

ТОП ИНСТРУМЕНТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА БИЗНЕСА В ПРАКТИКАТА НА ТЪРГОВСКИ МЕНИДЖЪРИ

Цветан Давидков¹, Явор Янкулов²
e-mail: tzvetandavidkov@feb.uni-sofia.bg
e-mail: yankulov@unwe.bg

Резюме

Проучвания върху използването на различни управленски инструменти дават ориентири за водещи тенденции в мениджмънта. Очертават се съдържанието и границите на общия инструментариум на мениджърите, а така също на различията между тях. В текста се представя конкретна картина на топ управленски инструменти и резултати от проучване сред български мениджъри. Проучването е осъществено в два разреза: в каква степен изследваните лица познават посочените инструменти; в каква степен желаят да научат повече за тях. Специално внимание е отделено на търговските мениджъри – кои от посочените управленски инструменти познават и кои използват в практиката си; направено е сравнение между търговските мениджъри и мениджърите в производството спрямо цялата изследвана съвкупност.

Ключови думи: управленски инструменти, мениджмънт, търговски мениджъри, бизнес

JEL: D2, M1

Увод

В образованието по икономика и управление се използват разнообразни парадигми, стилове на мислене, подходи за изследване и интерпретиране, методи и др. Интегративните тенденции в обучението изискват да се създават нови форми и равнища на координиране и синтез в разнородното познание за различни предметно-проблемни полета. Благодатна възможност за такъв тип синтез е мета равнището на управленските инструменти (Борисов, Давидков, 2008; Давидков и колектив, 2019).

Основната цел на изследването е да се определи до каква степен мениджърите в България познават и реално използват в практиката си водещите управленски инструменти; специален обект на внимание са търговските мениджъри.

¹ Професор, доктор на социологическите науки, катедра „Стопанско управление“, Софийски университет „Св. Климент Охридски“

² Доцент, доктор, катедра „Икономика на търговията“, УНСС

Това може да ни даде познание и ориентири най-малко в две посоки:

Първо, от гледна точка на мениджърите, за кои управленски инструменти се нуждаят от повече информация, обучение и възможности за практическо приложение.

Второ, от позицията на студентите по икономика и бизнес – по кои основни управленски инструменти бизнесът очаква от тях да имат познания, придобити още по време на следването.

Глобално проучване на управленските инструменти

Глобално проучване на управленските инструменти откроява следните 25 (двадесет и пет) топ-управленски инструмента (таблица 1). Ако се приеме, че тези инструменти са най-познати и използвани сред мениджърите, те могат да бъдат основа за разнообразни проучвания за ситуацията в България или в сравнителен план. Същевременно съвкупността от топ-управленски инструменти може да стане основа за интегриране на университетското познание на едно възможно мета равнище.

Трайният ни интерес към тази проблематика е материализиран в преходна публикация. В текста „Устойчивост и динамика на топ-управленски инструменти (българският контекст)“ (Давидков, Янкулов, 2019) – интересът ни беше насочен към оценка на изследваните топ инструменти от гледна точка на „поведението им във времето“.

Таблица 1: Двадесет и пет топ-управленски инструмента

Advanced Analytics (Бизнес анализ и прогнозиране)	Agile Management (Системата Agile в проектното управление)	Balanced Scorecard (Карти за балансиране; балансови карти)	Benchmarking (Избор на ориентири за сравнение)	Business Process Reengineering (Препроектиране на работните процеси)
Change Management Programs (Програми за промяна на управлението)	Complexity Reduction (Намаляване на сложността)	Core Competencies (Ключови компетентности)	Customer Journey Analysis (Анализ на потребителското преживяване)	Customer Relationship Management (Управление на взаимоотношенията с клиентите)
Customer Satisfaction Systems (Системи за удовлетвореност на клиентите)	Customer Segmentation (Сегментиране на клиентите)	Digital Transformation (Дигитална трансформация)	Employee Engagement Systems (Системи за ангажиране на служителите)	Mergers and Acquisitions (Сливания и поглъщания)

Продължение

Mission and Vision Statement (Мисия и визия)	Organizational Time Management (Управление на времето в организацията)	Price Optimization Models (Модел за оптимизиране на цените)	Internet of Things (Интернет на нещата)	Scenario and Contingency Planning (Планиране по сценарии и в условия на несигурност)
Strategic Alliances (Стратегически съюзи)	Strategic Planning (Стратегическо планиране)	Supply Chain Management (Управление на веригата на доставките)	Total Quality Management (Управление чрез тотално качество)	Zero-Based Budgeting (Бюджетиране от нулата)

Източник: Rigby, Bilodeau (2017).

