

Обичам тази игра
и тази марка

Потреблението
се събужда

Теория и практика
на усвояването

Нека говорят...
за вашето събитие

МЕНИДЖЪР

БРОЙ 11 (181). НОЕМВРИ 2013. ЦЕНА 5 ЛВ. WWW.MANAGER.BG

МЕНИДЖЪР ♥ ПРИРОДАТА

**НАКЪДЕ ЩЕ ВЪРВИ
ИКОНОМИКАТА
ДОГОДИНА**

**ИСТИНСКИТЕ
ЛИДЕРИ
НА БЪЛГАРИЯ**

**Виолена
Маринова**

**МЕНИДЖЪР
НА 2013
ГОДИНА**

**СЛЕДВАЩОТО
ГОЛЯМО НЕЩО**



ТЕМА (НЕ)ВЪЗМОЖЕН ПРОТЕКЦИОНИЗЪМ

Това е откъс от списанието.

Цялото списание може да намерите в Библио.бг

www.biblio.bg



АДРЕС СОФИЯ 1000
УЛ. „ГЕОРГ ВАШИНГТОН“ № 12, ЕТ. 2, 3
ТЕЛ. 02/983 13 05, ФАКС 02/983 13 80
WEB WWW.MANAGER.BG
E-MAIL PRESS@MANAGER.BG

УПРАВИТЕЛ И РЕДАКЦИОНЕН ДИРЕКТОР

МАКСИМ МАЙЕР mmayer@manager.bg

РЕДАКТОРИ

ВЕНЦИСЛАВ САВОВ vsavov@manager.bg

ДАРИНА МЛАДЕНОВА dmladenova@manager.bg

ЕЛИЦА НИКОЛОВА enikolova@manager.bg

НАЧО СТРИГУЛЕВ nstrigulev@manager.bg

СВЕТЛАНА ТОДОРОВА svtodorova@manager.bg

ГЛАВЕН РЕДАКТОР НА САЙТА МЕНИДЖЪРНЮЗ

ИРИНА ВЕЛЕВА iveleva@manager.bg

АРТ ДИРЕКТОР ЙОХАН КАРЛСОН

ДИРЕКТОР ПРЕДПЕЧАТ И ПРОИЗВОДСТВО

БОРИСЛАВ МИРАЗЧИЙСКИ

ПРЕДПЕЧАТ МИЛЕНА ВЪЛЧИНОВА

ФОТОГРАФ ЮЛИАН ДОНОВ

КОРЕКТОР БОРЯНА АНГЕЛОВА

ДИРЕКТОР РЕКЛАМА И СЪБИТИЯ

РУМЯНА ДОЧЕВА rdocheva@manager.bg

МЕНИДЖЪР РЕКЛАМА

ПЕТЪР ДОБРЕВ pdobrev@manager.bg

МЕНИДЖЪР РЕКЛАМА В МОБИЛНИ ПРИЛОЖЕНИЯ

КРАСИМИРА АЛЕКСАНДРОВА

kalexandrova@manager.bg

ИНТЕРНЕТ РЕКЛАМА

ЦВЕТА МИЛТЕНОВА tzmlitenova@manager.bg

КРЪСТИН ДИМИТРОВ kdimitrov@manager.bg

МЕНИДЖЪР ПРОДАЖБИ

МАРИН ГЕНОВ mgenov@manager.bg

АБОНАМЕНТ ЦЕНКА ВЛАДИМИРОВА

МЕНИДЖЪР СЪБИТИЯ

НАДЯ ГЕОРГИЕВА ngeorgieva@manager.bg

ДИРЕКТОР ФИНАНСИ И АДМИНИСТРАЦИЯ

ДЕНИЦА КОЦЕВА

СЧЕТОВОДИТЕЛ ПЕТЯ ОСЕНСКА

ОФИС МЕНИДЖЪР ДИЯНА ГЕОРГИЕВА

СНИМКА НА КОРИЦАТА ЮЛИАН ДОНОВ

ПЕЧАТ
НА КОРИЦАТА



Печат



Списание „Мениджър“ се печата
на сертифицирана хартия UPM

ИЗДАВА „МИТ ПРЕС“ ООД,
ЧАСТ ОТ „ВМ ФИНАНС ГРУП“ АД

Качеството е на мода

МЕНИДЖЪР зацели стандарта за качество ISO 9001, "МИТ прес" стана първото издателство за списания, което получава този сертификат. За нас това е голям успех, част от стремежа ни да ставаме все по-добри.

За всички в "Мениджър" правенето на списанието не е просто работа. Това е предизвикателство и възнаграждение, това е животът ни. Ние искаме да правим качествена журналистика с интересни текстове и перфектна визия, с умни и смели идеи, с различни гледни точки, с честни позиции, с уважение към всеки. Това е нашият вътрешен, професионален и човешки стандарт. За такава журналистика и за така направено списание винаги ще има верни читатели и последователи. Успехите на "Мениджър" доказват това.

Най-хубавото и най-предизвикателното в нашата работа е, че нищо не е дадено веднъж завинаги. Тъкмо мислиш, че си постигнал качеството, към което се стремиш, и идва следващият брой - нови идеи, автори, текстове, снимки. Но усилията си заслужават.

Защото в списанията, както и в бизнеса, качеството е винаги на мода.

Желяя ви приятно четене!

