# 

# EUROPEAN

# MANAGEMENT

# CENTRE

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT MEMBER

Member of the International Vocational and Training Association

**ПРОГРАМИ**

ул. Панайот Волов 1, 1504 София, България

E-mail: emc@emcbg.eu

Моб.+359 887 51 66 45

### www.emcbg.eu

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Ключови сфери за топ мениджмънта

**интензивна програма отнасяща се до практиката и приложението**

**ВАШАТА ПОЛЗА**

* Вие ще оптимизирате степента на Вашето лично влияние
* В бъдеще по-ясно ще определяте приоритети за най-важните стратегически теми
* Ще се изяснят още повече факторите за успех на собствената Ви дейност като мениджър
* По време на семинара ще осъзнаете посредством собствени анализи и обратна връзка, как можете да усъвършенствате собствената си компетентност като ръководител

Основа на семинара е **мениджмънт моделът на 7-те полета,** една подпомагаща топ мениджъри в практиката им рамка за разсъждения и действия.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

#### 1. Сфера на успех: „Да гарантираме и увеличим собствената си ефективност като ръководител“

* **Мениджмънт моделът на 7-те полета** като инструмент за анализ и ръководство
* Отличителни черти на успешните ръководители
* Да открием неизползвани досега силни страни в различните роли и задачи
* Самомотивиране и ръководене на собствената личност
* Активно създаване на управленски ситуации
* Организацията като мрежа: Анализ на личното влияние   
   с „портфолио на влиянието“
* Откриване на собствени силни страни и възможности са развитие посредством обратна връзка
* Обратна връзка с **Мениджмънт моделът на 7-те полета**

#### 2. Сфера на успех: „Да ръководим служителите, екипите и секторите на организацията ориентирани към успеха“

* Модерни принципи и модели на управление
* Инструменти и методи на ефективното управление
* Ориентирани към резултата на фирмата мислене и действие
* Ефективно използване на ресурса служители: „Портфолиото на служителя“ като инструмент на развитието на персонала
* Мотивация и успех; развитие на служителите и екипа
* Заклеване на екипите и отделни работници в името на целите
* Доразвиване на чувствителността за процеси в групата и между групи/ сектори на организацията
* Обратна връзка с **Мениджмънт моделът на 7-те полета**

#### 3. Сфера на успех: „Да гарантираме бъдещата успешна позиция на фирмата“

#### Стратегически мениджмънт и стратегическа промяна

* Предпоставки за успешна стратегическа работа; анализ, развитие и прилагане
* Инструменти и начини на действие при стратегическия процес на планиране

#### Откриване на неизползвани силни страни, гарантиране и развиване на стратегически ресурси

* Набиране на информация, идентифициране на реалностите и шансове – „Trend-Scouting
* Бързина, близост до клиента, съществено разграничаване от конкуренцията
* Обръщане внимание на нуждата от промяна и преодоляване на съпротивата
* Продуктивна работа с противоречия и конфликти
* Обратна връзка с **Мениджмънт моделът на 7-те полета**

**В края на тази интензивна програма ще се проведе лично планиране на мероприятията. При прилагането на тези мерки в собствената практика от помощ ще са „Peer Group-контакти“ (партньорствата от учебния процес), които ще се създадат в края на програмата и ще продължат да функционират извън рамките на самата програма.**

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

#### Ръководители на високо равнище:

Членове от екипа на фирменото ръководство и на управителния съвет, управители и заместниците им, предприемачи, отговарящи за производствени единици и дъщерни фирми.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

**Управление чрез съгласуване на целите**

**Годишен разговор със служителя**

*Целта си който не познава, той и път не ще намери,  
и в един и същи кръг, цял живот ще се върти.*

Кристиан Моргенщерн

След като Питър Дракър създаде концепцията за управление чрез целите /**MbO**/ хиляди организации се увериха, че успехът на фирмата е по-голям, когато целите са ясно формулирани. Служителите, които знаят, по какво ще бъдат оценявани и накъде да вървят, са значително по-мотивирани и работят в **правилната** посока.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

**Management by Objectives (MbO)** е управленски инструмент, основаващ се на съчетаване и съгласуване на целите В същото време е необходимо да има възможно най-голямо припокриване на целите на фирмата с индивидуалните цели на служителите

Годишният разговор със служителите е интегрална съставна част на MbO, провеждащ се редовно и институциализирано (най-малко веднъж годишно), при който се прави ретроспекция на изминалия период, както и преглед на предстоящия. Освен това може да се подготви и план за развитието в кариерата на служителя и за неговото обучение. В много случаи се съгласуват и конкретни цели за бъдещето.

В някои фирми годишният разговор със служителя се въвежда известно време преди цялостния MbO, за да се придобие опит. При провеждането на разговора изискванията са преди всичко към служителите и ако разговорите не протекат задоволително, обикновено вината е в лошата подготовка. За успешното въвеждане на MbO е крайно наложително тренирането на провеждането на годишния разговор и разработването на общи стандарти.

**Цел:**

1. Постигане на по-голяма лична отговорност на служителите. Същевременно служителите получават възможността да постигнат личните си цели в рамките на целите на фирмата.
2. Чрез MbO значително се увеличава вероятността да се постигнат фирмените цели.
3. MbO трябва да представлява основа за по-голяма ориентация към постиженията.
4. Сърцевината на MbO – годишният разговор със служителя – може да повлияе силно върху консолидирането на фирмата и изграждането на нейната култура (в желания смисъл).

**MbO означава**

Фокусиране върху процеса на управление

Ориентация към постиженията

Концентрация на силите в общите цели

Създаване на полета за действие с поемане на лична отговорност

Съобразяване с индивидуалните потребности

**MbO е**

Инструмент за осъществяване на стратегическите цели на фирмата

Инструмент за управление на служителите

Инструмент за повишаване на ефикасността

Инструмент за мотивация на служителите

Инструмент за идентификация на фирмата

**Какво е годишният разговор със служителя?**

* Какви цели се преследват с това и как се отразява това на организацията
* Годишният разговор със служителя като управленски инструмент
* Годишният разговор със служителя като инструмент за развитие на персонала
* Какви видове/възможности за разговори със служителите съществуват
* Разграничаване от системите за оценяване, респ. тяхното комбиниране
* Времетраене и протичане на разговора

**Структура и съдържание на разговорите със служителите**

* Съвместен анализ на изминалите периоди в работата
  + Поглед назад
  + Оценка на постигането на поставените цели и задачи
  + Тематизиране на съвместната работа между служители и ръководители
  + Анализ на потенциалите – установяване на силните страни и сферите, в които е необходимо развитие
  + Стимулиране на задоволството от работата (мотивация)
* Съвместно дефиниране на бъдещите развития и цели
  + Съгласуване на целите и задачите за идващия период
* Подкрепа и стимулиращи мерки
  + Комбиниране на необходимостта от квалификация и стимулиращите мерки за служителите чрез поставянето на целите
  + Изясняване на професионалните и лични възможности за развитие

**Процес на въвеждане**

* Основни предпоставки, респ. рамкови условия във фирмата
* Разработване на възможни подходи – проектоплан

**Провеждане на разговора**

* Поведението на ръководителя
* Техники на поставяне на въпросите
* Боравене с конфликти – забелязване и преодоляване в разговор

**МЕТОДИ НА РАБОТА**

Кратка теория, работа по групи, дискусии, разработване на концепции, ролеви игри и симулации, казуси.

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Мениджъри занимаващи се с развитие на организацията и персонала, ръководители на всички йерархични нива, както и служители, част от чиито задачи са свързани с развитието на персонала.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Стратегическо управление и планиране

на човешките ресурси

**Постигане успеха на фирмата с мотивирани служители**

Този модул е предназначен за подготовка на ръководители и мениджъри на различни нива в управлението в бизнеса. Програмата е практически ориентирана, за да получите, както знания по отделните теми, така и опит и самочувствие за намиране на решения и в най-трудните ситуации.

Тя дава разбирането кое е най-важно в работата и без какво не може, за да сте сигурни и убедителни при вземане на правилни решения и ще Ви помогне да изградите комплексен подход за това.

**ЦЕЛИ**

* По-ефикасно и успешно опознаване практиките за управление на персонала
* Осъзнаване на собствения управленски стил и самооценка. Кой стил кога води до целта. Разбиране за динамиката на различните управленски стилове.
* Запознаване с методите за определяне на необходимия персонал. Формулиране на длъжностната характеристика и на профила с изискванията. Анализ, кои методи за избор, в коя ситуация са най-добри.
* Как се изработва ефикасен план за обучение и как той да се приложи ефективно. Разработване на възможни медии и подходящото им използване. Запознаване с инструментите за контролинг в сферата на обучението.
* Критично разглеждане на теориите за мотивация и приложението им посредством казуси.
* Кои са факторите, които могат да задържат най-добрите служители?

**СЪДЪРЖАНИЕ**

* **Управление на персонала:** въведение
* **Стилове на управление:**
* Авторитарен или демократичен
* Модел по Мак Грегър
* Мениджърската решетка като стил за управление (Модел на Блейк и Мутон)
* **Подбор на персонал:** 
  + От необходимия персонал до най-добрия кандидат
  + Правилно търсене
  + Сравняване на различните методи на избор (предимства и недостатъци)
* **Развитие на персонала:**
  + Анализиране на необходимостта от обучения
  + Правилната форма на обучение
  + Избор на подходящи обучаващи
  + Контролинг на мерките за обучение
* **Мотивация** – практическото значение на най-важните теории за мотивация в управленската практика.
* **„keeping** **the best“**
* **Влизане в Европейския съюз: риск или шанс?**   
  Какъв е опитът на Австрия (влизане в ЕС през 1995 г.)

