

ЧАСТ 5



УПРАВЛЕНИЕ

Раздел 5.1: Мениджърски подходи

Ключови теми в обучението:



- Основи на управлението
- Видове търговски бизнес
- Търговия и земеделско планиране
- Помощни материали и суровини
- Творчество и оригиналност
- Правилно отношение
- Създаване на екипи и управление на хората
- Данъчно облагане, закони и подпомагане

Цели на раздела:

След края на този раздел участниците ще могат по-добре:



- Да разбират и избират подходящи бизнес структури
- Да набеязват стопански и търговски цели
- Да изготвят бизнес план и стратегия
- Да извършват ПНВР и ПИСТ анализи
- Да разработват творчески идеи
- Да избират подходящи съоръжения, помощни материали и персонал
- Да бъдат по-решителни и позитивни
- Да управляват и укрепват екипи
- Да познават селскостопанското и търговското законодателство
- Да използват ефективно помощта на други организации

5.1.1 Основи на управлението

Всяка търговска дейност, стопанство, обработка или търговия, независимо дали са големи или малки, представляват търговско предприятие и трябва да бъдат управлявани правилно, за да постигнат търговски успех.

Управлението представлява комплекс от дейности, насочени към ресурсите на организацията (човешки, финансови, физически и информационни) с цел организационните цели да бъдат постигнати по един ефикасен и ефективен начин. Това ще включва поставяне на цели и планиране, комуникации, организиране, ръководене, контролиране и проследяване. Ще включва управление и мотивиране на хората (и на себе си включително), ефективно преговаряне с купувачите, доставчиците и финансистите, определяне, предвиждане и разрешаване на проблемите, предприемане на проучвания и взимане на непосредствени или дългосрочни решения. Освен това ще изисква определяне и поставяне на работни задачи и ефективно разпределение на задълженията.

Доброто управление не е лесно, най-вече защото много от задачите не се решават в рамките на системен и предвидим график. Успешните управители трябва да преминават през непрекъснат процес на придобиване на професионален опит, по време на който се обучават и непрекъснато се усъвършенстват. Те се нуждаят и от добро практическо обучение или консултиране.

Освен това управлението може да бъде разграничено според нивото, собствениците, висшите, средните и помощните управители, както и според сферата на специализация, например маркетинг, финансови операции, човешки ресурси, администрация. За да постигнат успех, добрите мениджъри ще се нуждаят както от специални умения, така и от умения в областта на общото управление, в области като общуване, преговори, изграждане на екипи или управление на времето.

Този раздел очертава основните умения, необходими за започване и управление на бизнес и предоставя на инструкторите и консултантите насоки за това как да помогнат за развитието на общи мениджърски умения.

5.1.2 Видове търговски бизнес

Законите, отнасящи се до видовете предприятия, които могат да бъдат започнати, са различни в отделните държави според законовата и икономическата обстановка в страната. Най-добрата структура за даден бизнес зависи отчасти от желанието на собствениците и отчасти от вида производство, което ще се осъществява. Обикновено в повечето страни законът позволява да бъдат регистрирани долуизброените форми на бизнес. Всеки от тях има своите

предимства и недостатъци. Възможно е да се потърси юридическа консултация по отношение на това коя би била най-подходяща.

- **Едноличен търговец** – Обикновено това е най-лесната (и най-евтината) форма на бизнес, която може да бъде започната. Бизнесът е притежаван и се ръководи от един човек. Собственикът, който носи изцяло отговорността и разполага с пълен контрол, взема всички решения. Всички печалби (и загуби) отиват при собственика, който обикновено плаща данъци като физическо, а не юридическо лице.

Основен недостатък на едноличния търговец е, че той е изцяло отговорен за всички дългове и тази отговорност може да се разпространи върху личната му собственост например недвижимо имущество, ако бизнесът не разполага с достатъчно пари в брой, за да бъдат покрити всички дългове.

- **Сдружение** – Сдружението също е лесно за основаване и включва двама или повече души, които съвместно ръководят бизнеса, както е в случая с едноличните търговци, като те са отговорни в еднаква степен за всички дейности и задължения на фирмата.