МАКСИМ МАЙЕР
редакционен директор

БРОЙ 11



14 Истинските лидери на България



86 Marketing



103 Агро



128 Life по американски и живот по български

12 ACCENT

14 Истинските лидери на България

24 Накъде ще върви икономиката догодина

28 Теория и практика на усвояването

32 Повече умна телевизия

36 ТЕМА (Не)възможен протекционизъм

48 MANAGEMENT

50 Виолина Маринова: Ако искаш да ти се случи нещо в бъдеще, трябва сега да го заложеш

58 Ужас! Научиха тайните ни

60 Добрият разговор е като добрия флирт

64 Трите лъва

66 Университетът, в който преподава Пол Кругман

68 Пет поколения бизнес без компромиси

72 Джордж Сорос - гений или гемон

76 Преди и след първия милион

78 Станахме най-големият оператор по приходи

80 Тодор Бургузжиев: Новото поколение мисли зелено

82 Градският кросовър

84 Най-екологичните опаковки

86 MARKETING

88 Нека говорят... за вашето събитие

90 Обичам тази игра и тази марка

94 От първо лице: Промяната само на логото не означава ребрандинг

96 Празният вестник

98 Смарт и арт в кухнята

100 Една ракия на 34

102 Жълти стотинки за големи мечти

103 АГРО

104 Има нещо, в което можем да сме сред най-добрите

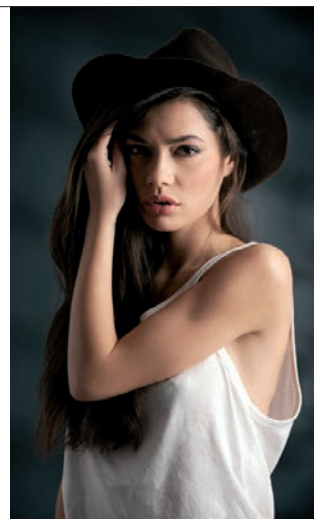
108 Нищо не става изведнъж

110 Успехът не идва сам

111 ECONOMY

112 Потреблението най-после се събужда

БРОЙ 11



145 Бързи пари

116 10 еднакви въпроса към чуждите мениджъри

120 Защо ни е да учим английски

124 Lafka - малкото магазинче на пътя

126 4G революцията се отлага. Засега

128 Life по американски и живот по български

131 Allianz Best Doctors - новата здравна застраховка

132 Паралелната дистрибуция ще заздравя пазара на лекарства

134 Пътят на летящите гоставки

136 Всичко на едно място

138 "Омникар БГ" взе златен медал на панаира

140 Katarzina е емоция, изкуство и музика

141 **GLOBUS**

142 Джеръми Аърнс по следите на боклука

145 **БЪРЗИ ПАРИ**

146 Няма по-добра регулация от конкуренцията

150 "Изи Кредит" обслужва клиенти в 1200 населени места

158 Джаржите за обличане са следващото голямо нещо

152 1000 лева до 6 минути

154 **SENSE**

155 Да направим място за учениците в литературата и киното

157 **SCI-TECH**

158 Джаржите за обличане са следващото голямо нещо

161 Защо никога няма да има бутон "Не харесвам" във Facebook

162 20 години красиви ръце

164 Кожа като тъчскрийн

165 **MODERNITY**

170 Детето на цветята

174 Преобличане

176 Генератор на добри идеи

178 Обсебени от сериалите

182 Marina Rinaldi гефутира на "Витошка"

184 Софийски разкази

186 Комикс

accent

ИРИНА БЕЛЕВА, СНИМКИ ЮЛИАН ДОНОВ, ДИАНА ГЕОРГИЕВА, ИВАН ПЕЙКОВ, "БУЛФОТО", "ХАЙЛАФ"



ИСТИНСКИТЕ ЛИДЕРИ НА БЪЛГАРИЯ



- **За първи път Мениджър на годината е жена. Това е Виолина Маринова, председател на УС и главен изпълнителен директор на Банка ДСК.**
 - **Президентът Росен Плевнелиев отвори плика с името на победителя и връчи кристалния приз.**
 - **Специално за церемонията дойде от Лондон Майкъл Армстронг, световноизвестен специалист по лидерство и управление на човешките ресурси.**
 - **Изключителен интерес към заключителната галацеремония. Над 800 представители на бизнеса изпълниха до краен предел залата на Софийската опера и балет.**
- Моля, четете на следващите страници репортажа от шестата церемония "Мениджър на годината".**

Виолена Маринова, председател на УС и главен изпълнителен директор на Банка ДСК стана Мениджър на годината 2013. За първи път жена взе кристалната статуетка. Госпожа Маринова бе една от трите бизнесдами, класирали се в призовата десетка на тазгодишното издание на конкурса "Мениджър на годината", организиран от списание "Мениджър". По традиция той се провежда в партньорство с консултантска компания "Делоит България" и рекламната агенция А-Team.

Залата на Националната опера и балет едва побра представителите на бизнеса, дошли да аплодират най-добрите мениджъри на България за 2013 година.

Сред гостите бяха лидерите на едни от най-големите бизнеси в страната, предприемачи и ръководители на водещи компании, бивши, настоящи и бъдещи участници в конкурса, който открива, откроява и награждава успехите в различни сфери на бизнеса.

Всички те бяха основните герои в един вълнуващ спектакъл в три действия за пътя към успеха, умело акомпаниран от знаменити фрагменти от "Аида" на Джузепе Верди. В програмата бяха включени въведение в света на победителите с ария на "Аида" от първо действие на едноименната опера в изпълнение на Рагостина Николаева, вълнуваща завръзка с ария на Ра-

гамес, изпълнена от Мартин Илиев, и Голям триумфален финал, водещ към тържествената кулминация на вечерта, с участието на солистите Рагостина Николаева, Мартин Илиев, Гергана Русекова, Ангел Христоф, Петър Бучков, Бисер Георгиев, оркестъра и хора на Софийската опера и балет под диригентството на Григор Паликаров.