**МЕТОДИ НА РАБОТА**

Теория, презентация, дискусия, работа по групи, симулация, казуси, видео анализ.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Мениджърът – треньор на екипа

Как правилно да мотивираме екипа

Успешната работа в екип е предпоставка за по-добри качествени и количествени резултати. Справянето с комплексни задачи в днешно време е възможно само с мобилизирането на знанията и уменията на повече специалисти. Не е достатъчно, обаче, само да се обяви, че ще се работи в екип. Работата в екипа ще функционира при условие, че са обърне необходимото внимание на подбора на членовете на екипа, на неговото развитие и усъвършенстване.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

* Видове екипи и фази на създаването на екипа.
* Избор на „правилните” членове на екипа. От какви хора имам нужда в екипа? Задачи, компетенции. Дефиниране на изискванията.
* Ролята на лидера на екипа. Теория на Портър за личностния профил.
* Щом хората работят заедно, възникват конфликти. Разпознаване на видовете конфликти и намиране на решения.
* Какви са причините за стрес в екипите?
* Как да решаваме конфликтите в екипа?
* Конкуриране или коопериране. Предимства и недостатъци.
* Доверието като фактор за успех. Как възприемаме другите и себе си?
* Създаване на норми в екипа и тяхното значение за успеха.
* Дефиниране профила на ръководителя на екипа.
* Мотивиране на екипа. Човешките взаимоотношения в екипа.
* Фактори за постигане на върхови постижения с екипа

**МЕТОДИ НА РАБОТА**

Кратка теоретична част, упражнения (работни техники), работа в малки групи и ролеви игри, тестове, дискусии, обмяна на опит.

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Ръководители и участници в екипи на фирми и организации.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Новоназначеният ръководител

Когато Ви издигнат от кръга на колегите Ви на по-висока позиция, от тази смяна на ролите възникват редица предизвикателства. В рамките на този курс ще Ви подготвим за новите Ви задачи и ще получите необходимите способности, за да се справите успешно с новите изисквания.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

Процесът на управление става все по-труден, а ръководителите са все по-малко подготвени за тези задачи. Този курс ще Ви даде не само мениджърски знания, но и ще Ви покаже, колко е важна за успеха на ръководителя е силата на собствената личност.

**Тази програма ще Ви научи:**

* да постигате цели при работа с индивиди, индивидуалности, членове на специализирани звена,
* да откриете предимствата и недостатъците на стиловете за управление
* да създадете най-подходящият за Вас стил на управление
* да за пазите мотивацията на Вашите служители
* да мотивирате самите себе си
* да водите уверено и най-тежките разговори със служителите
* още по-ефикасно да използвате времето си
* да използвате положителния стрес за постигане на успехи и да избягвате дистреса.

**МЕТОДИ**

* Работа в групи и самостоятелна работа
* Обратна връзка чрез видеозапис
* Обмяна на опит
* **Action learning**
* Експерименти

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

* млади хора на ръководни позиции
* хора, на които предстои да поемат управленски задачи
* хора, които **ще** ръководят екипи
* работа при смяна на позиция

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

**Професионален подбор на персонала  
Как да намерим най-добрите**

Успехът на една фирма зависи на първо място от това, дали разполага с подходящите служители и може ли да ги задържи. Във времената на ускорен растеж трябва да намерим креативни начини да привлечем вниманието на служителите, от които се нуждаем. Не винаги най-способният кандидат е най-подходящият. Бъдещият служител трябва да може добре да изпълнява поставените му задачи, но и да остане възможно най-дълго време във фирмата. Мотивацията играе също толкова голяма роля, колкото и квалификацията. Трябва да се имат предвид и необходимите в стратегическо отношение квалификации на служителите за фирмата в бъдеще.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

* Как да намеря кандидати – 7 креативни метода за привличане на вниманието към свободните места във фирмата
* Професионален подход към документите за кандидатстване
* База данни на кандидатите и нейното използване
* Благоразумно, и без много разходи, използване на партньори при търсене на служители (консултанти, преподаватели, психолози, университети и т.н.)
* Правилно съставена длъжностна характеристика, за да търсим наистина това, което ни трябва.
* Методи за интервюиране
* Практически задачи
* Прослушвания
* Център за оценка

###### МЕТОДИ И ФОРМИ НА РАБОТА

Теоретична част, разглеждане на казуси и примери от участниците, примери за добри практики, експериментални упражнения, въпросници, себеанализ и анализ на групата, дискусии, разиграване на процес на набиране на персонал.

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Тази програма е предназначена за ръководители на отдели „Човешки ресурси” от всички браншове, които желаят да анализират и подобрят процеса на набиране на персонал в своята фирма.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Управление и организация на времето

**Да използваме по-съзнателно собственото си време**

Да се научим да управляваме успеха и стреса. За повишаване на работоспособността е необходима успешната самоорганизация на собствените ресурси.

В този семинар участниците ще научат как да се справят с изискванията и стреса във времена на бързи промени. Защото голямата работоспособност е двигател, а и необходимост за професионалния успех, само ако възникващия стрес се изжевее положително.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

* Осъзнаване на собствения стил на работа и структурата на „време и работа” на собствената фирма
* Локализиране на пречките, за да се работи ефективно и ефикасно.
* Усет за причините за „изяждащите времето” фактори (в собствената сфера на дейност, възлови места във фирмата, външни отношения)
* Икономия на време и процеси на създаване на стойността
* Запознаване със спестяващи време техники на работа за анализ на проблемите, вземане на решения и планиране и упражняването им
* планирането на личните цели, задачи и цели
* Намиране на баланс между освобождаващите и изяждащите времето фактори
* Управление на стреса, превантивни мерки
* Разработване на конкретни мерки за преодоляване на проблемите в работата и времето

###### ФОРМИ И МЕТОДИ НА РАБОТА

На преден план са конкретните въпроси и теми на участниците. За да могат да се реализират възможно най-много намерения и мерки в личната и специфичната за фирмата работа, за семинара се препоръчват 3 фази:

1. Подготвителна фаза и събиране на данни (с помощта на въпросник)
2. Семинар
3. Follow-Up (0,5-1 ден във фирмата)

Това помага за подобряване на реализацията. Споделят се първите резултати от приложението и там където са възникнали трудности, се обмислят „придружаващи” мерки.

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

###### Мениджъри и ръководители, които искат критично да анализират настоящото си поведение по отношение на времето, за да могат по-целесъобразно да използват времето си.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Мотивация и самоорганизация

**Мото:**

*Собственото ни състояние се отразява и на екипа – ние правим нещо за нас*

**ЦЕЛ НА ПРОГРАМАТА**

Чрез подвижност (духовна и физическа) и ментална уравновесеност да достигнем до по-голяма физическа и психическа уравновесеност. Енергия и сила за самия себе си и за екипа.

**СЪДЪРЖАНИЕ НА ПРОГРАМАТА**

**Indoor:**

* Какви изисквания поставям към себе си, какви изисквания се поставят към мен. (стрес, перфекционизъм, натиск, претоварване, отговорност....)
* Как се справям с това? Как се отнасям към себе си, към моето тяло?
* Как мотивирам себе си – моите служители?
* Как възприемам себе си като ръководител
* Единична – групова - отговорност
* Избягване „вакуума на навиците“
* Единство, опора
* Повече време за съществените неща

**Outdoor:**

* Зареждане на резервна енергия
* Техники за физическо и умствено разтоварване
* Как се справям със стреса?
* Разтоварване чрез духовна креативност
* Как мога да мотивирам служителите?
* Как управлявам?
* Как преодолявам пречките?

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

**Ръководни кадри**: управители, мениджъри, мениджъри на екипи;

Ръководители на работни и проектни групи.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Управление на стреса  
Разтоварване & Нов старт

**Лична програма за антистрес**

Професията и напрежението често ни поставят в **отрицателни стресови ситуации**.

Последиците са напрягане, чувството, че не можем да се справим, раздразнителност и намаляване на работоспособността. Тялото ни реагира на това пренатоварване.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

**Цел на програмата е:**

* Осъзнаване на физическото и духовно напрежение,
* Възможности за отпускане с целенасочени физически упражнения, умствен тренинг, запознаване с упражнения за концентрация при възприемане и интегрирането им в ежедневието,
* Да се възползваме от отмората и успешно да използваме пораждащата се от това физическа и умствена енергия.

**Става дума за изследване на Вашия стил и начин на живот!**

**В професионално отношение, в личния живот, физически и духовно.**

**Разтоварване:**

* Да се позанимаем със собствената си личност
* Успокояване на тялото и духа
* Отпускане на мускулите, дихателни и двигателни упражнения, фантазии,
* медитация - разтоварване
* наслада, - да се поглезим – да се променим
* да усетим истинските си, собствени „действителни” потребности.

**Check up:**

* професионално/лично натоварване
* работен ритъм / ритъм на свободното време
* физически симптоми
* навици за хранене

**Промяна:**

* Разработване на нови възможности за организация
* Планиране на личния стил на живот / на жизненото пространство
* Работа и свободно време
* Отношения
* Хранене

**Нов старт:**

* Как изглеждат първите стъпки към Вашия желан образ?
* Дефиниране на целта - конкретизиране
* Запознаване и практикуване на **"Power"-** физически упражнения
* Съставяне на каталог с мерки, съобразен със съответната личност

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Емоционална интелигентност

Възможности да осъзнаем собствената си гениална уникалност

**Imagination is more important than knowledge**

**Albert Einstein**

**Вашият втори ключ – освен знанието – за успех**

* по-добро възприемане и направляване на собствените емоции
* по-добро тълкуване и използване на емоциите на другите
* използване на продуктивната комбинация от разум **ratio**, чувство **emotio** като гарант за Вашия успех.

