – в йерархията са непосредствено над крайните изпълнители. Осигуряват контрол върху изпълнението на задачите, събират необходимата информация, отговарят за разпределението на дадените им ресурси, работят в пряк контакт с крайните изпълнители. Те са основната част на мениджърския персонал. Задачите им често са кратки и изискват бърза реакция. Общуват изключително много както със своите подчинени, така и с клиентите на организацията. Най-често техните позиции са на групови лидери, мениджъри на звено, мениджър на търговска зона, закупчици (баери) и др.

2. Мениджърски умения

Защо някои хора биват повишени? Как да израсна в йерархията? Какво прави един мениджър добър? И от всичко ли трябва да разбира добрият мениджър? Тези и подобни въпроси вълнуват всеки мениджър или желаещ да стане такъв. Отговорът, подсказан от практиката и обобщен от теорията на мениджмънта, се крие в основните умения, които мениджърите притежават, но трябва да развият съобразно йерархичното ниво, на което се намират.

Внимание – тези умения не са еднакво важни на всяко мениджърско равнище!

А те са следните:

1) **Технически умения** – специфични знания и способности за изпълнението на конкретна работа в организацията. Обикновено те са по-важни и необходими за ниските равнища на мениджмънта и по-рядко – за висшите. Търговските мениджъри трябва да познават конкретното техническо оборудване, технологията на работа, да умеят да работят с компютър и т.н. На първо място, разбира се, те трябва да умеят да продават! Тези умения са строго специфични за отделните фирми и мениджърът трябва специално да бъде обучен.

2) **Концептуални умения** – включват в себе си две, на пръв поглед – различни неща: (1) умение да предвижда и (2) умение да мисли от различна гледна точка. Уменията да предвиждат бъдещето, да разкриват връзки и зависимости, да обхващат проблема в неговата цялост са ключови умения за търговските мениджъри на високите равнища. Динамиката на пазара, изпреварването на конкурентите, обхващането на множество фактори, които влияят върху поведението на клиентите – всичко това поставя на преден план необходимостта от развитие на концептуалните умения на мениджърите.

3) **Умения за работа с хора** – те са необходими на търговския мениджър, за да може да мотивира, ръководи, да разрешава конфликти, да общува и обменя информация и т.н. Те са еднакво важни на всички равнища, защото хората работят заедно, а мениджмънтът се разглежда и като постигане целите на организацията с помощта на други хора. На тази група умения често се гледа като на свързващо звено между другите две, както и на среда, в която те се проявяват. От друга страна, за редица специалисти това е „стълбата“, по която един търговски мениджър се развива и изкачва в йерархията на организацията.

2.1. Неформален поглед към мениджърските умения

Технически умения – всеки човек трябва да притежава определени **технически умения**, за да може да извършва дадена работа. Така например продавачът трябва добре да познава продуктите, които предлага, да умее да работи на касов апарат, свободно да общува с клиентите, да задава въпроси и да разкрива потребности и т.н. С

развитието на **техническите** ни умения нараства и нашата професионална компетентност. В много организации, когато се търси кой да бъде повишен на първа мениджърска позиция в даден екип, се избира този, който се справя най-добре с работата. Иначе казано, този с най-добри **технически** умения. И правилно – от този човек често се очаква да обучава другите, да им помага, да бъде техен съветник в изпълнението на задачите – затова **техническите** умения са му много необходими.

Извод за начинаещи мениджъри: **техническите** умения са най-важни в началото!

Концептуални умения – да припомним, че те включват две различни способности на мениджъра – 1) да **предвижда**; 2) да **мисли** от различна гледна точка.

Нека да погледнем към работата и уменията на най-висшите мениджъри. Те също притежават множество **технически** умения и вероятно именно благодарение на тях са започнали развитието на своята кариера. Но вече много рядко ги използват. Търговският директор може много добре да познава продуктите, да умее да работи на касов апарат, свободно да общува с клиентите, да задава въпроси и да разкрива потребности, но това вече (почти) не му трябва. От него се очаква нещо друго.