Наред с посочените инструменти, за ефективността на управлението важно значение имат използваните стилове на управленско мислене и други структурирани подходи (модел, формат и пр.), насочени към решаването на по-комплексни или по-конкретни управленски проблеми (Марковска, 2018). Например: TQM, EFQM, CAF, моделът BALDRIGE, стандартите на Международната организация по стандартизация (ISO) и др. – като организационно-управленски модели за качество и организационно съвършенство; идеите за добро управление на производството LEAN и т.н. За определени нужди се използват и други популярни инструменти – например Six Sigma, Kanban, Scrum, Scrumban и др. Част от тях се откриват при изследване на съвременните форми на индустриализация (Hodge, 2018)³.

От таблица 2 могат да се направят начални изводи за устойчивостта и динамиката на топ управленските инструменти въз основа на сравнението на „топ 10“ в четири наблюдавани времеви точки – 1993, 2000, 2014, 2017 г.

³ Six Sigma (популярен инструмент за контрол върху качеството на продукцията); Kanban (подход за подобряване на работните процеси; система за управление на процеси); Scrum (методология за гъвкав проектен мениджмънт); Scrumban (методология – хибрид между Scrum и Kanban).

Таблица 2: Десет(те) топ-управленски инструмента – наблюдение в четири времеви точки: 1993, 2000, 2014, 2017

1993	2000	2014	2017
Mission and Vision Statement (Мисия и визия) – 88%	Strategic Planning (Стратегическо планиране) – 76%	Customer Relationship Management (Управление на взаимоотношенията с клиентите) – 46%	Strategic Planning (Стратегическо планиране) – 48%
Customer Satisfaction (Удовлетвореност на клиентите) – 86%	Mission and Vision Statement (Мисия и визия) – 70%	Benchmarking (Избор на ориентири за сравнение) – 44%	Customer Relationship Management (Управление на взаимоотношенията с клиентите) – 48%
Total Quality Management (Управление чрез тотално качество) – 72%	Benchmarking (Избор на ориентири за сравнение) – 69%	Employee Engagement Surveys (Проучвания за ангажираността на служителите) – 44%	Benchmarking (избор на ориентири за сравнение) – 46%
Competitor Profiling (Профил на конкурентите) – 71%	Outsourcing (Аутсорсинг) – 63%	Strategic Planning (Стратегическо планиране) – 44%	Advanced Analytics (Бизнес анализ и прогнозиране) – 42%
Benchmarking (избор на ориентири за сравнение) – 70%	Customer Satisfaction (Удовлетвореност на клиентите) – 60%	Outsourcing (Аутсорсинг) – 41%	Supply Chain Management (Управление веригата на доставките) – 40%
Pay-for-Performance (Заплащане с основа на постиженията) – 70%	Growth Strategies (Стратегии за растеж) – 55%	Balanced Scorecard (Карти за балансиране; балансови карти) – 38%	Customer Satisfaction (Удовлетвореност на клиентите) – 38%
Reengineering (Препроектиране на ...) – 67%	Strategic Alliances (Стратегически съюзи) – 53%	Mission and Vision Statement (Мисия и визия) – 38%	Change Management Programs (Програми за промяна на управлението) – 34%

Продължение

Strategic Alliances (Стратегически съюзи) – 62%	Pay-for-Performance (Заплащане въз основа на постиженията) – 52%	Supply Chain Management (Управление на веригата на доставките) – 36%	Total Quality Management (Управление чрез тотално качество) – 34%
Cycle Time Reduction (Съкращаване на времето) – 55%	Customer Segmentation (Сегментиране на клиентите) – 51%	Change Management Programs (Програми за промяна на управлението) – 34%	Digital Transformation (Дигитална трансформация) – 32%
Self-Directed Teams (Самоуправляващи се екипи) – 55%	Core Competencies (Ключови компетентности) – 48%	Customer Segmentation (Сегментиране на клиентите) – 30%	Mission and Vision Statement (Мисия и визия) – 32%

Източник: Rigby, Bilodeau (2017).