**Каква полза от високо IQ, ако човек е емоционален глупак**?   
Този провокативен въпрос постави на конференцията във Вашингтон през 1997 г. Даниел Големан, авторът на бестселъра **Емоционална интелигентност**. В своя бестселър той установява дефицитът на нашето общество: ние чувстваме и възприемаме все по-малко. Въпреки материалното ни благосъстояние живеем в духовна нищета. Превръщаме се все повече в **хора на организацията**, в **нещо**, и се излагаме на опасността да изгубим същността на нашето съществуване – че сме живи! С възхода на природните науки особено много се разви рационалната интелигентност на човека. Същевременно преживяваме падение на човешките взаимоотношения. Но чувствата все още са двигателят на нашите действия!

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

* **По-добре да осъзнавате и боравите със собствените си емоции**
* Какво е емоционална интелигентност?
* Защо емоционалната интелигентност и разумът са толкаво важни за професионалния успех?
* Мениджмънт на емоциите **самообладание**
* Разбиране, оценка и направляване на собствените емоции
* Как мога сам да се мотивирам
* Как в ситуация на стрес оставате способен за действие
* Конструктивно овладяване на яда и гнева
* **Да спечелим хората на своя страна**
* Да осъзнаем и разберем емоциите на другите
* Симпатия и антипатия
* Управление на персонала: кога емоционалната интелигентност има значение?
* Да действаме с влияние и власт без авторитарни преструвки
* Да спечелим човека вместо борбата
* **Стимулиране желанието за успех на Вашите служители**
* Да осъзнаем и разберем емоциите на другите
* Симпатия и антипатия
* Успехът на оптимистите
* **WIN to WIN** като цел
* **Водене на екипите към успех**
* Културата на доверието като основа за продуктивна работа в екип
* Използвайте емоционалните различия на всички членове на екипа

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Ръководни кадри, бъдещи мениджъри, ръководители на екипи, групи и проект-мениджъри**.**

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Съвременен маркетинг и

Управление на връзките с клиенти

**Модерен CRM**

Ставащите все по-трудни условия на конкуренция и нарастващия натиск на разходите изискват промяна на мисленето в маркетинга и пласмента. Само с помощта на модерни инструменти за управление и контрол на пласмента, както и засилената ориентация към клиента на всички нива можем да се сдобием с предимства по отношение на конкуренцията и да заздравим собствената си позиция на пазара. Този семинар ще Ви даде практически и компактни познания и опит, за да можете чрез ориентацията към клиента да гарантирате успеха на фирмата си в трудни за икономиката времена.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

По време на този семинар ще се запознаете със специфични методи на CRM за ежедневната Ви практика – с компактни теоретични единици, свързани с темата упражнения по групи и казуси, а също и идеи за обмяна на опит. Като инструменти за Вашата практика са включени и възможностите на новите медии (E-mail и интернет).

**Управление на връзките с клиента – CRM**

* **Транзакционен маркетинг**
* Задоволство на клиента
* Обслужване на клиента
* CRM – Customer Relationship Management
  + **Оперативен CRM**
* Структура на оперативния CRM
* База данни
  + **Колаборативен CRM**
  + **Аналитичен CRM**
* Сегментиране на клиентите
* Оценка на клиентите

▪ Преценка отношението на клиента към фирмата - методи

▪ Scoring модел

* **Продажбите като професия**
* Основни характеристики
* Задачи
* Изискване за качество
  + **Лични продажби**
  + **Teхника на продаване**
* Основи
* Установяване на контакт
* Aргументация
* Техника за сключване на сделка
  + **Телефонът като средство за продаване**
* Възможности за приложение
* Подходящата нагласа
* Подходящите клиенти
  + **Подготовка**
* Цели на разговор
* Кога и къде?
  + **Концепция на разговора**
* Започване на раговора
* Структура на разговора
  + **„Sound of Service“**

**АКТИВНА КОМУНИКАЦИЯ**

* + **Телефонният разговор**
* Първото впечатление
* Питането е злато
* Разглеждане на евентуални възражения
* Успешно приключване
* Осигуряване на успех
  + **Значението на писмото в директния маркетинг**
    - **Директен Mail маркетинг, това активира**
* Рекламното писмо
* Електорнна поща – еMailing
  + **Директен Mail Маркетинг, това информира**
* Newsletter - дизайн
* Newsletter – съдържание
  + **Интернет**
* Характеристика
* Услуги
* Инструменти
  + **Маркетинг в World Wide Web**
* Архитектура
* Интернета като сравнение
* Electronic Commerce
  + **Модели в Интернет**
* Tип A: според фирмената цел
* Tип B: според търговския модел
* Tип C: според целта на комуникация
* Tип D: според функцията
  + **Реклама в Интернет**
  + **Оценка на Web-Sites - фактори**

# Задълбочаване на знанията по темите

* Яснота за **основите** за професионален и успешен CRM
* Запознаване със съществените методи за стратегически и оперативен CRM
* Разбиране на значението на ориентацията към клиентите за професионалната Ви практика
* Оценка на потенциала чрез професионално управление на връзките с клиентите
* Използването на интернет и E-mail за успешната и същевременно рентабилна грижа за клиентите

**Наред с основните знания за CRM ще се разглеждат и следните теми:**

* Удовлетворение на клиентите и лоялност
* Измерване задоволството на клиентите
* Управление на обвързването на клиентите
* Инструменти за обвързване на клиентите
* Оценяване на клиентите
* Сегментиране на клиентите в CRM
* Грижа за клиентите с ниски разходи посредством интернет и E-Mail

###### МЕТОДИ НА РАБОТА

Наред с теоретичната част се разработват конкретни казуси и се работи в групи.

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Управители, както и ръководни кадри от отделите маркетинг/пласмент, сервизно обслужване и CRM, мениджъри на ключови клиенти, продуктови мениджъри, ръководители на профит центрове.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Маркетингов мениджмънт и стратегия   
**(базирани върху конкретни примери от практиката на участниците)**

Ситуацията и конкуренцията на пазара се променят с все по-бързо темпо. Фирмата трябва навреме да разпознае предизвикателствата, свързани с това, за да може да бъде успешна на пазара. С помощта на своята маркетингова стратегия фирмата определя с какви продукти ще излезе на пазара, за да установи своята позиция там.

Тази програма ще Ви даде компактно знание и практически опит, за да гарантирате успеха на фирмата с помощта на добра маркетингова стратегия в трудни за икономиката времена.

**Цели и съдържание**

По време на обучението ще работите върху примери от личната Ви практика. Ще се запознаете със специфични методи за разработване на маркетингова стратегия – компактна теория, упражнения по групи и казуси, свързани с темата, а също и идеи за обмяна на опит.

**Учебни цели:**

* Усвояване на стъпките при разработка на маркетингова стратегия
* Запознаване с най-важните методи за анализ на настоящата ситуация
* Оценка на потенциала и използване на силните страни
* Подбиране на подходящата целева група
* Поставяне на маркетинговата цел
* Разработване на успешна маркетингова стратегия

**Освен основни познания в областта на маркетинга, ще се обсъждат следните теми:**

* Анализ на настоящата ситуация: анализ на силните и слаби страни (SWOT-анализ), модел на Бостън
* Анализи на възможностите
* Ориентиране към клиента, полза за клиента
* Анализ на целевата група и сегментиране на клиентите
* Маркетингов план – маркетингова стратегия
* Продуктова стратегия
* Ценова стратегия
* Комуникационна стратегия

###### Методи:

Програмата представлява комбинация от обучение и консултация. Освен теоретична част, на база на конкретни казуси ще бъде разработена успешно приложима маркетингова стратегия. Участниците ще представят примери от личната си практика и в група със своите колеги ще работят върху маркетинговата стратегия на собствената компания.

**Целева група**

Управители, както и ръководители на отдели Маркетинг/Пласмент, продуктови мениджъри, ръководители на профит центрове.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 1 ден, 10–17ч.**

**Открита програма**

Маркетингов контролинг

Нарастващите условия на конкуренция и покачващите се разходи изискват промяна на мисленето в маркетинга и пласмента. Посредством модерни инструменти за управление и контролиране успеха на маркетинговата дейност, ще имате възможност да постигнете предимства по отношение на конкуренцията и да заздравите собствената си позиция на пазара. Маркетинговият контролинг като инструмент ще Ви помогне в проследяването на ефективната употреба на наличните средства и ресурси.

Тази програма ще Ви даде практически и компактни познания и опит, за да можете и в трудни за икономиката времена с помощта на контролинга ефективно да планирате Вашия бюджет и с това да гарантирате успеха на фирмата си.

**СЪДЪРЖАНИЕ**

По време на това обучение ще се запознаете със специфични методи на контролинга за ежедневната Ви практика – компактна теория, упражнения по групи и казуси, свързани с темата, а също и идеи за обмяна на опит.

* Запознаване със съществените методи на стратегическия и оперативния контролинг
* Разбиране значението на контролинга във Вашата професионална практика
* Разпознаване на слабите места във фирмата с помощта на целенасочени анализи
* Предоставяне на информация за управлението и координирането на маркетинга
* По-добро оценяване успеха маркетинговите и рекламни средства

**Освен основните познания по контролинг ще бъдат разглеждани следните теми:**

* Стратегически контролинг
* Оперативен контролинг
* Balancen Scorecard (BSC)
* Измерване задоволството на клиентите
* Оценяване на клиентите
* Контрол на ефикасността
* Анализ и оценка на комуникационните и промоционните средства:   
  разходи-полза-изчисления

**МЕТОДИ НА РАБОТА**

Наред с теоретичната част се разработват конкретни казуси и се работи в групи.