В едно сдружение доверието е изключително важно, но е нормално между партньорите да бъде подписано споразумение. То очертава отговорностите на всеки партньор в случай на неразбирателство. Споразумението би трябвало да покрива отношения като начина, по който се разпределят печалбите, какво би станало в случай на ликвидация на фирмата, каква отговорност за работата носи и колко ще инвестира всеки партньор и т.н.

Главният недостатък на сдружението е, че всички партньори са лично отговорни за дълговете. Партньорът с по-голяма лична собственост е възможно да загуби повече.

- **Дружество с ограничена отговорност** – Дружеството с ограничена отговорност се различава по това, че юридически е отделено от собствениците си, които в случай на несъстоятелност обикновено не носят отговорност за дълговете на дружеството (само за сумата, която са инвестирали), въпреки че е възможно от тях да се изискат лични гаранции за определени заеми или задължения. В повечето страни от фирмата се изисква да представи съответно подготвени и контролирани финансови отчети на съответните институции.

Правилата за начина, по който едно дружество с ограничена отговорност се създава и ръководи, са много специфични и трябва да бъдат спазвани. Собствеността и властта вътре във фирмата могат да бъдат прехвърляни на друг човек и обикновено е по-лесно да се събере капитал за дългосрочно развитие.

Главните недостатъци на дружеството с ограничена отговорност са по-големият брой правителствени наредби, на които са подчинени и данъчни задължения, както и като цяло по-високите разходи за образуване и ръководене на бизнеса.

- **Кооперация** – Образува се от група производители, за да продават съвместно продукцията си или да я направят по-стойносна чрез съхраняване, класиране по качество или почистване. Тези кооперации обикновено носят отговорност само за дългове, равни на сумите, инвестирани от отделните производители. Различават се от дружеството с ограничен отговорност по това, че печалбите обикновено се разпределят според количеството доставена вътре в групата продукция, а не според инвестирания капитал. Собствеността е ограничена у производителите, като всеки има по един глас или размерът на участието им се определя съответно на количеството продукция, която предлагат на пазара.

Главният недостатък на кооперациите често се дължи на липсата на мениджърски опит у собствениците и на трудностите при постигане на съгласие относно бизнес целите, стандартите за стоките и маркетинговите процедури. Освен това вероятно групата ще има по-големи административни разходи и са възможни допълнителни данъчни задължения в сравнение със самостоятелното стопанство.

- **Обществено дружество с ограничена отговорност** – Общественото дружество с ограничена отговорност представлява фирма, чиито акции се купуват и продават свободно на фондовата борса. Стойността на акциите се покачва или спада в зависимост от успехите на фирмата.

5.1.3 Търговия и земеделско планиране

Търговският или селскостопанският план предоставя ясен път, който да бъде следван, както и ясна цел. Планирането представлява определяне на мястото, където дадена фирма, стопанство или човек биха желали да бъдат в определен момент от бъдещето, както и как да се стигне до там. Планът предлага на всички една обща представа за бъдещето.

Бизнес плановете обикновено включват изявления за това къде ще се намира стопанството или друга компания след по-голям период от време (обикновено 5 години), както и определени цели, които трябва да бъдат постигнати, за да се осъществи това. Планът очертава мястото на стопанството или друга форма на бизнес на пазара, а също помощните средства, структурата на оборудването и финансите, които са необходими за това. Планът трябва да бъде разработен съгласно предвижданията за реалната пазарна обстановка и да отразява действителните възможности за успех.

Когато правите бизнес план, началото често е най-трудно. Създаването му от нищото може да бъде обезкуражаващо и трябва да потърсите голям брой мнения,

включително идеи от хората, които се очаква да го осъществят. За разработването на бизнес плана са важни идеите и обратната връзка.

Планирането на бъдещето е много по-ефективно, ако първо се прави анализ на настоящето и управителите се запитат какво би се променило, ако тях ги нямаше. Какви политически, икономически, социални и технически разработки ще се появят? Стопанството или фирмата ще трябва да преразгледат настоящите си стоки и услуги, клиенти, пазари и конкуренти и да направят честна преценка на силните и слабите си страни, както и на потенциалните възможности и рискове за бъдещето.