Виолена Маринова - новият титуляр на най-престижното отличие за висши мениджърски постижения, излъчен в края на този спектакъл, е истински лидер и визионер. Това каза президентът Росен Плевнелиев, който беше посрещнат на крака от залата. Той отвори плика с името на победителя и връчи наградата. *(Моля, вижте речта, с която тържествената глава приветства за трета поредна година най-добрите български мениджъри.)*

Лидерство и визионерство - тези две характеристики обединяват участниците в нашия конкурс. Те покриват модерната дефиниция за изключителни качества в мениджмънта, описани в три основни принципа от специалния гост на галацеремонията тази година Майкъл Армстронг. Той е един от най-значимите автори и изследователи в управлението на човешките ресурси.

Добрите лидери в съвременния бизнес успяват да зарази екипа си с целенасоченост, с усещане за преследване и постигане на важни цели. Има силна мотивация за постигане на отлични резултати. Знае, че може да постигне желаните резултати само чрез благотворно влияние върху хората, които управлява, посочи Армстронг от официалната трибуна. Той пристигна специално от Лондон да приветства участниците и финалистите в конкурса.

Най-добрите мениджъри в България вече са достигнали това ниво на мислене и действие, стана ясно много по-късно, когато финалистите излизаша един по един по азбучен ред на сцената, за да получат своите грамоти за висши постижения в мениджмънта. Те бяха съпроводжани от малките балерини Елица Дочевска и Йоанна Рагкова от балетна школа "Маша Илиева".

"Бъди промяната в света, който искаш да видиш", обърна се към изпълнената докрай зала **БОРЯНА МАНОЛОВА**, главен изпълнителен директор на Siemens България - първият от финалистите, представен и отличен пред гостите на церемонията.

"Добрите финансови резултати винаги следват доброто представяне и инвестициите в хората, което е една от заслугите г-жа Манолова да е на тази сцена тази вечер", отбеляза Иваило Наїденов, изпълнителен директор на "Монделийз България", който ѝ връчи грамота за постижения във висшия мениджмънт. Устойчивост на резултатите по всеки от оценяваните показатели е още едно гостойнство на бизнес ръководители от ранга на Боряна Манолова, която влиза във финалната десетка за втора поредна година.

"В основата на всеки успех е екипността, а добрите ръководители трябва да умеят да мотивират хората си, да изискват от тях и да ги насочват в правилната по-

Президентът Росен Плевнелиев бе не по-малко развълнуван от победителя Виолена Маринова



ВАСКО РАЙЧЕВ, ПРЕДСЕДАТЕЛ НА "ДЕЛОЙТ БЪЛГАРИЯ"

Ръст е ключовата дума в шестото издание на конкурса

С поред Вас как протече конкурсът тази година?

- За шеста поредна година участниците в конкурса "Мениджър на годината" преминаха през гългия и комплексен процес на оценяване, което правим на базата на създадената от нас методология. От подадите документи 73-ма желаещи да вземат участие в конкурса 63-ма преминаха във втория кръг, след като се уверихме, че отговарят на критериите за допустимост.

Показателите, по които измерихме успеваемостта на компаниите, са същите, каквито са заложили в методологията преди шест години. За да се отрази динамиката в световните стандарти на управление и да обхванем нововъзбеденията в корпоративните управленски практики, бяха направени актуализации в част от методологичния инструментариум, с който работим, какви-

то са например въпросниците за оценяване във втората и третата фаза на конкурса.

Очевидно нито сложната структура на оценяване, нито обемът от информация, която компаниите трябва да предоставят, нито пък гългият процес, през който трябва да преминават, притесниха участниците в тазгодишното издание на конкурса. Отчетохме ръст на интереса и увеличение на броя на кандидатите в почти всички сектори от икономиката, включително и от финансовия и застрахователния сектор.

- Какви са тенденциите в показателите на компаниите участници, които наблюдавате тази година?

- Наблюденията ни тази година показват, че по-голямата част от компаниите, ръководителите на които са взели решение за участие в конкурса, могат да се похвалят с



Васко Райчев: Приходите за 2012 г. на десетте финалиста са над 15 млрд. лв.

ръст на обемите на продажбите и приходите - това са 72% от гружествата. Около 15% от участващите компании отчитат тенденция на спад в приходите, а около 13% имат колебание в показателите за ръст за наблюдавания период. Приходите на десетте финалиста за 2012 г. сумарно достигат до над 15 млрд. лв., а приходите за същия период на всички преминали втори кръг участници е над 19 млрд. лв. В компаниите си финалистите управляват сумарно 15 700 служители.

тел стана главният оперативен директор на "БЕЛЛА България" Милтос Триантафилу. Избора на зрителите на bTV обяви Соня Момчилова, мениджър корпоративни комуникации на медийната група, която призова всички присъстващи: "Творци на богатата, герзайте, защото имаме нужда от добри новини!".

Големият бизнес работи и за големи каузи, родени от човешкия гълг да бъдеш полезен на другите. Затова за втора поредна година в праймлицата на галацеремонията бе включена и наградата "Мисия в полза на обществото". Тя бе присъдена на Боряна Манолова, главен изпълнителен директор на Siemens България, за най-активна дейност в областта на корпоративната социална отговорност. Това е един от важните критерии на "Делойт България" при оценка на кандидатите.

Наградата връчи Венелина Гочева, председател на журналистическия борг на "Вестникарска група България" и издател на вестниците "Труд" и "24 часа" - медийни партньори на събитието. Тя изтъкна подкрепата на Siemens България в класацията "Най-добрият град за живеене", организирана от в. "24 часа" и "Дарик радио". И благодари на организаторите на конкурса за "великолепния урок как една българска медия трябва да се отнася към успехите на българския бизнес".