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Управители, както и ръководни кадри от отделите маркетинг/пласмент, сервизно общуване и CRM, мениджъри на ключови клиенти, продуктови мениджъри, ръководители на профит центрове.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Преодоляване на конфликти с правилна комуникация

## Конфликтите съпътстват живота ни така, както ни обгръща въздухът. Конфликтите са противоречия. Те имат разрушителна сила, но могат да бъдат използване и положително. Целта на този Workshop е, да се запознаем с методи за превръщане на конфликтите в Win-Win-отношение. Най-важният инструмент за целта е освободената от смущения комуникация. Тъй като по-голямата част от комуникацията се възприема чрез невербални сигнали, ще бъден поставен акцент тъкмо върху тези сигнали и как те съзнателно да бъдат използвани.

**ЦЕЛИ НА ПРОГРАМАТА**

По добре да преодоляваме конфликтите в бъдеще!

Да комуникираме без пречки и така да работим по-ефикасно!

**СЪДЪРЖАНИЕ**

* Какво са конфликтите?
* Обичаен модел на реакция и как да го променим
* **Бранете началото** – разпознаване на конфликта още в началото и навременно реагиране
* Как да запазя базата за разговор
* Как да стигна до **win-win** и продължението-решения?
* Какво иска моят партньор в конфликта?
* Какъв конфликтен тип съм?
* Да спечелим ядосаните събеседници
* Пласиране на посланието.
* Комуникационна типология според **R. Mucchielli и П.Петров**
* Стилове на водене на разговор и тяхното въздействие

**МЕТОДИ**

Въпросници, ролеви игри, симулация, работа по групи и самостоятелна работа и дискусии.

Reaching Decision Makers

**Как да достигнем до хората, които взимат решенията при продажбите**

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Програмата е предназначена за специалисти по продажби и маркетинг, ръководители на отдели по продажби, консултанти по продажби, маркетинг директори.

***Как да накараме хората, които имат истинската власт, да кажат «да»***

Няма значение дали имате най-добрия продукт или предлагате най-изтънчената услуга, ако не разговаряте директно с хората, които взимат решенията. За да спечелите отсрещната страна, не е достатъчно да кажете „ние предлагаме най-доброто на пазара”. Повечето специалисти по продажби разговарят с хора, които нямат властта да кажат „да”. Хората, с които те контактуват, могат да повлияят до някаква степен на този, който взима решението, но силата на съобщението може да се изгуби. Целта на този модул е да помогне на консултантите по продажби да предизвикат интерес у тези, които взимат решенията, да се справят ефективно с „портиерите” и да продават с такъв стил, какъвто човекът, който взима решенията, смята за полезен за компанията. Този модул също ще Ви помогне да ускорите процеса на продажби, като бъдат изключени някои от лицата-посредници, които нямат или притежават частични права да купуват.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, от 10–16ч.**

**Открита програма**

Successful Selling Behaviour

**Успешно поведение в продажбите**

***Как да адаптираме стила и поведението си, за да отговаря на политиката на купуване на клиента***

Всичко, което специалистите по продажби трябва и не трябва да правят. Този модул ще Ви преведе от ръкостискането до приключването на сделката, като отбелязва някои от най-важните психологически момента в процеса на продажбите, ефектите и усложненията от действията Ви и как да ги наклоните във Ваша полза. И по-важно, как да избегнете някои от най-големите грешки, които много продавачи допускат в критични моменти. Този раздел представя метод за оцеляване в джунглата от поведения, когато продавате в модерния свят.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2дни, от 10–16ч.**

**Открита програма**

**Stop Cold Calling: Advanced Marketing &**

**Prospecting Techniques for Salespeople**

**Спрете “студените обаждания”: съвременен маркетинг и далновидни техники в продажбите**

***Някои от най-ефективните идеи за самостоятелен маркетинг за непосредствена употреба***

Много малко са продавачите, които биха казали, че обичат да правят „студени обаждания”. Повечето от тях абсолютно ги мразят. Чувстват се неловко само като си мислят за това. Те претърпяват отказ след отказ в търсене на клиент, нуждаещ се в момента от продукта или услугата, която предлагат. Клиентите ги мразят, защото всекидневно са бомбардирани от подобни обаждания на продавачи, които не са разбрали още, че ако клиентът иска нещо, ще отиде и ще го намери сам. Този модул ще насочи участниците към няколко новаторски подхода за маркетинг, които ще накарат клиента сам да се обади. А не вие да го търсите. Тези методи са доказано успешни във всякакви индустрии в много различни държави. Ако вие не ги познаете, то конкуренцията ви със сигурност ги познава.

Тактики при водене на преговори

**Създаване и поддържане на дълготрайни споразумения**

New Generation Programme

Програмата *Тактики при водене на преговори* ще засили Вашата увереност и ефективност при воденето на преговори. Тя включва комбинация от стандарти на етиката и ефективни техники за постигането на резултат, базиран на „*win-win*” and after win принципа.

Програмата се основава на теории, разработени от „*Harvard Law School Project on Negotiation”, „Herriot Watt University”, „Edinburgh & The Wharton Business School at Stanford University”.*

Участниците ще получат пълно разбиране за процеса на преговори и ще имат възможността да практикуват чрез симулации, упражнения и разглеждане на отделни казуси.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

* Профил според типовете личност - **MBTI (*Myers Briggs Type Indicator*)** –

пример с показателя на **М.Б.**

* Междуличностна комуникация
* Процесът на преговори
* Модел за анализ на преговорите
* Видове преговарящи и стилове на преговаряне
* Разбиране на отсрещната страна
* Подготвяне и развиване на стратегията
* Събиране на информация и техники на задаване на въпроси
* Правене на предложения и отговаряне на такива
* Отстъпка при сделка и търгуване
* Сключване на сделки и изпълнение
* Решаване на конфликти
* Подход към трудни **клиенти** и ситуации на застой
* Преговори за продавачи и куповачи
* Разбиране езика на тялото
* Преговаряне с представители на други култури и страни
* Съвети и трикове за ефективно сключване на споразумение

###### МЕТОДИ НА РАБОТА

Методът на обучение се състои в кратки лекции, като се набляга на „*учене чрез практика*”. Програмата използва Харвард ноу-хау за разглеждане на казуси, при които отделните групи ще планират и водят преговори. Следва детайлна обратна връзка. Набляга се на междуличностните комуникационни умения.

###### ФОРМИ

* Самостоятелна и групова работа
* Using **EMC specific communication System**
* Форми с практическа насоченост
* Ролеви игри
* Теоретична подкрепа от лектора
* Работни материали за допълнително задълбочаване на знанията и уменията

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Програмата е създадена за професионалисти в областта на сключването на споразумения и отношения с клиентите.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, от 10–17ч.**

**Открита програма**

Убедително фирмено представяне

В съвременния глобален свят на бизнеса, презентацията е неразделна част от процеса на вземане на решение. Тази програма ще Ви помогне при изготвянето на ясни, кратки и логични фирмени представяния, които са по-убедителни, вдъхващи повече доверие и с по-голямо влияние.

Програмата е идеална за всички приофесионални презентатори, които биха искали да предадат своето послание ясно, сбито и с увереност. Всеки учасник ще придобие повече самоувереност, създавайки, структурирайки и предавайки силно убедитени и професионални презентации.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

* Разбиране на аудиторията, пред която се намирате. Не можете да се харесвате на всички през цялото време, но можете да се харесате на всички за определено време
* Разбиране на отделните етапи в процеса на представяне - план на убедителното представяне и четирите основни стъпки
* Реторични умения. Съвети и трикове за ефективно ползване на езика. Използвайте гласа си оптимално (говорете високо, ясно и уверено)
* Ефективен език на тялото. „Правилна” и „грешна” невербална комуникация
* Използвайте мултимедия
* Подготвяйте интригуващи слайдове в PowerPoint или Keynote
* Представяне в екипи
  + **Видео обратна връзка. Обучение чрез практика**

###### МЕТОДИ НА РАБОТА

Теоритичен материал, въз основа на който се правят анализи и дискусии от практиката на участниците в програмата. Разглеждане на казуси. Практически примери.

###### ФОРМИ

* Самостоятелна и групова работа.
* Форми с практическа насоченост.
* Ролеви игри.
* Теоретична подкрепа от лектора.
* Работни материали за допълнително задълбочаване на знанията и уменията.

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Програмата е идеална за всички приофесионални презентатори, които биха искали да предадат своето послание ясно, сбито и с увереност.

CREATIVE SELLING

Как да се разграничим от конкуренцията?

Европейски Мениджмънт Център има удоволствието да Ви покани на един изключително иновативен семинар по продажби. Той е базиран на двугодишно проучване върху най-актуалните въпроси в модерните продажби. Обучението ще Ви накара да погледнете процеса на продажбите креативно, за да успеете да разграничите Вас и Вашата фирма от конкуренцията.

**СЪДЪРЖАНИЕ**

* Кои системи и процеси за продажби използват компаниите. Кои работят и кои не?
* Най-неефикасните фактори в продажбите и как да се премахнат.
* Новите тенденции в продажбите.
* Креативност. Как да се разграничим от конкуренцията?
* Разпространение, съхранение и управление на информацията.
* Мотивация, продължителност и продуктивност на хората в отдела.
* Ефективни дългосрочни стратегии и тактики.
* Алтернативни маркетингови идеи.
* Модерният отдел по продажби.