Разждането на идеи за разработване на план може да бъде истински творчески процес. Най-добрата техника за освобождаване на творческа енергия е спонтанното колективно обсъждане. Преследваната цел се записва така, че да се вижда добре от всички участници. След това екипът по стратегиите трябва да предлага идеи как да се подпомогне постигането ѝ. Всички идеи и предложения трябва да бъдат записвани. Целта е да се привлекат възможно най-много идеи и всички членове на групата да бъдат поощрявани да участват и да разработват оригинални решения. Най-интересните идеи могат да бъдат подбрани и да се проучи възможността за тяхната осъществимост.

След като целите бъдат определени, трябва да са ясно и недвусмислено формулирани, особено след като влязат в ролята на пътеводители по пътя към постигането на дългосрочните цели. Всички цели трябва да бъдат количествено измерими и да имат срокове, да бъдат подпомогнати от подробен график на дейностите и на идеите да бъде даден висок, среден или нисък приоритет.

Освен това в подкрепа на плана трябва внимателно да бъде подготвен бюджет.

Планирането и подготвянето на маркетингова стратегия е само средство за достигане до финала. Резултатите ще дойдат от осъществяването им. Важно е да не инвестирате значителни усилия в разработването на стратегия, а после, когато се стигне до осъществяване, да позволите на ентузиазма и енергията да отслабнат. Търговските стратегии трябва да бъдат превърнати в действие, а не да бъдат оставени да събират прах.

Задачите и дейностите, които трябва да бъдат осъществени през следващите 12 месеца, трябва да се разпределят, да бъдат назначени хората, които отговарят за тях и периодично да се проследява напредъкът, да се измерва представянето и да се преразглеждат целите. Светът не е статичен. Целите трябва да бъдат преразглеждани на всеки шест месеца или в края на годината, за да се провери дали стопанството и бизнесът все още са в крак с времето.

5.1.4 Помощни материали и суровини

За да може стопанството и бизнесът да могат да разработят дадена стока с очакваното качество и цена, трябва да се имат предвид голям брой технически въпроси. Това изисква внимателно обмисляне, за да могат всички аспекти на процеса да функционират заедно без задръжки, излишни разходи и загуби.

Серията въпроси по-долу е полезна при вземане на решение относно изискванията за съоръжението и суровия материал на стопанството и бизнеса.

- Съществува ли подходяща сграда?
- Какви промени по сградата са необходими?
- Има ли и дали можете да си позволите услуги по поддръжката (гориво, вода, електричество, газ и т. н.)?
- Има ли достатъчно налични суровини, които да бъдат използвани при нужда?
- Дали суровините са с необходимото качество?
- Дали разходите за суровини са такива, че да позволяват поддържане на производството в продължение на достатъчно време през годината?
- Дали има оборудване за очакваното производство от необходимия размер и вид и на разумна цена?
- Може ли подходящо оборудване да бъде изработено в местните заводи?
- Дали можете да си позволите разходи по поддръжката и ремонта?
- Има ли и можете ли да си позволите подходящи опаковъчни материали?
- Организираны ли са процедурите по разпространението сред търговците на дребно и другите продавачи?
- Има ли достатъчно подходящи по вид превозни средства за постигане на всички цели?

5.1.5 Творчество и оригиналност

Всяка търговска дейност изисква поемане на рискове и селскостопанските работници и управителите трябва да са наясно с тези рискове, както и с възможните награди. Не всеки може да ръководи преуспяващо стопанство или бизнес. За тази дейност са необходими отдаденост, самоувереност и решителност, положителна нагласа и истинска вяра в успеха. Някои селскостопански работници и фирми не обичат да поемат рискове. Те по-скоро ще изчакаат и ще проследят пазарните тенденции преди да предприемат някакви действие. На тях може да им

липсва пионерски дух, но все още те могат да постигнат успех, ако доставят по-добри стоки или услуги от тези на конкурентите си.