"Пликът е добре запечатан, трудно се отваря", обяви минути по-късно президентът Росен Плевнели-

ев, на когото бе поверен най-важният момент от заключителната церемония на конкурса. Последва дългоочакваният миг - тържавният глава изрече името на победителя - Виолена Маринова, председател на УС и главен изпълнителен директор на Банка ДСК, а залата стана на крака и изригна в аплодисменти. "Тя има наистина впечатляваща биография. За повече от 40 години е изминала пътя на професионалното израстване от най-обикновен служител в един банков клон, на една най-обикновена каса, до най-високото стъпало, посвещавайки живота и делото си на банковото дело в България. Тя прави истинска революция, като въвежда първа в страната през 1980 г. като директор на банков клон електронно-информационна система. Тя е пионер, тя е реформатор. А като ръководител на най-старата и втора по големина банка в България г-жа Маринова има решаващ принос българската банкова система да е изключително стабилна, ефективна и модерна", заяви с респект и възнеение президентът Росен Плевнелиев веднага след като връчи кристалната статуетка на Мениджър на годината 2013.

"Това е второто високо отличие, което получавам лично от ръцете на президента тази година след ордена "Стара планина" първа степен. Вярвайте, българската банкова система наистина е стабилна!", гарантира новият носител на приза Виолена Маринова. ■

Теория и практика на усвояването

Може би вече трябва да се научим да използваме еврофондовете.

И други поуки от нашия пръв бюджетен период в ЕС

Бивши и настоящи управляващи влязоха в лют спор кой как е усвоявал европейските фондове и колко милиона от тях няма да бъдат усвоени до края на програмния период 2007-2013 г. Народът се чуди какво означава да се усвояват пари, защото обикновено ги харчи, след като ги изработи. Никои не казва: "Днес усвоих едн-колко си лева".

Терминът е финансов и стои далеч от всекидневната лексика. Затова малцина се вълнуват как върви дебатът за усвояването. На кръгла маса "ЕС фондовете - национално ефективни?", състояла се в София, за първи път бе отправен ясен призив да се вникне повече в оползотворяването на еврофондовете, а не в тяхното усвояване.

В какво е разликата?

При усвояването се прави счетоводна сметка колко от полагаемите се пари на България са похарчени обосновано, така че Еврокомисията да не си ги поиска обратно. Следи се с повишено внимание ефектът в Брюксел. При оползотворяването е важно да се разбере какъв е ефектът в България от похарчените пари. Защото може да бъдат усвоени и праросани, макар и узаконени пред Брюксел.

Стратегическият доклад на България по предварителни оцен-

ки за периода до края на 2012 г. очертава следната картина:

- Съгласно кохезионната политика на ЕС (политиката на сближаване) страната ни имаше на разположение близо 7 млрд. евро, от които може би 500 млн. евро ще бъдат изгубени.

- Благодарение на еврофондовете брутният вътрешен продукт (БВП) е нараснал през програмния период с 3%, т.е. ако липсваха инвестициите от структурните инструменти, за периода 2007-2012 г. БВП би бил с 3% по-нисък.

- Частното потребление е с 3,9% повече, отколкото ако нямаше европейско финансиране.

- Частните инвестиции са с 5,4% по-високи.

- Правителствените инвестиции са с 26,3% по-големи.

- Износът е с 0,8% повече, а вносът е с 4,5% по-голям.

- Средната работна заплата е с 5,9% по-висока.

- Инфлацията не е повлияна.

- Бюджетният баланс е подобрен с 0,8 процентни пункта.

- Делът на гържавния дълг в БВП е по-нисък с 1,7 процентни пункта.

Но това не е всичко

Използването на средствата от структурните и Кохезионния фонд за изтичащия период ще продължи до 2015 г. съгласно правилото N+2, което означава 2 го-

дини в повече за говъриване на започнатите проекти. Ако се добавят прогнозните резултати и за тях, ще се получи следното:

- реален БВП с 9,3% по-висок, отколкото без финансиране от структурните и Кохезионния фонд;

- частно потребление - с 8,5% повече;

- частни инвестиции - с 37,8% по-големи;

- правителствени инвестиции - с 48,2% повече;

- износ - с 6,1% повече, а внос - с 16,7%;

- средна работна заплата - с 33,6% по-висока.

Значителното повишение се обяснява с концентрацията на най-много проекти в края на програмния период.

Въпреки очевидните числови подобрения възниква въпросът защо по индикатора "Риск от безност" гържавата продължава да бъде най-зле в Европа и освен това не спира да върви наголу. През 2005 г., т.е. преди присъединяването ни към ЕС, в рисковата група са влизали 14,2% от българите, а до 2013 г. техният дял е нараснал на 22,3%, вместо да се свие на 13%, каквото бе очакването. Егвали народът е започнал да мързелува, след като е преизпълнена целта по производителност на труда. Единственият сериозен снаг е по индикатора "Преки чуждест-

Правилата на играта

Протекционизъм е всяко налагане на правила, които облагодетелстват само едната страна в дадена сделка. Борбата за равнопоставеност на българското производство по никакъв начин не попада под това определение

Не знам дали целият човешки живот е състезание, но поне онази му част, потопена в капитализма, със сигурност е.

Най-опростеният вид състезание е между двама, обикновено с различни фланелки. Тези двама може да са напълно различни, но онова, което е в главите ни, когато се замислим за което и да е състезание, е, че правилата са еднакви. И за двамата. И че са прозрачни за публиката. И че се контролират от рефер, жури или както там си му е редът. Тази проста комбинация от еднакви правила, прозрачност и контрол обикновено наричаме феърплей (fair play).