**ЦЕЛИ**

Програмата ще осигури на участниците поглед върху най-съвременните методи и концепции в продажбите. Ще им даде възможност да извлекат за себе си най-важните и подходящи аспекти, за да се развие техният собствен стил, техника и креативност в продажбите.

**ПРОУЧВАНИЯ И МЕТОДИ НА РАБОТА**

Програмата е разработена въз основа на двугодишно проучване на големите компании в света и как те се справят в бързо развиващите се и конкурентни условия на продажбите днес.

Осъществява се чрез кратки лекции, разглеждане на различни казуси, симулации, групови дискусии и обратна връзка. Акцентира се върху примери и доказателства от реалната бизнес практика.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Стратегии за намаляване на разходите във фирмата

**Вашата полза**

Представят се модерни инструменти за намаляване на разходите във фирмите.

В работа по групи участниците могат да приложат това, което са чули, на практика.

**СЪДЪРЖАНИЕ**

* **Мениджмънт на работния процес като инструмент за намаляване на разходите**
* Структуриране на процеса
* Повишаване на производителността в работните процеси
* Методи за намаляване разходите на процеса
* Последователност при въвеждането мениджмънта на работните процеси з намаляване на разходите
* **Използване изчисляването разходите на процеса.**
* Какво е изчисляване разходите на процеса ?
* Разликата между класическото изчисляване на разходите и изчисляване разходите на процеса
* Конкретни примери за изчисляване разходите на процеса
* Как протича проектът за въвеждане изчисляването разходите на процеса
* **Бюджетирането като източник за разхищение на разходи**
* Въвеждане на Beyond Budgeting
* Стратегии за внедряване и примери
* Zero Based Budgeting – редуциране на бюджетите с до 20%
* **Benchmarking като основа за намиране на потенциали за намаляване на разходите**

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Ръководители, които поради позицията си във фирмата все повече се сблъскват със света на финансовия мениджмънт и биха искали да разширят знанията си, за да могат да ги прилагат на практика.

###### МЕТОДИ НА РАБОТА

Теоретична част, конкретни казуси, които се разработват по групи.

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Контролингът в практиката на ръководните кадри

**ЦЕЛИ**

* прилагане на практика на обсъдените теми въз основа на конкретни казуси и примери
* получаване на основни представи за контролинга

**СЪДЪРЖАНИЕ**

* **Анализ на разходите и калкулация**
* Пример – въвеждане на изчисляване на разходите по място на възникването в производствено предприятие
* Пример – въвеждане на изчисляване на разходите по място на възникването в търговска фирма
* Пример – въвеждане на изчисляване на разходите на процеса във фирма за услуги
* Уъркшоп - въвеждане на изчисляване на разходите на процеса въз основа на зададен казус.
* **Управление чрез показатели**
* Пример за най-важните показатели за анализ на фирмата
* Показателите като основа за оценка на персонала
* Workshop Benchmarking
* **Бюджетиране във фирмата**
* Техники за бюджетиране
* Грешки в бюджетирането
* **Структура на отчетите за ръководните кадри**
* Изисквания към отчетите
* Кои отчети за кои отдели са
* Конкретни примери за ефикасни отчети
* **Разработване на стратегия за фирмата**
* Визията като основа на стратегията
* Worskhop: SWOT-анализът като основа за разработването на стратегия
* Пример: Balanced Score Card като инструмент за прилагането на стратегията на практика

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 10–17ч.**

**Открита програма**

Контролинг и финансов мениджмънт за специалисти

Представяме Ви три модерни метода за контролинг и финансов мениджмънт, илюстрирани с казуси. Участниците имат възможността да приложат чутото в конкретни примери.

**ЦЕЛИ И СЪДЪРЖАНИЕ**

* **Въвеждане изчислинието разходите на процеса**
  + Какво е изчисляване разходите на процеса ?
  + Разлика между класическото изчисляване на разходите и изчисляване разходите на процеса
  + Конкретни примери за изчисляване разходите на процеса
  + Ход на проекта за въвеждане изчисляването разходите на процеса

* **Модерно приложение на процесите на бюджетиране**
  + Структуриране процеса на бюджетиране и инструменти
  + Бюджетиране и Balanced Scorecard
  + Иновативни начала в бюджетирането
  + Как функционира Beyond Budgeting в детайли?
  + Въвеждане на Beyond Budgeting – Стратегии за въвеждане и казуси
  + Разглеждане на казус за бюджетиране
* **Контролинг на риска като мениджърски инструмент** 
  + Основи на контролинга на риска
  + Законови рамкови условия на контролинга на риска в Европейския съюз
  + Елементи на системата за контролинг на риска
  + Протичане на проекта при въвеждане на система за контролинг на риска

###### МЕТОДИ И ФОРМИ НА РАБОТА

Теоретична част, конкретни казуси, които се разработват по групи.

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Служители занимаващи се с контролинг в средно големи и големи фирми. Понеже става дума за семинар за специалисти се предполага притежаването на основно **Know-How** по контролинг.

# ****ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни****

# ****СПЕЦИАЛИЗИРАНА ПРОГРАМА****

**Стратегически Мениджмънт**

**за лидери, ръководители и мениджъри**

МОДУЛИТЕ СА ПРИМЕРНИ/ МОГАТ ДА СЕ ФОРМУЛИРАТ МОДУЛИ ПО ЖЕЛАНИЕ НА ОБУЧАВАНАТА ИНСТИТУЦИЯ/

## ПРОГРАМАТА по Генерален Мениджмънт

## ГУРМЕ Вечеря – тържествено дипломиране –

## В Гранд Казино Баден 5\*

**4\* хотел Herzoghof**

<http://www.hotel-herzoghof.at/>

Rezeption: [+43 2252 87 297](tel:+43%202252%2087%20297) • [office@hotel-herzoghof.at](mailto:office@hotel-herzoghof.at)

 ****

**The Herzoghof hotel Seminar Hall**

който има всички удобства, както за делова работа, така и за приятно прекарване на свободното Ви време.

## Делова част на Програмата

## В Програмата е включена среща във Федерална Стопанска Камара на Австрия където Вие и Вашите Корпоративни CVта ще бъдат представени с цел търсене и намиране на потенциални партньори за Вашата дейност/Хубаво е да носите преведени на Английски или Немски Ваше фирмено представяне/

## Целева група

## Лидери, ръководители, мениджъри на всички нива на управление и отговорност; тези, които искат да създадат свой собствен бизнес; тези, които искат да разширят своите познания за управление и да повишат своето самочувствие.

## Обучители: Подготовката се води от високо квалифицирани австрийски преподаватели, активно практикуващи консултанти. Това дава възможност за разглеждане на казуси от ежедневната бизнес практика и дискусии върху най-често срещани проблеми в управлението на фирмата.

## Предмет

## Програмата е конструирана така, че да даде систематично подредени знания и опит при управление:

## Дава възможност за разширение на възможностите за ефективното управление

## Начините и методите на изграждане при управление

## Прилагане на ефективни приложими техники на управление и взимане на решения

## Умение да носим частична и пълна отговорност

## Форми и методи на работа

## Самостоятелна и групова работа

## Форми с практическа насоченост

## Разработка на практически казуси от участниците

## Ролеви игри и интерактивни методи

## Упражнения за прилагане добрите практики

## Теоретична подкрепа от лектора

## Работни материали за допълнително задълбочаване на знанията и уменията

**МОДУЛ 1**

# Стратегическо планиране и управление на фирмата

Под стратегия се разбира пътят, който една фирма или организация избира, за да постигне цел, служеща за осигуряване или подобряване на нейната конкурентноспособна позиция. Не е възможно изработването на стратегия без поставянето на точна цел за бъдещето.

Тъй като има различни пътища за постигането на целта, още от самото начало трябва да бъдат преценени всички и след това да се избере онзи, който изглeжда най-успешен и разумен за фирмата.

Или казано по друг начин: стратегията е пътят към целта, но също и пътя, по който трябва да накараме да вървят и другите и да правят това, което е полезно за постигането на собствената ни цел, респ. да не пречат за постигането на целта ни.

Би трябвало фирмите да си поставят следните въпроси:

**Правим ли необходимото (стратегически аспект)?**

**Действамe ли правилно (oперативен аспект)?**

**Как да променим нещата?**

Причините: Започва се с кризи в структурите. Организацията, фирмата просто не се е приспособила към променените условия в обкръжението и неговите променени изисквания – във фирмата нещата все още вървят добре – а кризата се развива по следния начин – тя започва с:

незабелязаната **Криза в стратегията**, резултатите все още са добри и ликвидните средства са налице, което от една страна създава измамна сигурност, но все още има възможност за действие; после следва също почти незабележимата в началото

**Криза на оперативните резултати**, в повечето случаи все още са налице ликвидните средства и затова кризата не може да бъде осезателно почувствана – нали все пак паричният ни поток все още е положителен; след което накрая идва

**Кризата в ликвидността**. Тук кризата се усеща за пръв път и въпросът, който се поставя е, дали въз основа на малката (финансова) мобилност може да се излезе от кризата без краткосрочна и отчасти утежняваща намеса.

Вижда се мнимата положителна крайна ситуация, която при повърхностна оценка често води до незабелязване на необходимите промени, макар все още да има поле за действие.