Запознаването с това сравнение дава основание да се направят някои начални констатации и изводи.

- Средното ниво на използване на разглежданите топ-управленски инструменти в глобален мащаб намалява (1993 – 70%; 2000 – 60%; 2014 – 40%; 2017 – 39%); същевременно е налице стабилизиране на равнище около 40%. Това може да се дължи на развитието и диференцирането на инструментите на управленското познание; на засилването на различията между отделни сектори на общественото производство при използването на такива инструменти; така също на други фактори.
- Приемствеността и устойчивостта в развитието на топ-управленските инструменти, на това равнище на разглеждане – за изследвания двадесет и пет годишен период се дължи най-вече на популярните в управленската общност инструменти: мисия и визия, системи за удовлетвореност на клиентите, бенчмаркинг и управление чрез тотално качество. Обяснението на този факт се нуждае от по-детайлно проучване. Има голяма вероятност, обаче, използването на тези инструменти да е свързано предимно със същността и характера на управленската и ръководната дейност; с процеса на вземане на решения; с изпълнението на необходимите ръководни роли.
- Динамиката в развитието на управленските инструменти е значима. Тя се диктува както от актуалните изисквания към управленското познание (в контекста на общественото производство), така също от вътреш-

ните закономерности на развитие на знанието и неговото приложение. Очаква се върху тази динамика все повече да влияе засилващото се убеждение, че съвременното управление е процес на непрекъснато учене и пренаучаване (и свързаните с това убеждение особености на мотивацията за учене).

Познаване на топ-управленските инструменти от мениджърите в България

Въз основа на изследване сред български мениджъри (N = 199), бяха изведени ориентири за образователните потребности на изследваните лица (ИЛ) – общо и за различните управленски равнища (Давидков, Янкулов, 2019)⁴.

В настоящия текст въз основа на разширено проучване (N = 244), отговаряме на следните въпроси:

- В каква степен ИЛ познават актуалните топ-управленски инструменти?
- Какви са заявените нужди от информация и обучение за управленски инструменти?

Отговорът на тези въпроси се разгръща в сравнението: резултати за функцията *продажби* – резултати за *цялата изследвана съвкупност*. Илюстративно са показани данни за функцията *производство*.

В каква степен изследваните лица – общо и за двете избрани функции – познават топ-управленските инструменти? – таблица 3.

Таблица 3: Познавам този инструмент (Общо – 244 изследвани лица (ИЛ); Продажби – 58 ИЛ; Производство – 21 ИЛ)

	Общо	Продажби	Производство
Strategic Planning	41	33 (1)	43
Mission and Vision Statement	31	31 (2, 3)	29
Benchmarking	39	31 (2, 3)	62
Customer Relationship Management	39	29 (4, 5)	38
Digital Transformation	34	29 (4, 5)	24
Total Quality Management	34	28 (6)	38
Mergers and Acquisitions	36	26 (7)	29

⁴ В друга публикации се обсъжда възможността за засилване на междупредметните връзки в университетското преподаване въз основа на обща основа от управленски инструменти (Давидков, Ведър, Михайлова, 2019).

Продължение

Change Management Programs	34	24 (8, 9)	38
Customer Segmentation	32	24 (8, 9)	24
Agile Management	41	22 (10, 11)	43
Organizational Time Management	32	22 (10, 11)	29
Price Optimization Models	31	21 (12)	24
Advanced Analytics	25	19 (13 – 19)	5
Balanced Scorecard	31	19 (13 – 19)	29
Customer Journey Analysis	25	19 (13 – 19)	10
Employee Engagement Systems	32	19 (13 – 19)	29
Customer Satisfaction Systems	30	19 (13 – 19)	33
Internet of Things	34	19 (13 – 19)	19
Strategic Alliances	22	19 (13 – 19)	14
Core Competencies	30	17 (20, 21, 22)	43
Scenario and Contingency Planning	24	17 (20, 21, 22)	29
Supply Chain Management	35	17 (20, 21, 22)	33
Complexity Reduction	18	16 (23)	19
Business Process Reengineering	27	14 (24)	33
Zero-Based Budgeting	19	12 (25)	10

Източник: авторско изследване сред български мениджъри

* % от съответната категория (в скоби – ранг).