А как наричаме обратното?

Мошеничество и измама са първите две гуми, които ми идват наум. Вероятно има още много други подходящи и не особено лицеприятни определения.

Наскоро в публична дискусия се опитах да защитя

тези простейши очевидности по отношение на състезанието между българските стоки и вносните и бях гневно титулуван от развъдени у нас агенти на пазарната икономика в най-булгарния и вярно като "протекционист". А в техните изящни доморасли представи вероятно тази им присъда е ценностна, т.е. сигурно ме мислят и за ретрограден, за комунист, за агент на руснаците и т.н. брилянтин на родния анализаторски слугинаж.

А сега по същество:

Европейските субсидии за България все още са почти в пъти по-малки, отколкото, да речем, във Франция, в Италия и т.н. Контролът по отношение на качеството и състава на братската европейска продукция не съществува или не се прилага. Няма българска домакиня, която да не потвърди, че една и съща мащабно рекламирана световна марка

Fair play означава, че правилата на играта са еднакви за всички. Но дали така е за родното производство?



за прах за пране, да речем, купена например от Гърция дори, е съвършено различен продукт като пенилни свойства от абсолютно същата като опаковка стока, предлагана в България. Така е и при шоколадите, и при бисквитите, и при напитките, и при всичко. Барьерите, които са издигнати през българските стоки в почти всяка сфера и в почти всяка партньорска страна, са многобройни и икономически убийствени за скачане. Прост пример: за да си продаваш козметиката в Германия, изискването е цялата опаковка да е на немски. А у нас чуждата стока е допускана с едно малко и трудно чепящо се стикерче, което често крие оригиналния състав на продукта. Честно, нали? Мога да дам стотици примери...

Освен много по-големите преки евросубсидии, от 2008 г. чрез важащия за цялата общност (но непознат и неприлаган у нас) Small Business Act* малките и средните предприятия на Запад (т.е. гръбнакът на всяка една икономика) получават разнообразен пакет от гържавни помощи и облекчения с оглед борба с безработицата и повишаване на конкурентоспособността.

И още: поради факта, че българските управляващи целокупно и напартийно като правило (с много редки изключения) наложили на българския производител прекалено бърза адаптация към иначе нужните норми и изисквания на ЕС, осъществими от предприятията ни единствено и само чрез кредити, то конкурентността ни бе убита в зародък. Кредити ли казах? Да, и тук състезанието е суперчестно - ние плащаме двойни, тройни, а и четворни лихви.

Има и естествени неравенства - например размерът на пазара ни, покупателната ни способност и т.н.

Протекционизъм е всяко налагане на правила, които облагодетелстват само едната страна в дадена сделка. Борбата за равнопоставеност на българското производство по никакъв начин не попада под това определение. Когато съюз "Произведено в България" декларира, че големите международни търговски вериги в България убиват родното производство, причината е именно в това, че те налагат неравни и несправедливи условия на българския производител за сметка на своя; крият ги зад тайната на договорите, а извиването на ръцете на родното производство става чрез десетки прийоми, такси и регулации, които биха били невъзможни в която и да било друга уважаваща себе си страна.

Смисълът на призива за подпомагане на малките и средните предприятия е в посока на равнопоставеност, прозрачност и контрол. Протекционизъм в момента в България има, но той не е налаган от българската държава. За съжаление, до момента тя не успява да изпълни ключовата си роля на рефер в спазването на правилата.

* Small Business Act (SBA) - мярка, въведена от Европейската комисия през 2008 г., за да стимулира предприемачеството, да насърчи растежа на малките и средните предприятия и да улесни дейността им в съответствие с принципа "Мисли първо за малките!".



Смисълът на призива за подпомагане на малките и средните предприятия е в посока на равнопоставеност, прозрачност и контрол

“ Когато съюз "Произведено в България" декларира, че големите международни търговски вериги в България убиват родното производство, причината е, че те налагат неравни и несправедливи условия на българския производител за сметка на своя; крият ги зад тайната на договорите, а извиването на ръцете на родното производство става чрез десетки прийоми. ”



**ВИОЛИНА МАРИНОВА,
ПОБЕДИТЕЛ В КОНКУРСА
"МЕНИДЖЪР НА ГОДИНАТА 2013":**

**АКО ИСКАШ ДА
ТИ СЕ СЛУЧИ
НЕЩО В БЪДЕЩЕ,
ТРЯБВА СЕГА
ДА ГО ЗАЛОЖИШ**

Това, от което се
нуждаем, е консенсус,
споразумение на всички
обществени групи около
значими цели, смята
председателят на УС и
главен изпълнителен
директор на Банка ДСК

3 ащо според вас станяхте Менеджър на годината?

- За мен е много възбуждаща тази награда на престижното списание "Менеджър". Излъчването на достойни финалисти означава, че добре реализираните се менеджъри в България трябва да служат като примери за всички, да ги възхваляват да се мобилизират и да търсят пазарните ниши, да бъдат адаптивни, да бъдат гъвкави, за да успяват. Ежегодните награди, които присъжда списание "Менеджър", са знакови и за следващото поколение, за младите хора, които са с добро образование и имат потенциал успешно да се реализират в България.