съдържание

1. стратегическо планиране/управление на фирмата - въведение 1

* 1.1. Стратегия - защо? 1
* 1.2. Днес повече от всякога мениджмънт? 2
* 1.3. Понятието стратегия 2
* 1.4. Цели 3

2. Стратегическо планиране/ управление на фирмата

* 2.1. В общи линии процесът протича така 4
* 2.2. Стратегически анализ/Установяване на ситуацията в момента 4
* 2.3. Вътрешен анализ 5

2.3.1. Визия 5

2.3.2. Идеал 5

2.3.3. Основни ориентации 6

2.3.4. Стратегически стопански единици (ССЕ) 13

2.3.5. Анализ на предимствата и недостатъците 13

2.3.6. Верига на създаване на стойността………………………………………………………….13

2.3.7. Съвкупна верига на създаване на стойността 14

2.3.8. Основни стратегически поведения 15

2.3.9. Мотиви за купуване/ не купуване 15

2.3.10. Жизнен цикъл на продукта/възрастова структура 15

2.3.11. Модел на Дю-Пон 15

2.3.12. Основни концепции/основни продукти 16

* 2.4. Външен анализ 17

2.4.1. Портфолио 17

2.4.2. Заинтересовани страни 20

2.4.3. Основни стратегии 20

* 2.5. Система за навременно предупреждение 22

2.5.1. Каузална верига 22

2.5.2. Анализ на сценария 23

2.5.3. Cross-Impact-анализ 23

2.5.4. Слаби сигнали 24

2.5.5. „Екип за навременно предупреждение“ 24

2.5.6. Опасности при разработката на стратегията 24

2.5.7. Оценка на стратегията 25

* 2.6. SWOT-анализ (Strengh, Weakness, Opportunities, Threats) 25
* 2.7. Koнтрол 27
* 2.8. High Tech (HT) иновации - сравнение на белезите на маркетинга 28

### МОДУЛ 2

**Лидерство на практика**

### ЛИДЕРИТЕ- ВОДЕЩИ ПРОМЯНА & МОТИВИРАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

### Лидерството е за промяна. Лидерите трябва да прегърнат необходимостта от промяна и да ръководят отбора си през процеса. Когато лидерите са планирали промяна, Трябва да имат предвид пет основни принципа:

### • Различните хора реагират по различен начин на промените. Някои хора се радват на процеса и с вълнение приемат промяната; където други предпочитат стабилност. Проблеми възникват, когато ориентирани към стабилност хора намират, че обстоятелствата се променят бързо; или когато ориентираните към промяна хора осъзнават, че всичко е едно и също и нищо не е ново.

### • Всеки има основни нужди, които трябва да бъдат изпълнени. Има три основни нужди, когато хората се справят с промяната; необходимостта от контрол; необходимостта от включване и необходимостта за откритост. Докато степента на нужда ще варира между хората винаги има някаква степен на загриженост за всеки.

### При процеса на промяна трябва да включим открито нуждите на служителите. Имаме Различни реакции при установяване на ред.

### • Промяната често включва загуба и в зависимост от степента на тази загуба може да се получат вреди за морала. Затова е важно, Лидера да води служителите през този период.

### • Очакванията трябва да бъдат управлявани реалистично. Когато случващото се в процеса надвишава очакванията, хората като цяло са щастливи, Затова е важно, лидерите да не правят обещания, които не могат да бъдат изпълнени.

### • Страховете трябва да бъдат разгледани. Във времена на промяна хората често могат да се страхуват от най-лошото, особено където има повече работни места или се касае за поглъщане, коопериране, партньорства и др. На тези опасения трябва да се обърне внимание.

### За да приложите тези принципи при управление на промяната, трябва да имате готов или създаден вече Лидер, който:

### • Да даде на хората отворена честна информация и факти и внимавайте да не се спекулира на нереалистични очаквания.

### • За по-големи групи: да произвежда една комуникационна стратегия, която осигурява информация и се разпространява ефективно за всички в същото време. Използвайте коучинг сесии за да следите индивидуалните реакции и личните стратегии за справяне с промяната.

### • Да даде на хората избор и да бъде отворен за възможните последици.

### • Да даде на хората време да изразят своите становища и подпомагайте вземането на решения. Предоставяне на необходимите фактори с цел да се облекчи чувството за загуба.

### • Когато е налице загуба, да им даде нещо, което може да замести тази загуба. Загубата се приема по-лесно, когато има нещо което да я замени, тъй като тя обикновено води до страхове.

### • Когато и където е възможно, позволявайте на екипа да изразява опасенията си и ги зареждайте с окуражаване.

### • Винаги спазвайте добри лидерски практики, като например предоставяне на време за неформална дискусия. По време на периоди на промяна тя е по-важна от всякога.

**При Ръководството и служителите** мотивацията е силно предизвикателство към цялостната личност.

Основни изисквания към мениджърите са отговорни и целенасочени действия. В Програмата ние сме предвидили обширни инструменти за безопасни и добре осъзнати лидерски действия. Те включват персонални дискусии, както и създаване на споразумения с ясно поставена цел.

Участниците в Програмата могат да внасят случаи от ежедневната си практика. Разработени са подходи за тази цел. За Участниците ще бъде създаден план с конкретни практически действия в края, който да им служат в ежедневната практика

* Обещаващи цели като инструмент за /Управление на Персонала/
* Ясно планиране и конструктивно използване на контрол в управлението на персонала
* Създаване на мотивация на персонала
* Преговори с работниците и служителите - импулс от Харвард модел
* Комуникация-психологически аспекти - импулс от Транзакционен анализ
* Отговорна делегация, възможности, рискове и странични ефекти
* Насърчаване на своите потенциални служители
* Интервюиране със система: въпрос техники
* Лидерски стилове и техният ефект
* Справяне с трудни управленски ситуации
* Персонални интервюта като елемент на контрол на управлението на персонала
* Системи за похвали/специално разработени:най-доброто в практиката/
* Упражнения въз основа на лични практики, случаи с обратна връзка
* участие в бизнес-симулация "Factory" =========================================

**МОДУЛ 3**

### Контролиране и финансиране

### Целта

Представяме Ви три модерни метода за контролинг и финансов мениджмънт, илюстрирани с казуси. Участниците имат възможността да приложат чутото в конкретни примери.

* Въвеждане изчислението при разходите на процеса

Какво е изчисляване разходите на процеса ?

Разлика между класическото изчисляване на разходите и изчисляване разходите на процеса

Конкретни примери за изчисляване разходите на процеса

Ход на проекта за въвеждане изчисляването разходите на процеса

* Модерно приложение на процесите на бюджетиране

Структуриране процеса на бюджетиране и инструменти

Бюджетиране и Balanced Scorecard

Иновативни начала в бюджетирането

Как функционира Beyond Budgeting в детайли?

Въвеждане на Beyond Budgeting – Стратегии за въвеждане и казуси

Разглеждане на казус за бюджетиране

* Контролинг на риска като мениджърски инструмент

Основи на контролинга на риска

Законови рамкови условия на контролинга на риска в Европейския съюз

Елементи на системата за контролинг на риска

Протичане на проекта при въвеждане на система за контролинг на риска

### СИСТЕМА НА Входящото ниво: предлага цялостен преглед на целите, процесите, инструменти и задачите и организацията при модерно управление.

### Основни концепции и взаимоотношения са практически представени и са свързани с мощен цялостен инструмент. Участниците разбират в дълбочина за контролирането. Научавате се да анализирате критично контролните системи на практика. Освен това ще се занимаваме със задачите и решаващата роля на контролиращият Мениджър.

### Структура и съдържание

### • Контролиране като процес на управление и подход към корпоративно управление

### • Производителност - карта на контрольор: успех и изпълнение на показателите

### • Съвременният модел на администратора: контрольорни стратегии за управление на партньор

### • Прозорци на задачите и контролер роли в контекста на задачите

### • Избрани ефективни процеси на контролиране

### Планиране & Бюджетиране

### Управленски отчети

### Нови разработки в контрола

Накрая ние са провели първоначалната оценка на вътрешните реформи, които са модернизиране на нашите финансови и управленски системи.

И накрая ние са преминали през първоначална оценка за вътрешна реформа на финансовите и човешките ресурси: управление модернизирана.

За по-добра организация и управление на персонала, както и програмата- **SEM 2000,** предназначена за подобряване на финансовия контрол, са стъпки в правилната посока.

**СЪДЪРЖАНИЕ НА КУЛТУРНАТА ПРОГРАМА**

* Използване на термалния център /предварително ще получите входни карти за ползване на услуги/ - БЕЗПЛАТНО
* запознаване със забележителностите на града
* Посещение на казино с БЕЗПЛАТНИ талони за участие
* Посещение на винарна /с дегустиране на най-доброто австрийско вино/

  

**цената на ПРОГРАМАТА е 1460 Евро**

**и ВКЛЮЧВА:**

* **обучение в модули**
* **вътрешен транспорт в Австрия   
  /трансфер от летището до Баден и обратно, пътуване до Виена и обратно/**
* **нощувки в хотел \*\*\*\* със закуска**
* **вечери; обЕдИ**
* **кафе паузи**
* **преведени всички материали по темите**
* **квалифициран преводач по време на целия престой**
* **организирани срещи и мероприятия**
* **културна програма**
* **Европейска Диплома**

Европейски Мениджмънт Център поема организирането и   
закупуването на билетите на най-изгодни цени.