От една страна, висшият мениджър трябва да умее да **прогнозира** и **предвижда** – как ще се развие пазарът след 6 месеца, след 1 година, дори след цели 3 години, макар последното да е само като общи очертавания. Също така какви ще са евентуалните действия на конкурентите, какво ще се промени в поведението и очакванията на клиентите, какви ще са изискванията към търговците и т.н. Нелека задача, нали? И за съжаление **техническите** умения, които той притежава, в случая не могат да му помогнат много.

От друга страна, като висш мениджър той е поставен под натиска на различни и често дори противоречиви изисквания на различни хора и групи вън и вътре в организацията, която управлява. Например управителят на една фирма трябва да може да вникне в позицията на своя маркетинг мениджър, който иска повишаване на разходите за реклама, без която бизнесът ще забоксува, а същевременно да се вслуша в мнението на финансовия си директор, който го съветва да свие всички „излишни“ разходи, а рекламата според него попада в

тях. Ами сега!? При това управителят не е нито маркетинг експерт, нито финансов „гуру“. Тук се включва второто му „вътрешно мениджърско аз“ – способността да мисли от различна гледна точка. И не просто да мисли, а да преценява и да взема решения. По възможност – правилни!

Извод за висши мениджъри – придвиждайте правилно и вниквайте в чуждото експертно мнение! Останалото все някой ще го свърши.

Умение за работа с хора. Стигаме до третото умение – спойката, която свързва другите две. Онова, което е като стълбичка, по която всеки мениджър се изкачва в своето кариерно развитие нагоре. Онова, което, както правилно забелязахте, е **еднакво важно на всички мениджърски равнища – УМЕНИЕТО ЗА РАБОТА С ХОРА!**

Няма значение колко добри „технически“ професионалисти сте. От момента, в който сте станали мениджъри, вашият професионализъм се измерва не с личните ви резултати, а с тези, постигнати от други хора – членовете на вашия екип.

Няма значение колко добре придвиждате бъдещето – трябва да убедите другите в необходимостта да ви последват, да поведете хората, да бъдете лидери.

Извод за мениджъри (малки и големи): най-важното в мениджмънта е умението да работим с хора!

И помнете – всеки мениджър израства в йерархията дотогава, докато достигне своето равнище на некомпетентност (принцип на Питър).

2.2. Неофициален поглед върху дейността на мениджъра

Според четирите основни мениджърски функции мениджърите планират, организират, ръководят и контролират. Описаните функции ни подсказват какво трябва да прави мениджърът. Тези функции се изпълняват от мениджърите в „идеалните“ организации, при „идеални“ условия. Какво в действителност правят мениджърите? Те изразходват повече време да противодействат на събитията, отколкото да ги предизвикват. Въвлечени са в множество отношения и ситуации, при които осъществяват само минимален контрол. По-реалистично описание на действията на мениджъра е следното:

1. Мениджърите се стремят да изпълнят своя личен план за професионално развитие, използвайки фирмата като средство за това. Правейки го, те задоволяват изискванията на организацията.

2. Мениджърите желаят да отговарят на изискванията на висшестоящите. Те се опитват да са в течение на новите въздействия, развитие и изисквания, които могат да повлияят върху начина им на работа.

3. Мениджърите се договарят със своите колеги от другите подразделения (отдели) за съвместни действия, за да бъде по-ефективна тяхната работа.

4. Мениджърите изграждат добри връзки между персонала, за да бъде по-добра тяхната работа.

5. Мениджърите отговарят на изискванията, желанията и очакванията на множество индивиди и групи, за да получат тяхната подкрепа. Те трябва да са гъвкави и приспособими към различните индивидуалности, претенции и дори странности.

6. Мениджърите наблюдават работата във, със и извън техния отдел и осигуряват безпроблемното ѝ извършване.

7. Мениджърите бдят за резултатите от работата, нуждите, желанията и морала на техните подчинени и им въздействат за постигане на желаните резултати.

8. Мениджърите представляват своите подчинени и техните позиции пред висшестоящите, както и пред другите отдели.

9. Мениджърите се опитват да контролират своя живот така, че да служат на организацията. Те определят приоритети и задължения в своята дейност, за да отговорят на изискванията на семейството, фирмата и себе си.

10. Мениджърите се опитват да се справят със стреса, който съпътства тяхната дейност.

11. Мениджърите се стремят да получават възнаграждения от организацията, които да използват за задоволяване на потребности извън работата.

12.
..... (продължете сами този списък).