Това, което вероятно ме отличава от повечето финалисти, е продължителността на моята кариера, както и фактът, че тя протече само в една институция. Гордея се с професионалното ми израстване - от най-ниското стъпало постепенно до най-високото, без да пропускам нито една степен. В процеса на работата си в Банка ДСК съм отговаряла за развитието на различни проекти от много области: внедряване на информационна система, вътрешен контрол и одит, дефиниране на процесите и процедурите за банкова дейност. Всички знания и умения, които усвоих през годините и през всички етапи на кариерно развитие, представляват безценна помощ за мен сега като ръководител на голяма институция, тъй като познавам, смея да кажа, в детайли работата на всички звена. Мое веруе е, че трябва да предам знанията и опита си на по-младите. Смятам, че съм защитила убеждението си, че за добрия мениджър е необходимо непрекъснато развитие - както професионално, така и в областта на взаимоотношенията, на способността да вземаш решения и да поемаш отговорност за тях.

- Какво успешният мениджър прави по-добре от другите?

- Мениджърската дейност е креативна - това е умението да извлечеш максимум от всяка ситуация, даже и да е конфликтна, да постигнеш баланс на интересите на всички заинтересовани страни и при това да запазиш чисто човешките аспекти в себе си и в другите. Мениджърството се основава не само на брилянтни професионални постижения, но и на познаването на хората и на умението да извлечеш най-ценното от тях в работата им, като същевременно създаваш благоприятна работна среда. Склонна съм да приема всяко обмислено и мотивирано решение, даже то да противоречи на първоначалната ми представа за това как трябва да се подходи в конкретна ситуация.

Търся професионализма във всеки, но и добрата комуникация, за да се работи в екип. Мениджърът трябва да създава благоприятна среда за изява на хората, с които работи, те да бъдат убедени, че са на място, което им дава възможност да реализират максимално уменията си, и да се чувстват в мир със себе си. Създаването и поддържането на такава корпоративна

култура е изпитанието и успехът в управлението. Успешният мениджър обикновено е ценен и разпознаваем първо в своята гилдия, а после от по-широк професионален и обществен кръг.

Добрият мениджър непрекъснато се стреми да е в крак с тенденциите, да е отворен към новите идеи и да преодолява трудностите, без да се предава на отчаянието. Ако не си позитивно настроен, не можеш да се справиш с лекота с проблемите. Освен че е необходимо да е целеустремен и организиран, вярвам също, че добрият мениджър трябва да умее да увлича със своя ентузиазъм; винаги трябва да се стреми към новото, неизвестното, да има вкус към предизвикателството и да съумее да бъде лидер на промяната.

- Има ли нещо, което искате да промените в компанията си, а не успявате?

- В Банка ДСК фундаменталните промени вече се случиха. Първо беше трансформацията от спестовна каса в търговска банка. Признавам, че никак не беше лесно през 1998-1999 г., когато за шест месеца ДСК, готвеа работеща по специален закон, да се приспособи към всички действащи банкови регулации. Подготовката на трезора за приватизация също не беше лек процес. С помощта на Банка ОТП Банка ДСК се превърна в съвременна, ефективно функционираща търговска банка. С привнесените от банката майка добри практики, принципи и стандарти за развитие Банка ДСК се превърна в модерна, динамично развиваща се кредитна институция, като същевременно успя да запази най-ценния си капитал - доверието на клиентите, спечелено и заслужено в продължение на десетилетия.

Това, което бих искала да променя, е в областта на взаимоотношенията, на сплотеността при вземане на решения и тяхното осъществяване. Екипността е водеща за успеха на всяка компания и създаването на благоприятна корпоративна среда е възнаграждение за положените усилия. Мотивирането на служителите да дават идеи и решения, ангажирането и сътрудничеството на всички работещи в една организация е разковничето за успех и измерителят на положителната промяна в нея.

- Кое е по-важно - идеята или реализацията?

- Не бих могла категорично да припиша повече важност на което и да е от двете, тъй като това са два взаимосвързани етапа от дълъг и сложен процес. Все пак идеята е първичното, тя е искрата, която загъва мотора. Неслучайно по света има корпорации, които поддържат свои идейни банки - вътрешни и външни, в които се генерират, обменят, дискутират и полират идеи, и този споделен ресурс се използва като средство за по-нататъшното развитие на компанията, за постигане на иновации и нови решения и технологии.

За стойността на една идея се съди по нейната приложимост, а за това е важен моментът, да са налице необходимите условия, правилните хора да се случат на правилното място. Идеята е скок в неиз-

“ Ние успяхме да запазим стабилна банковата система, ефективно функционираща, отлично регулирана и дисциплинирана. ”



Ужас! Научиха тайните ни Във всяка компания трябва да има писани правила за ползване и съхраняване на конфиденциална информация

Има шефове, които щедро разказват на екипа финансова информация, за да го мотивират. Има и такива, които никога нищо не споделят. Кои постъпват правилно и кои грешат? Не може да се каже, всяка фирма е различна. Но е задължително да има писани правила, които да казват коя информация е конфиденциална, кой има достъп до нея, как да се ползва и опазва.

Нали се сещате колко тежки ще са последиците, ако ваш верен клиент научи, че давате по-добри отстъпки на негов конкурент. Или се разбере кой каква заплата получава. Или на пазара изтекат ганни от вашия финансов отчет, от който се вижда, че имате финансови проблеми. Дори да не са ви се случвали по-добри беди, добре е да вземете мерки навреме.

Информацията във всяка фирма може да се раздели в три категории - неконфиденциална; конфиденциална, но достъпна за много ограничен кръг от хора; и конфиденциална, но необходима за ползване от значителен брой служители.

При първата не е необходимо

предприемането на каквито и да било мерки за опазване, защото нейното изтичане и разпространение не представлява заплаха за интересите на компанията.