Набирането на първична емпирична информация е осъществено през периода май – юли 2020 г. с въпросник в електронен формат. След логически оглед и контрол са отделени 244 годни за обработка въпросника. В зависимост от равнището, на което работят, ИЛ се разпределят, както следва: висш мениджмънт – 25,1%; среден мениджмънт – 37,9%; супервайзор, организатор производство, ръководител на екип и подобни – 15,5%; работник, служител – 14,0%; друго – 7,5%. В зависимост от водещата функция разпределението е следното: производство – 9%; маркетинг и реклама – 11%; продажби – 24%; финанси и счетоводство – 14%; логистика – 3%; управление на човешките ресурси – 13%; ИКТ – 13%; друго – 13%.

Управленските инструменти са подредени в зависимост от резултатите на ИЛ представители на функцията *продажби* – йерархия в низходящ ред.

В *първа група* (28 – 33%) като най-познати (въз основа на самооценката на ИЛ) са шест инструмента, както следва: *стратегическо планиране; мисия, визия; избор на ориентири за сравнение; управление на взаимоотношенията с клиентите; дигитална трансформация; управление чрез тотално*

качество. Пет от тях са в дълготрайна употреба и това може да обясни присъствието им сред най-популярните; дигиталната трансформация е текущо актуална и това също може да я „постави“ в тази група.

Във *втора група* попадат пет инструмента, а именно: *сливания и поглъщания; програми за промяна на управлението; сегментиране на клиентите; Agile; управление на времето в организацията*. Има основания да се приеме, че „рейтингът“ на тази инструменти е сумарен резултат от следните основни фактори: колко дълго са в употреба; каква е моментната им актуалност; в каква степен се „вписват“ в работата на търговските мениджъри.

С най-ниска популярност са инструментите *намаляване на сложността; препроектиране на работните процеси; бюджетиране от нулата*. Инструментът *препроектиране на работните процеси* (макар вече с история над 25 години) видимо се възприема като приложим изключително в производството (сравни – таблица 3).⁵

Намаляване на сложността е относително нов инструмент с ниска популярност и като цяло, и за представителите на отделните функции. Това е относително вярно и за инструмента *бюджетиране от нулата*.

Сравнението между представителите на функциите *продажби* и *производство* показва следното: за седем позиции (управленски инструменти) може да се приеме, че те са еднакво познати в двете общности. Приемаме, че това условие е налице, когато съответните относителни дялове не се различават с повече от 3 процентни пункта.

Четиринадесет инструмента са по-познати за представителите на функцията *производство*; четири управленски инструмента са по-познати за представителите на функцията *продажби*. В последната категория попадат: *дигитална трансформация; бизнес анализ и прогнозиране; анализ на потребителското поведение/преживяване; стратегически съюзи*. Поне за първите три има основание да се предположи, че те са по-актуални за търговските мениджъри, отколкото за представителите на функцията *производство*.

Какви са заявените нужди от информация и обучение?

В таблица 4 са представени резултатите за трите изследвани категории. В таблицата управленските инструменти са подредени въз основа на резултатите за ИЛ от групата *продажби* – йерархия в низходящ ред.

⁵ Този инструмент има добра популярност и при ИЛ от ИКТ сектора (функцията), а така също сред представителите на функцията *финанси* и *счетоводство*.

Таблица 4: Искам да науча повече за този инструмент (общо – 244 изследвани лица (ИЛ); продажби – 58 ИЛ; производство – 21 ИЛ)