В някои случаи обаче компаниите и селскостопанските работници винаги работят по един и същ начин и не виждат причини да се променят. Те са консервативни, тесногръди и самодоволни. Търговската дейност трябва да бъде движена от нуждите на клиентите, а не от навика или традицията. Следващата таблица сравнява признаците на фирма, която не е ориентирана към бъдещето, с тези на компания, която е в застой.

В застой	Ориентирана към бъдещето
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Намаляващ пазарен дял ❑ Ниски граници на печалбата и малък обем ❑ Остаряващи стоки ❑ Редовно недоволство на клиентите ❑ Проблеми с качеството/надеждността ❑ Редовно закъсняване на доставките ❑ Силна зависимост от един или двама клиенти/доставчици ❑ Силна необходимост от вземане на заеми ❑ Старомодни методи за производство ❑ Лоши промишлени връзки ❑ Голямо текучество сред служителите ❑ Управители, които не са наясно с търговската действителност ❑ Тромава висша администрация ❑ Управители, които не са гъвкави ❑ Липса на общуване между управителите и членове на екипа ❑ Ориентиран навътре 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Усет за конкуренция ❑ Сериозни инвестиции в проучвания и разработки ❑ Редовна поява на нови стоки ❑ Внимателно използване на проучванията на клиентите и на пробен маркетинг ❑ Бърза реакция при оплаквания на клиенти ❑ Качество, желано от клиентите ❑ Грижа за услугите, предлагани на клиентите ❑ Ценообразуване, което е подходящо за клиентите ❑ Ентузиазирани служители ❑ Достъпни управители ❑ Гъвкава организация ❑ Децентрализирано вземане на решения ❑ Фокусиране върху факторите, които са решаващи за успеха ❑ Финансов контрол, който оказва подкрепа

мениджмънт	
------------	--

5.1.6 Правилно отношение

Почти всеки може да бъде управител, но някои хора са по-добри от останалите при ръководенето на стопанство или бизнес. Навлизането в бизнеса с неподходящ темперамент може да струва скъпо и да бъде много разочаровашо. Съществуват много хора, които ръководят преуспяващ бизнес, въпреки че нямат нито квалификация, нито съответното обучение. На тях обаче не им липсва обвързаност, амбиция за успех, конкурентен дух или способност да работят продължително време. Следващият списък очертава някои типични характеристики на преуспяващите селскостопански работници и бизнес предприемачи:

- **Самоуверен** – човек, който е способен да забележи търговските възможности, когато се появяват и решително да се възползва от тях без помощта на други хора.
- **Решителен** – за ръководенето на стопанство или бизнес е нужна голяма решителност.
- **Самодисциплина и мотивация** – самостоятелната работа извън работното време ще изисква в голяма степен самоувереност и самодисциплина, а способността да мотивира околните е важно качество за един управител.
- **Отговорен** – невъзможно е да бъдат обвинявани другите, ако нещата не вървят както трябва. Дейностите могат да бъдат прехвърляни на другите, но не и отговорността.
- **Оригинален** – необходимо е да бъдат измислени по-добри начини за работа, както и нови идеи, за да се предоставят на клиентите услугите, които заслужават.
- **Ентузиазизиран** – ентузиазъм за плановете и стоките, който успява да привлече и страничните наблюдатели. Освен това по този начин се създава доверие у клиентите, заемодателите и служителите.
- **Положително настроен** – необходима е положителна нагласа към собствените си способности, към предлаганите стоки и услуги, както и към колегите.
- **Добър продавач, общителен човек и преговарящ** – способен да продава идеи и ефективно да общува с клиенти, доставчици, персонал и държавни чиновници.
- **Гъвкав** – нужна е способност да се жонглира с много задачи, често едновременно.

- **Задаване на въпроси и слушане** – самоувереност да се задават въпроси с цел получаване на информация, върху която да бъде изградено стопанство или бизнес и способност за вслушване в чуждото мнение.