Втората категория е информацията, която е съсредоточена в един (обикновено управителя) и няколко ключови служители в компанията (заместниците, финансовия директор). Тя е много ценна за бизнеса, но опазването ѝ не е трудно поради ограничения кръг от хора, които имат достъп до нея. Пример за такава информация може да бъдат данните от информационните системи (ERP, CRM) или справките, предназначени за управителя.

Третата категория - конфиденциална, но необходимата на значителен брой служители, е най-трудна за опазване. Това е информация, която представлява вътрешен опит или ноу-хау и изтичането ѝ би улеснило значително дейността на конкурентите. Мениджъри и служители всекидневно я използват в работата си. Така опазването ѝ става трудно, а разкриването на служителя, отговорен за евентуално изтичане - почти невъзмож-

но. Става дума за списъци с гоставчици и клиенти, условия на гоставка и продажба, различна юридическа и счетоводна документация, бизнес процесите, нивата на възнаграждения и компенсации и т.н.

За да се опази информацията, са необходими действия в няколко посоки.

Първо, служебните задължения на всеки да са ясно и точно описани (обикновено в длъжностната характеристика), а взаимоотношенията между служителите и звената да са онагледени с разписани бизнес процеси и процедури. Най-често такива процеси и процедури се изготвят като част от системата за управление на качеството.

Второ, важно е да има описани и сведени до служителите политики, касаещи правата, отговорностите и задълженията на всеки по отношение на достъпа до служебна информация. Това най-често се случва във вътрешен правилник за боравене с информацията - официален документ, който регламентира кой от кого получава служебна информация, как я използва и съхранява. Важно

“ Всеки служител трябва да знае коя информация е конфиденциална и защо, за да може да прилага необходимите мерки за опазването ѝ. ”

Джордж Сорос - ГЕНИЙ ИЛИ ДЕМОН

А може би и двете. И нещо трето - философ. Финансистът, за когото се твърди, че съсипал британския паунд през 1992 г. и предизвикал азиатската криза през 1997., днес казва: "За мен е много по-важно да подаря един милиард, отколкото да го спечеля"



Джордж Сорос, предпочитан гост и оратор, на Конференцията за сигурността в Мюнхен, 2011 г.

От началото на годината името на Джордж Сорос е споменава във връзка с четири големи теми, като изключим протестите в България. Първо, американският финансист залага на падането на курса на японската йена. Кое се случи. Второ, продава масивно злато. Логично, цената му падна. Трето, инвестира 1,2 млрд. долара в опции за продажба на акции от борсово търгувани фондове на S&P 500, иначе казано - на 500-те компании с най-голяма капитализация на борсите в САЩ. Още по-иначе казано, това означава, че залага на падането на акциите на тези 500 гиганта, или на срив на американския пазар. Тук развитието предстои. И четвърто, жени се за трети път, като съпругата му е с 42 години по-млада от него. И на сватбата бяха поканени трима българи.

Тук, у нас, българската връзка е най-интересна. Не обаче и за планетата, нито пък за самия него. Мащабът му е друг.

Сорос изглежда като безсмъртен. Само на 83 е, а откак се помни, светът на акциите и борсите все обяснява с него почти всичко грандиозно, което се случи. Той не само предсказва, но и предизвиква събитията, от които обикновено печели милиони и милиарди, а някоя гържава губи също толкова. Май само за сегашната икономическа криза не е посочен с пръст, затова пък Европа скочи срещу един от изходите, предложен от него - настояването му за еврооблигации.

Защо Сорос се чувства дължен да се изкаже по всички въпроси и защо всички останали са ангажирани на всяка цена да го коментират?

Началото на отговора е назад в годините, в които той следва философия и страстно се увлича по Карл Попър и идеите му за отворено общество. В Лондонското училище за икономически и политически науки Сорос е студент на самия Попър. И когато през 1952 г. се дипломира, е убеден: светът трябва да бъде място не на тоталитаризъм, а на отворени плуралистични и демократично управлявани общества с права за индивида. В тях никоя философия и идеология ня-

ма последната гума и може да се окаже грешна, затова трябва да се поглагола на съмнение и да се погорбява. Решава да моделира обществото според вижданията си и започва да го прави, когато натрупва достатъчно финанси, за да може да си го позволи.

С философия обаче не се изкарват милиарди. Запитан как от имигрант е станал финансист в Англия, роеният през 1930 г. в Будапеща унгарски еврейн отговаря: "Минах през различни видове работа, накрая продавах гребни стоки по крайбрежието, в сувенирни магазини, и си мислех, че не за това съм създаден. Писах на всеки директор на всяка търговска банка в Лондон, получих само един или два отговора, накрая така започнах в една банка".

През 1956 г. Сорос се мести в Ню Йорк, където от 1959. до 1963. е анализатор в инвестиционната фирма Wertheim & Co. През този период развива другата си известна философска мисъл - рефлексивността. Тя означава, че нашето мислене влияе активно на събитията, в които участваме и за които мислим. Тъй като винаги има отклонение между реалността и разбирането ни за нея, пропастта между тях е важен елемент в процеса на оформяне на хода на историята. Преведено на икономически език, оценката на всеки пазар създава процеси, които допълнително се отразяват на пазара. Години по-късно Сорос умело вкарва в действие тази философия и, да, при него работи: гугел и някаква оценка, пазарът като че ли го слуша.

Нетърпелив да приложи на практика теорията си, Джордж Сорос трудно издържа 10-те години, в които е вицепрезидент на инвестиционната банка Arnhold and S. Bleichroeder. Но трупа опит, а през 1967 г. участва в създаването и управлява офшорен инвестиционен фонд с името First Eagle. Формулата очевидно му попада, защото, когато шест години по-късно напуска заедно с колежата си Джим Роджърс и двамата основават собствен инвестиционен фонд Quantum Fund, един от първите хеджфондове, той е регистриран в Кюрасао. И днес порасналата Quantum Group of Funds е с адреси в оф-



83-годишният Сорос с третата си съпруга Тамико Болтън, с която сключи брак на 21 септември

шорки - Кюрасао и Кау̀мановите острови.