	Общо	Продажби	Производство
Agile Management	25	43 (1)	19
Zero-Based Budgeting	35	41 (2)	43
Complexity Reduction	36	40 (3)	33
Advanced Analytics	34	38 (4)	48
Internet of Things	24	33 (5)	24
Balanced Scorecard	24	29 (6)	24
Change Management Programs	22	28 (7)	24
Customer Journey Analysis	28	26 (8 – 12)	48
Business Process Reengineering	27	26 (8 – 12)	33
Digital Transformation	21	26 (8 – 12)	33
Mergers and Acquisitions	22	26 (8 – 12)	24
Strategic Alliances	28	26 (8 – 12)	38
Scenario and Contingency Planning	23	24 (13)	10
Price Optimization Models	21	22 (14)	29
Core Competencies	16	21 (15, 16)	14
Customer Satisfaction Systems	15	21 (15, 16)	19
Total Quality Management	18	19 (17)	10
Benchmarking	13	17 (18, 19, 20)	10
Employee Engagement Systems	15	17 (18, 19, 20)	19
Supply Chain Management	13	17 (18, 19, 20)	10
Customer Relationship Management	11	10 (21, 22, 23)	19
Organizational Time Management	13	10 (21, 22, 23)	19
Mission and Vision Statement	12	10 (21, 22, 23)	5
Customer Segmentation	14	9 (24)	24
Strategic Planning	10	5 (25)	10

Източник: авторско изследване сред български мениджъри

* % от съответната категория (в скоби – ранг).

Търговските мениджъри проявяват най-голям интерес към приложението на системата Agile в проектното управление (Agile Management). За този интерес са налице поне две причини. Като подход при управлението на проекти методологията Agile първоначално придоби по-широка популярност в

IT сектора; след това бързо се популяризира и в редица други отрасли. Това направи инструмента „моден“ и предизвика допълнително по-широк интерес към възможностите за приложението му. В действителност адаптивният подход, заложен в методологията Agile, има огромни възможности за успешно практическо приложение в търговския бизнес (Янкулов, 2012). В основата на тази гъвкава методология стои разработването на *прототипи на продукти*, които се предлагат за оценка от клиентите в суров, неокончателен вариант. Постъпилата от клиентите обратна връзка се анализира и помага за адаптиране на продукта съобразно изискванията на клиентите. Доколкото съвременната маркетингова парадигма поставя клиента в центъра, може да се приеме, че Agile методологията при управлението на проекти може да намери по-широко успешно приложение в търговския бизнес – не само при разработването на нови продукти, но най-вече при тяхното адаптиране и тестване за въвеждане на определен локален пазар (така че в най-голяма степен да отговарят на изискванията на съответната група потребители).

При сравняване на данните за мениджърите в продажби и производство (познаване/интерес към Agile методологията), се установява „огледалност“. Методологията е позната на 43% от производствените мениджъри (но само за 22% от търговските). „Огледално“ 43% от търговските мениджъри искат да научат повече за нея (съответно само 19% от мениджърите в производството). Може да се приеме, че сумарният интерес и в двете групи мениджъри е еднакъв, но недостатъчното познаване на инструмента сред търговските мениджъри е причина за по-високия интерес към неговото изучаване.

Вторият инструмент, към който голям интерес проявяват и търговските, и производствените мениджъри, е Zero-Based Budgeting (Бюджетиране от нулата). Това е метод за планиране на бюджета, при който разходите, направени за предишни периоди, не се взимат предвид, а планирането започва „от нулата“. В основата му е анализът *разходи – ползи*; разпределението на ресурсите се основава върху приоритетите в дейността – по-важните дейности получават приоритетно бюджетирание. В съвременната търговска дейност – при висока динамика и промени на пазара – този метод може да бъде успешен. Струва си да се изучава и прилага практически. Методът предполага и по-голяма свобода на действие и правомощия на мениджърите, което в съвременното управление на продажбите също е налице.

Има основание да се допусне, че интересът към метода може да е предизвикан до известна степен от атрактивното му заглавие. През последните години в маркетинга и продажбите стана модерно да се говори за *маркетинг при нулев бюджет* (маркетингови дейности, които са безплатни или с много ниски разходи). Но това е далече от същността на инструмента Бюджетиране от нулата.

Сред търговските мениджъри съществува подчертан интерес и към други управленски инструменти: *намаляване на сложността, бизнес анализ и прогнозиране* и т.н. (таблица 4). Обяснението на този интерес и интерпретирането му за практически нужди е отделна самостоятелна задача.

Съпоставка между „познавам“ и „желая да науча повече“ за търговски мениджъри

Допълнителен сравнителен анализ между топ-управленските инструменти, които търговските мениджъри в България твърдят, че познават и инструментите, за които имат желание да научат повече, може да бъде от полза в няколко посоки.