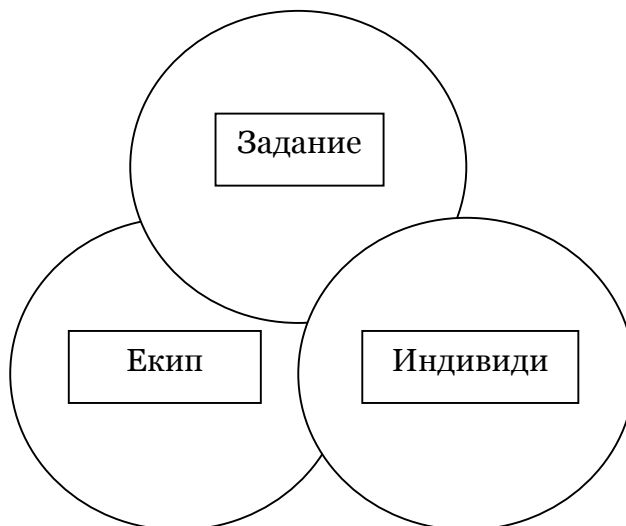
5.1.7 Създаване на екипи и управление на хората

Успехът на всеки бизнес зависи в голяма степен от конструктивното използване на неговите ресурси в стремежа да бъдат постигнати предназначените цели. Съществува тенденция човешките ресурси във всеки бизнес да бъдат най-скъпо струващи (със сигурност по отношение на текущите разходи), но често и най-лошо поддържани. Времето и парите са ограничени, но човешките ресурси могат да бъдат усъвършенствани безкрайно. Стабилните и печеливши фирми често имат дългосрочна перспектива за развитие на човешките ресурси и поощряват хората си да използват пълния си потенциал, главно защото това е в интерес на фирмите. Обучаването и развитието на персонала трябва да представлява неразделна част от всеки бизнес план.

Способността за управление представлява баланс между знания, умения и отношения. Знанията са техническата информация, необходима за ефективното изпълнение на дадена задача, например познаване на законите. Уменията са способност за прилагане теорията на практика. Отношението представлява осъзнат стремеж и решителност целите да бъдат осъществени.

Не всички са мотивирани единствено от парите. Понякога мотивацията представлява сложна комбинация от фактори, включително и амбицията за постигането на пълния им потенциал, колегиалност, доверие, водачество, хобита, интереси или убеждения. Добрите ръководители имат способността да мотивират и способстват за изграждането на екип, като едновременно с това уважават нуждите и желанията на отделните му членове. Балансът между тези три неща е много важен.

ФИГУРА: Задания, екипи и индивиди



Важно е да сте наясно с личните способности и нуждата от обучение на отделните служители и да ги развивате в полза на организацията. Това включва съвместно преценяване на възможностите от управителите и служителите и подготвяне на подробни планове за обучение с поставяне на съгласувани цели. За управителите е важно да създават и да засилват доверието у хората, които ръководят, като и да изграждат екипи, които са мотивирани да работят и да движат бизнеса напред.

Добрите ръководители комуникират ефективно и имат доверие в служителите си. Членовете на техните екипи също им се доверяват безрезервно. Добрите ръководители са достатъчно уверени, за да споделят своите идеи и информация и да възлагат важни задачи. Но дори при възлагането на задачите и осигуряването на съответното възнаграждение за успешно постигане на положителни резултати, те не могат да делегират пълна отговорност.

5.1.8 Данъчно облагане, закони и подпомагане

В повечето страни бизнесът трябва да бъде регистриран пред местните държавни институции, както и пред данъчните власти. Регистрирането пред данъчните власти е необходимо, за да се избегнат впоследствие преследването от закона или закриването на стопанството или бизнеса.

За определени видове стопанства или бизнес може да са необходими допълнителни документи. Например преди да започне производството може да се изисква удостоверение от Бюрото по стандартите, здравните или подобни власти. Важно е да получите всички необходими документи преди да започнете производството и може да очаквате посещение в стопанството или бизнеса на съответните длъжностни лица, за да проверят дали се следват всички изисквани от закона процедури. Например в бизнеса с храни могат да се очакват редовни посещения от длъжностните лица, които проверяват хигиенните условия и здравословното състояние на персонала.