**БАДЕН, Виена, Австрия**

## GRAND [CASINO BADEN](http://www.casinos.at/default.aspx?muid=1b8980d8-47fa-45ba-bb53-712b8b658511)

**Осигурени талони за участие в най-голямото казино в Европа/Безплатни 25 талона/**



**Römertherme Baden**

**Осигурени талони за ползване на най-голямата термална баня в Австрия –**

**сауна, джакузи масажи/Безплатно/**



**Вкусни вечери в красивите замъци на Баден**

**ИНФОРМАЦИЯ ЗА БАДЕН ДО ВИЕНА**

**Баден – Долна Австрия**

**[](http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Wappen_at_baden.jpg) [](http://en.wikipedia.org/wiki/Image:Map_at_baden_bei_wien.png)**

**Баден,** на 26 км южно от Виена, предлага не само красиви пейзажи, а преди всичко вода Лековитите серни термални извори на града с естествена температура до около 36 градуса по Целзий са използвани открай време за развлечение и лечение

Колкото и да си почива човек, понякога му се иска да си опита късмета В Баден край Виена се намира първото и най-старо казино на Австрия, което след ремонта през 1995 г. е едно от най-големите и хубавите в Европа

 [](http://members.virtualtourist.com/m/p/m/163b15/) [](http://members.virtualtourist.com/m/p/m/4fb87/)

Grand Casino Baden Beethoven’s garden SPA Centre – Roman Thermal Baths

Околностите на Баден са изпълнени с възможности за излети, като се започне с развалини на крепости и се стигне до манастирите Майерлинг и Хайлигенкройц.

Баден е и културно средище. Върху красивите вили, дворци и къщи почерка си са оставили едни от най-големите архитекти, строили в стила Бидермайер и Югендстил. В Баден са композирали Волфганг Амадеус Моцарт и Лудвиг ван Бетовен. Тук са идвали Лист, Ланер, Карл Михаел Цирер и Мильокер.

**В градският театър Бетовен е написал и за първи път е изпълнено, едно от най-великите музикални произведения – ОДА НА РАДОСТТА**

 

Розариумът е една от ключовите забележителности тук. В градината има над 20 000 засадени рози от около 600 различни вида.

****

Град Баден до Виена е едно от най-красивите и престижни места за живеене и за бизнес в Австрия Близостта му до Виена го прави изключително удобно и желано. Около него Вие може да посетите красиви места както с изключителна историческа значимост, така и с възможност за възстановяване и удоволствие:

**РЪКОВОДИТЕЛИ НА ПРОГРАМАТА**

Mag. Хелмут Пренер Президент COS GROUP AUSTRIA

Проф. Д-р Мартин Щигер:

Dr. Ernest Wallmüller

Ръководител на Екип от Формула1:ХАРАЛД ШВАРЦ

**За връзка и допълнителна информация:**

Европейски Мениджмънт Център

Тел: +887 51 66 45

emc@emcbg.eu; [www.emcbg.](http://www.emcbg.)eu

##### Европейски Мениджмънт Център пожелава на Вас и Вашите колеги и близки успех!

**Открита програма**

Продажба на фирма, купуване и оценка на фирмата

# Ползата за участниците от програмата

* **Обширна информация** по темата купуване и продаване на фирма
* Увод в обичайните методи от практиката при изготвянето на **Due Diligence**
* Информация и кратки упражнения за **стандартните и нестандартните методи за оценка на фирмата**
* Указания за преговори с потенциални клиенти за купуване или продажба на фирма

# ЦЕЛЕВА ГРУПА

* Дружества и предприемачи, имащи намерение да купуват или продават фирми
* Консултанти и данъчни съветници, доверени лица управляващи чуждо имущество

# СЪДЪРЖАНИЕ

* Мотиви за продажба на фирмата
* Цели на купувачите на фирми
* Придобиване на фирма чрез:
* **Share Deal**
* **Asset Deal**
* **Management Buy Out или Management Buy In**
* **Покупка чрез акционерни дружества**

## Due Diligence

## цели

## съдържание

## методи

* Оценка на фирмите според действащите **стандарти в Германия и Австрия**
* Финансиране купуването на една фирма - **размяна на акции, купуване в брой, Leveraged Buyout**
* Типичен процес на купуване на фирма от установяването на контакта до сключване на сделката

# МЕТОДИ

* Теоретична част
* Примери за оценка на фирмата
* Методи за оценка с **Excel-таблици и специален софтуер за оценка на фирмата**
  + **Excel-таблиците се предоставят на участниците безплатно**
* Обсъждане въпроси на участниците, интерактивни игри
* Добри бизнес практики, казуси

# РАБОТНИ МАТЕРИАЛИ

* + основен работен материал
  + презентация (слайдове)
  + **Excel-таблици**

Train the Trainer

# 

Това обучение подпомага служителите занимаващи се с обучение и усъвършенстване като специалисти, респ. обучители. По време на обучението те получават необходимото **Know-how** за успех в тази дейност. С това се улеснява използването на вътрешни експерти и се гарантира професионализъм, а процесът на предаване на знания във организацията се подобрява.

**В средносрочен план се постига възможността...**

* ... да се предават знания специфични за фирмата и важни за практиката
* ... да се действа според търсенето и своевременно,
* ... да се утвърди значението на вътрешните експерти и
* ... да се осигури трансфера на знания; т.е. да се работи по и в системата

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Конкретно първо става дума за група от около 15 служители, които са ангажирани или ще се ангажират в обучението.

По-късно тренингът на обучители може да се разшири и за други служители като им се поставят задачи с указания (напр.) респ. които работят по проекти за обучения и квалификация или ще работят по такива.

**ВЪЗМОЖНИ СЪДЪРЖАНИЯ**

**Програмата се изработва специално, в зависимост от дейността на компанията**

Независимо от професионалното направление на съответният участник (напр. теми свързани с финансите, кантролинга, маркетинга, мениджмънт на проекти, комуникации и др.) трябва да се придобият базисни знания, които се концентрират върху начина на предаване на знания, а не върху съдържанията, които трябва да се предадат.

Затова темите по специалности трябва да са определени за курсистите (по отношение на съдържанието и спецификата на целевата група) още преди започването на тренинга, за да може по време на обучението да се работи по и с възможно по-конкретни теми на курсистите. Според съдържанието и целевата група се разработват примерни дизайни (вкл. Предимства и недостатъци на вариантите), съгласуват се и се тренира тяхното прилагане в отделните модули.

**МОДУЛ I**

* Да се учим да учим – Основи за обучители/**референти**
* Установяване на нуждите, учебни цели и **Contracting**
* Разработка на дизайн (**програма-за дизайн на тренинга, и т.н)**
* Планиране, подготовка, приложение
* Разработване на материали и медии-използване (ръкопис, презентации, Flipcharts, и т.н.)
* Структуриране вкл. дидактически принципи/**възможности**
* Медии и възможности за тяхното използване и ефекти

**МОДУЛ II**

* Обучение, обратна връзка & оценка
* комуникация – реторика (разбираемост), език, глас
* Връзка с темите и взаимодействие
* Динамика на групата, учещи групи и направляване на процеса
* Трудни курсисти и ситуации по време на тренинга
* Заключителни презентации, респ. доклади на курсистите

**ВЪЗМОЖНА ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ:**

2 x 2 дни **програма минимум**

****

# EUROPEAN

# MANAGEMENT

# CENTRE

UNITED NATIONS GLOBAL COMPACT MEMBER

Member of the International Vocational and Training Association

IN HOUSE TRAINING

****

**Keep your house**

**EМC РАЗБИРАНЕ ЗА КОНСУЛТИРАНЕ И МЕНИДЖМЪНТ ПОДГОТОВКА**

EMC **ФИЛОСОФИЯ**

Ние съпровождаме и подпомагаме процеси на учене и развитие на

* лица,
* екипи, сектори и
* организации.

При което за нас е важно концепциите и решенията да се разработят заедно с клиента. Така могат:

* да се вземат предвид актуалните потребности от обучение
* включването им в концепцията за развитието на персонала и
* създаване на сигурност за стратегията на фирмата.

При тези съвместни стъпки:

* се определят потребностите от обучение на ръководните кадри и служителите
* анализират се и се съгласуват целите за развитие и промени
* определят се целевите групи
* разработват се планове за структуриране и време и
* се оценяват стъпките на провеждане и приложение.

За да се повиши отговорността – специално при висшия мениджмънт – за необходимото развитие на персонала, е подходящо да се състави група за управление.

Тя би трябвало да обхваща експерти по развитието на персонала и обучението, представителна група от топ-мениджмънта на организацията на клиента и партньори от EMC.

По този начин се увеличава вероятността, обучението и развитието да са подходящи за участниците, адекватни на организацията и да имат траен ефект.

Освен това наред с индивидуалното обучение може да се подпомага и ученето в цялата организация.

ПРОТИЧАНЕ creative process

**Инициатива и описание на проекта:**

Къде се намираме?

Какво искаме да постигнем?

Какво трябва да се промени после?

(Кой трябва и как да мисли, чувства, действа различно?)

**Дефиниране на целевите групи и целите на обучение**

**Междинен контрол**

**Концепция, дизайн и**

**схема на времето и количеството**

**Пилотен проект**

(Евентуално)

**Провеждане**

**Оценка на приложението и трайност**

**ПРИНЦИПИ И МЕТОДИ НА ПРОГРАМНО УЧЕНЕ И ОБУЧЕНИЕ**

За да се осигури високо качество на учене и приложение, на преден план е реалната практика на участниците.

Протичането на семинара се определя от ситуацията им в работата и управлението, техните въпроси, теми и проблеми.