- Над една трета от търговските мениджъри желаят да научат повече за следната група управленски инструменти: *Agile Management, Zero-Based Budgeting, Complexity Reduction, Advanced Analytics, Internet of Things*. Безспорно, това са полезни и важни за практиката им инструменти. Не е изненадващо, че точно по повечето от тях търговските мениджъри заявяват, че знаят твърде малко или недостатъчно. Това са области, които са застъпени сравнително слабо в академичните учебни програми по търговия. Очевидна е необходимостта да се създадат нови магистърски програми или да се актуализират съществуващите, както и да се разработят съвместно с практиката курсове за обучение в посочените области.
- Специално внимание трябва да се обърне на топ-управленските инструменти, които са особено важни *именно за търговските мениджъри*: Customer Journey Analysis (26%), Price Optimization Models (22%), Customer Satisfaction Systems (21%), Supply Chain Management (17%), Customer Relationship Management (10%), Customer Segmentation (9%). В скоби е посочен процентът сред търговските мениджъри, които искат да научат повече за тях.

Важно е да се отговори и на следния въпрос: защо ключови „търговски“ мениджърски инструменти не получават високо търсене именно сред тази категория мениджъри. Има основания да се твърди, че причината не е в доброто им познаване. Да вземем за пример Customer Relationship Management (инструментът е познат за 29% от търговските мениджъри) и Customer Segmentation (познат за 24%). И в двата случая остават почти две трети от търговските мениджъри, които нито познават тези инструменти, нито желаят да научат повече за тях. Трудно е да се допусне, че за такъв голям относителен дял от тях тези управленски инструменти не са необходими в практиката им. Не е съществено различно положението и с останалите

посочени „търговски“ инструменти. Налице е сериозен пропуск – проблем, върху който и двете страни, академична общност и партньорите от бизнеса, трябва заедно да решат в краткосрочен план.

Стъпка напред:

- Докладваните резултати дават добри ориентири за необходимостта от практически курсове и обучения, които могат да се предлагат на търговските мениджъри (съобразно заявената от тях потребност да научат повече). В процеса на изграждане на по-тесни връзки между съответните университетски специалности и бизнеса, и двете страни могат да използват получените резултати, за да очертаят следващите стъпки за сближаване и синхронизация.
- Необходим е допълнителен анализ по отношение на управленските инструменти, за които търговските мениджъри твърдят, че познават достатъчно добре. Със сигурност ще бъдат открити пропуски и „бели петна“, които могат да се запълнят чрез допълнително обучение за бизнеса – в магистърски програми, курсове за преквалификация и др.
- Резултатите от проучването трябва да се използват при актуализирането на учебните планове и програми на университетските специалности в бакалавърска и магистърска степен. По този начин още със завършването на своето образование студентите ще могат да отговорят по-пълно на изискванията на бизнеса.
- Защитима е идеята в близко бъдеще да се изгради *система за атестиране*, съвместно между академичната общност и бизнеса; в оценката и валидирането на компетентността на мениджърите от практиката могат да се включат и техните умения за работа с избрани управленски инструменти.

В настоящия текст вниманието е насочено основно към търговските мениджъри, но в таблиците са представени данни и за мениджърите от производството – те могат да се ползват от академичните преподаватели в това направление и техните бизнес партньори. Доколкото в проучването са налични данни и за мениджърите в следните сфери: *маркетинг и реклама, управление на човешките ресурси, финанси и счетоводство*, при интерес с готовност ще ги предоставим на заинтересованите.

Заклучение

Разширяването и задълбочаването на познанието върху съвременните управленски инструменти създава нови възможности както за бизнеса, така и за академичната общност. Изследването показва съществени пропуски в познанията на търговските мениджъри, при това за основни „търговски“ топ управленски инструменти. Развитието им трябва да намира своєвре-

менно отражение в учебните планове и програми в университетите. Ориентирането на университетските възпитаници на полето на управленските инструменти и уменията да си служат с тях повишава стойността на специалистите с висше образование и подобрява конкурентоспособността им на пазара на труда. За преподавателите и изследователите това познание е предпоставка както за актуалност на преподаваното знание, така също за засилване на интегративните тенденции в системата на университетското образование (с възможности за по-тесни междупредметни връзки, интегрирани университетски курсове и др.)