Професионален съвет относно най-подходящия вид стопанство или бизнес, който да бъде организиран, може да се потърси от търговски или финансирани от държавата консултантски агенции или специалисти, например счетоводители или юристи. Допълнителна информация можете да намерите в банките, библиотеките, телевизията, радиото, вестниците и Търговските камари.

ПРАКТИЧЕСКО ПРОУЧВАНЕ

Калифорнийската асоциация на производителите на културна флора

Калифорнийската асоциация на производителите на културна флора е основана през 1982 г. с цел да помага на земеделските производители да продават стоките си. Групата се стреми да помага на членовете си да получават по-високи доходи и да контролира търговията с техните стоки. Тя е създадена по модела на успешния опит от търговете с цветя в Холандия.

Един обичаен ден в групата започва в 4.00 сутринта, когато членуващите в нея селскостопански производители доставят цветя и зеленина в центъра за събиране. В 6.00 клиентите могат да огледат стоките и 30 минути по-късно започва търгът. Най-важните клиенти на групата са търговци на цветя на дребно, някои от които пътуват по 150 км, за да посетят търга.

Търгът се ръководи по електронен път като купувачите седят зад бюра и функционира противоположно на традиционните търгове. Когато се предлага даден артикул, той се включва в списъка на стоките с цена, която е малко по-висока от очакваната пазарна цена. Тя постепенно спада, докато някой не го пожелае. Така за всеки артикул има само по един желаещ – този, който предлага най-висока цена. В групата се извършват около 600 сделки на час. Наддаването обикновено продължава около час и половина.

Групата осигурява голям брой осезателни придобивки на своите 47 члена. Докато повечето земеделски производители плащат 25-30% комисионна на търговците на едро, членовете на групата заплащат само 15%. Освен това повечето търговци на едро изхвърлят непродадената стока. Групата, напротив, уведомява членовете си за непродадените стоки и те имат възможност да предложат стоката си на търг в друг ден или да си я приберат обратно. Групата продава около 90% от стоката доставена от членовете ѝ.

За да се присъедини към групата, земеделският производител трябва да продава чрез търга в продължение поне на една година без да бъде член, като праща 25% комисионна. След година земеделският производител може да кандидатства за членство. Ако е доставял достатъчно по количество и качество стока според условията на договора, тогава бива приет. От членовете се изисква да инвестират в групата минимум 5000 щатски долара, които могат да бъдат платени за срок от 3 години.

Днес групата има 20 служители, като петима от тях работят на пълен работен ден. Докато повечето от членовете на групата са от Калифорния, има и такива от Вашингтон, Орегон, Хаваите и Флорида. В момента групата притежава 50 000 кв. м. площ, която отдава под наем на други 40 търговци на цветя на едро.

УПРАЖНЕНИЯ ПО УПРАВЛЕНИЕ

Преценете личните си предимства и недостатъци. После направете списък на всички възможности и рискове, с които има вероятност да се сблъскате през

следващите пет години (ПНВР). Направете същата преценка за вашата организация, стопанство или фирма.

Направете списък на ключовите политически, икономически, социални и технологични фактори (ПИСТ), които в момента оказват влияние върху търговията с пресни плодове и зеленчуци във вашият регион/страна.

В учебната си група направете списък на колкото можете повече идеи, които според вас ще имат влияние върху търговията с пресни плодове и зеленчуци през следващите 5 години. Напишете всички идеи на черната дъска (дори и най-шантавите). След това помолете всеки член на учебната група да гласува за 20% от идеите, които според него ще имат най-голямо значение.

Направете списък на всички неща, които вие лично бихте желали да постигнете до края на годината. След като го завършите, разпределете задачите по месеци и седмици. Решете как ще преценявате дали сте постигнали целите си или не.

Направете списък на организациите, които могат да предложат консултантска мениджърска помощ, както и съдействие по отношение на националните законодателни и данъчни изисквания, на селскостопанските производители и бизнес организациите във вашата страна.