Затова:

* преподавателите и курсистите определят и съгласуват заедно рамка за сферите и условията за обучение
* сравняват се и се дискутират теориите за мениджмънт и моделите на мислене с опита и възможностите на курсистите и се съгласуват стъпките за прилагане на практика
* определят се подпомагащи средства за самоанализ чрез анализ на собствените силни страни и необходимостта от развитие
* методът на работа се базира на учене ориентирано към опита по модела „преживяване - анализ – теоретична обосновка“
* особено голямо значение се отдава на създаването на мрежа между курсистите и на ученето един от друг, както по време на семинара, така и след това
* при повечето от тренингите курсистите биват приканвани да се приспособят „ментално“ чрез специални чек-листи.
* Споразумение за запазване на тайна .

По принцип по-ефикасни са многостепенните тренинги с по-кратка продължителност.

Напр. един модул тренинг и след това Follow-up. Където това не е възможно, включваме споменатите спомагателни средства за приложение под формата на партньорства за учене, групи за обмяна на опит.

Общуване с трудни клиенти

Понякога служителите, които работят в пряк контакт с клиентите трябва да общуват с разгневени хора. Този тренинг може да им помогне да се справят с трудни ситуации по време на разговор. От начина на водене на разговора и поведението на служителите, клиентите трябва да почувстват, че се отнасят към тях като към сериозни партньори, а не са третирани като молители.

**ВЪЗМОЖНО СЪДЪРЖАНИЕ**

* Личностни предпоставки, съзнаване на собствената граница на апатия и агресия, с кои „типове хора“ може да се общува по-лесно, респ. по-трудно
* Боравене с емоциите, особено при агресивно поведение
* Подход за спиране на ескалацията
* Проактивно водене на разговора с клиента
* Мениджмънт на оплакванията и разглеждане на възраженията
* Водене на разговора чрез въпроси
* Анализ езика на тялото

**ЗА МЕТОДА:** Освен поднасянето на кратки информации за теориите и концепциите се поставя акцент върху свързани с действителността упражнения за водене на разговор (ролеви игри, евентуално с анализ въз основа на видеозапис).

**ВРЕМЕТРАЕНЕ: 2 дни, 9–17ч.**

**Открита програма**

УПРАВЛЕНИЕ НА ПРОЕКТИ

Ефикасно планиране и управление на проекти

**Вашата полза**

В този семинар ще се запознаете с методите за планиране и организация на проекти и как да ги прилагате на практика. Разполагайки с фундаменталната теория, както и с опита от работата по конкретни проекти, ще се сдобиете с компетенции как да прилагате тези методи във Вашата практика. След завършването на този семинар ще бъдете готови да реализирате следващия си проект успешно използвайки професионални методи!

**СЪДЪРЖАНИЕ**

* **Що е проект? Фактори за успех и рискове на проектите**
* **Основният или проектният екип** 
  + Работещите по проекта
  + Ролята на ръководителя на проекта
  + Казус: Изисквания към създаването на проектен екип
* **Създаване на правила за културата на проекта въз основа на пример**
* **Методи за планиране и управление на проект** 
  + Планиране на работата чрез план на структурата на проекта
  + Планиране на сроковете
  + Методи за планиране на ресурсите и разходите
  + Форми на проектната документация
* **Ефективно организиране на уъркшопи по проекта, заседания** 
  + Техники на модерация за процесите на вземане на решения, преодоляване на конфликти и решаване на проблеми при управляването на проектите
  + Подготвяне на модерация въз основа на 3 различни казуса
  + Онагледяване – задачи на оптичната реторика
* **Управление на конфликтите в рамките на проекта**
* **Ръководене на проектен екип**
* **Мениджмънт на ресурсите на проекта представен въз основа на   
  Software „MS Project“**

**МЕТОДИ**

Теоретичен материал и работа по групи

**ЦЕЛЕВА ГРУПА**

Ръководители и служители от малки, средни и големи фирми, които трябва да ръководят проекти.

**ПРИНЦИПИ И МЕТОДИ НА ПРОГРАМНО УЧЕНЕ И ОБУЧЕНИЕ**

За да се осигури високо качество на учене и приложение, на преден план е реалната практика на участниците.

Протичането на семинара се определя от ситуацията им в работата и управлението, техните въпроси, теми и проблеми.

Затова:

* преподавателите и курсистите определят и съгласуват заедно рамка за сферите и условията за обучение
* сравняват се и се дискутират теориите за мениджмънт и моделите на мислене с опита и възможностите на курсистите и се съгласуват стъпките за прилагане на практика
* определят се подпомагащи средства за самоанализ чрез анализ на собствените силни страни и необходимостта от развитие
* методът на работа се базира на учене ориентирано към опита по модела „преживяване - анализ – теоретична обосновка“
* особено голямо значение се отдава на създаването на мрежа между курсистите и на ученето един от друг, както по време на семинара, така и след това
* при повечето от тренингите курсистите биват приканвани да се приспособят „ментално“ чрез специални чек-листи.
* споразумение за запазване на тайна

По принцип по-ефикасни са многостепенните тренинги с по-кратка продължителност.

Напр. един модул тренинг и след това Follow-up. Където това не е възможно, включваме споменатите спомагателни средства за приложение под формата на партньорства за учене, групи за обмяна на опит.

Наши клиенти

|  |  |
| --- | --- |
| АCО - Строителни елементи ЕООД  Агенция за малки и средни предприятия  Aгроелит ЕООД Адис ЕООД  АДРЕС Недвижими имоти АД Агротрейдинженеринг ООД  AЕБТРИ  АЕЦ Козлодуй ЕАД  Актавис Оперейшънс ЕООД Албена 2000  Ален Мак АД  Алианс ЕООД  Алианц България Холдинг  Амперел ООД Арома АД  Асарел–Медет АД  Асоциация на Месопроизводителите AСК –Рекламни и PR услуги OОД  Багра ЕООД  Балканфарма АД  HVB Банк Биохим  Банка Хеброс  Банксервиз АД  Билла България ЕООД  Бисер Олива   Бокар ООД  Болкан Нюз Аутдор ЕООД  Бaлкан Нюз Корпорейшън ЕАД /bTV/  Бизнес Център - България ЕООД България Терм ООД  Булгартабак – Плевен АД  Булгар Чех Инвест Холдинг АД  Булса ООД  Булстрад АД ЗК Български Имоти АД Българска Пощенска Банка  Български Пощи ЕАД   Винпром Пещера АД  Care International Bulgaria  Сиско Системс България Clockwork LTD  Coca Cola HBK  Colliers International  Космо България Мобайл (Глобул)  Гео Пауър ООД  Гранд Хотел Варна АД  Дакс-96 ООД  Дебулко ООД  Девин АД  Декамекс ООД  DeNmark College  Дерони ООД  Джей енд Джей Ко ЕООД  DHL International  Дига Лайн ООД  Добрички панаир АД  Dominion Grain Bulgaria  Дружба Стил АД Дуропак-Тракия Папир АД  Евробул ООД  Европринт България  Elana Investment  Електростарт АД  Еникомп ООД  Eпик Електроник Асембли ЕООД  ЕТ Лиа  Юроспиид ООД EVN България  Жити АД  Zebra JSC  ZMM - Haskovo  Imessa  Иморент България ЕООД  ИНТЕРПРЕД-СТЦ София АД  Интраком България АД  Информационно обслужване АД  Каридал ЕООД  Kиров АД | Китнер България ЕООД   Клио ООД  Костенец XXИ АД  Крафт Фуудс България АД - Своге Кумазит Строй АД  Кумерио Мед АД - Пирдоп Лилия ХИВ  Лорамед - медицински център ЕООД Love Swing Communications  ЛУКОЙЛ България ЕООД  ЛУКОЙЛ Нефтохим Бургас АД   Медицинска Техника Инженеринг ЕООД Мегле ООД  Метро Кеш енд Кери България ЕООД Миркат ООД  Мулти Медийна Група ЕООД Мобилтел ЕАД Мостстрой АД  Наш дом АД Национален Статистически Институт Огилви енд Мейда Адвъртайзинг ЕООД  Омакс ЕООД  ОМV България  OMV Romania Mineraloel SRL Орбилекс ООД Оргахим АД  Пени Маркет ПОНС България ЕООД   Приста Ойл АД  ProCredit Bank Промишлено строителство–Холдинг ЕАД  Райкомерс Конструкшън АД  Рефан ООД  Рефракем ЕООД  Рока България АД  Роял Фуудс АД Родина-Холдинг АД  Рудметал АД  САМ БС ЕООД Сами-M ЕООД Сандра ООД  Сандвик България ЕООД  Shell България ЕАД  Сименс ЕООД Сити Дизайн Девелопмънт ООД  Скорпион Шипинг ООД  Софарма АД  Софийска вода АД  Солид 55 ООД  Средна гора АД  Строй-Консулт ЕООД  Строителна Механизация АД  STS Holding Group  Студио Баухаус ООД Thalloderma Ltd - Varna  Тандем-В ООД  ТБВА София ЕООД  Teletek Group Ltd  Texaco- Prista Oil  TMF International  Уеб Гейт АД  Уинслоу Дивелъпмънтс ООД УниКредит Булбанк Унифарм АД   Юникомс ООД  Юнионбанк Юсис ООД  Финтехмаш АД  Флорина България АД Шенкер ЕООД Шотерон  WS Teleshop International OOD  ХДИ Застрахователно АД Херти ООД  Хидком АД  Хайпро България ЕООД Xerox BG Ltd : Хойер България ЕООД |

##### Практически почти всички структуроопределящи големи и средни фирми и организации в България, около 1100.

##### Изготвили:

##### ЕКИП ЕМЦ

##### Петрослав Петров – Изпълнителен директор

##### Камелия Калчева – Директор Програми

**Всички права запазени!**