Използвана литература

- Борисов, Б., Давидков, Ц. (2008). От управление на качеството към съвършенство на организацията: европейски стратегии и практики, София. (Borisov, B., Davidkov, Ts., 2008, Ot upravlenie na kachestvoto kam savarshenstvo na organizatsiyata: evropeyski strategii i praktiki, Sofia).
- Давидков, Ц., Янкулов, Я. (2019). Устойчивост и динамика на топ управленски инструменти (българският контекст) – пленарен доклад пред МНК „Иновации и предприемачество в образованието и бизнеса“, 22-23 март, София. (Davidkov, Ts., Yankulov, Ya., 2019, Ustoychivost i dinamika na top upravlenski instrumenti (balgarskiyat kontekst) – plenaren doklad pred MNK „Inovatsii i predpriemachestvo v obrazovaniето i biznesa“, 22-23 mart, Sofia).
- Давидков, Ц., Ведър, О., Михайлова, И. (2019). Водещи инструменти за управление на бизнеса – възможности за синергия в преподаването на икономическо и управленско знание, Доклад пред международната научна конференция Съвременни парадигми в управлението в контекста на непрекъснатата промяна, 29 ноември, ХТМУ, София. (Davidkov, Ts., Vedar, O., Mihaylova, I., 2019, Vodeshti instrumenti za upravlenie na biznesa – vazmozhnosti za sinergia v prepodavaneto na ikonomichesko i upravlensko znanie, Doklad pred mezhhdunarodnata nauchna konferentsia Savremenni paradigmi v upravlenieto v konteksta na neprekasnata promyana, 29 noemvri, HTMU, Sofia).
- Давидков, Ц., Каназирева, Р., Гурбалова, И., Андонова, Д. (2019). Инструменти за управление на бизнеса – развитие и динамика. Доклад пред XVII международна научна конференция „Мениджмънт и инженеринг“, 23-26 юни, Созопол. (Davidkov, Ts., Kanazireva, R., Gurbalova, I., Andonova, D., 2019, Instrumenti za upravlenie na biznesa – razvitie i dinamika, Doklad pred XVII mezhhdunarodna nauchna konferentsia „Menidzhmant i inzhenering“, 23-26 yuni, Sozopol).
- Марковска, В. (2018). (Не)възможните проекти: съвременни методи за управление на предприятието, изд. „Евдемония Продъкшън“, Пловдив.

- (Markovska, V., 2018, (Ne)vazmozhnite proekti: savremenni metodi za upravlenie na predpriyatieto, izd. „Evdemonia Prodakshan“, Plovdiv).
- Янкулов, Я. (2012). Организационна култура на търговците в България: изследвания и препоръки за мениджмънта, Авагард Прима, Софиял (Yankulov, Ya., 2012, Organizatsionna kultura na targovtsite v Bulgaria: izsledvania i preporaki za menidzhmanta, Avagard Prima, Sofia).
- Rigby, D., Bilodeau, B. (2017). Management Tools & Trends survey, 2017, Bain & Company, available at: <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
- Hodge, B. (2018). Global Intelligent Automation Market Report H1 2018: How to Scale Robotics. How to design for Scale and Yield when launching your program, available at: <https://www.ssonetwork.com/rpa/reports/global-intelligent-automation-market-report-h1-2018> (accessed 11 November 2020)

TOP MANAGEMENT TOOLS IN SALES MANAGERS' PRACTICE

Prof. Tzvetan Davidkov, DSc

Department of Business Administration, SU „St. Kliment Ohridski“

e-mail: tzvetandavidkov@feb.uni-sofia.bg

Assoc. Prof. Yavor Yankulov, PhD

Department Economy of Trade, University of National and World Economy

e-mail: yankulov@unwe.bg

Abstract

Research on the use of different management tools trace the evolution of leading trends in management. It outlines the content and limitations of the general management tools, as well as differentiating between them. The text introduces a clear-cut model of the top management tools and the results of a study among Bulgarian managers. There are two components to this research: to what extent are the subjects familiar with the tools listed; to what extent do they wish to learn more about them. Special attention is paid to the sales managers – which of the tools they are familiar with and which they use in their practice. A comparison is drawn between the sales managers and the production managers relative to the whole studied aggregate.

Key words: management tools, management, sales managers, business

JEL: D2, M1