Според мълата от 12-те милиона долара инвестиции, с които стартира своя фонд Сорос, 6 млн. са на фамилията Ротшилд и други значими европейци. Двамата с Роджърс ги управляват изключително добре и след 10 години доходността на Quantum се увеличава с 4200%.

Когато тръзва от Англия за САЩ, Сорос има петгодишен план. "Днес той звучи малко смешно: да отида в Америка, да изкарам 100 хил. долара - това щеше да е достатъчен доход, за да живея от него като философ." Но преизпълнява плана. "А и финансовите пазари се оказаха прекрасна опитна лаборатория, в която да тествам на практика философските си идеи", обяснява Сорос.

Най-легендарният му опит е този с британския паунд от 1992 г. Две години преди това Ве-

ИНВЕСТИЦИИ

Soros Fund Management, който от 2011 г. управлява само личните и на семейството авоари, след като се раздели с външни инвеститори, има най-големи вложения в технологични компании, в услугите, в производство и търговия на потребителски стоки, енергетика, здраве. Ето някои фирми, в които фондът притежава дялове:
Google
Apple
Lucent Technologies
Micron Technology
Motorola Solutions
Hess Corporation
Halliburton Company
Lattice Semiconductor
J.C. Penney Co
Johnson & Johnson
Herbalife
Webmd Health Corp
Adacoagro
AIG

Kubota



WWW.KUBOTA-BG.COM

техника за поддръжка
на зелени площи



серия **STV**

трактори от 60 до 140 к.с.



серия **M**

хоби трактори



серия **V20**

малогабаритна техника
за комунални цели



серия **V30**

самоходни косачки



серия **GR**

транспортни средства
с висока проходимост



серия **RTV**

“КББГ” ЕООД – изключителен вносител на нови японски трактори Кубота
1839 София, бул. “Ботевградско шосе” №491; тел. 02 8281302; GSM 0886 288 984

Потреблението най-после се събужда

Лекият ръст в заетостта и доходите раздвижи търговията

Макар икономиката ни все още да не е излязла от схватката на кризата, все по-отчетливо се открояват сигнали на раздвижване на търговията. Заетостта, доходите и депозитите бележат слаб растеж, лошите кредити намаляват, песимизмът в нагласите на хората отстъпва. Това показва изследване на ИПИ, оповестено в началото на октомври.

Увеличените доходи на населението говедоха до повишение на оборотите в магазините през август с близо 5% на годишна база, сочат данните на НСИ. Освен повишаването на продажбите на стоките от първа необходимост като храни, напитки и цигари статистиката отчита двуцифрен ръст на търговията с грехи и обувки всеки месец от април до края на август - нещо, което отдавна не се бе случвало. Продажбите на мебели остават стабилни, а продажбите на автомобили отчитат ръст от 12% на месечна и над 4% на годишна база за август. Връщането на цените на жилищата и на нивата на ипотечните кредити отпреди кризата пък говеде до двуцифрен ръст при продажбата на имоти в големите градове, където хората получават най-високи доходи, сочат данните на Агенцията по вписванията. След шест месеца

на понижение за първи път през септември индексът на потребителските цени се върна към положителни стойности. Месечната инфлация е 0,1%, но на годишна база за втори месец поред НСИ отчита дефлация от минус 1,6% при минус 0,7% за август, което е знак, че пробуждането на потреблението върви бавно и трудно. Макар заетостта да се възстановява и да нараства и заплащането на труда, новите работни места продължават да са твърде малко, за да подкрепят потреблението, отбелязват от ИПИ. Анализаторите от институцията посочват, че средната склонност на домакинствата към консумация се увеличава незначително и достига 0,83 лв. Това означава, че на всеки 1 лев доход домакинствата в страната потребяват 83 стотинки през второто тримесечие на 2013 година.

Търговията с храни, грехи и обувки

С непрекъснатите промоции в битката за клиенти големите търговски вериги обират лъвския пай в търговията на грехно с храни и напитки - пазар, който се оценява на около 5 млрд. лв. годишно. Камо цяло почти всички вериги отчетоха повишение на оборотите през миналата година, като първите десет постиг-

наха общо 3,7 млрд. лв. при 3,4 млрд. лв. за 2011 г. Повечето от мениджърите им очакват повишаване на оборотите средно с между 5 и 10% до края на годината спрямо по-миналата. Общо за пазара на храни, напитки и цигари е отчетен ръст от близо 11% през август на годишна база, сочат данните на НСИ.

За да отговорят на конкуренцията, българските производители и търговци на храни и напитки се насочиха към незаетата ниша на специализираните магазини, които се увеличават. Те стават все по-предпочитани заради качествената, но по-скъпа храна, която могат да си позволят хората в големите градове. Затова не е случаен двуцифреният ръст на оборотите в специализираните магазини на годишна база, като за август той е над 23%, изчисляват от НСИ.

Оттам казват, че значително е нараснал оборотът на магазините за текстил, облекло и обувки през август - с 22,5%. Една от причините за това може да се дължи на експанзията на големите международни търговски марки с откриването на третата вълна на търговски центрове. "Международните компании следват новите проекти и разширяват присъствието си. Магазини отвориха испанската Inditex

“ До края на 2014 г. ще бъдат открити още четири нови мола, като три от тях са в София, където доходите на населението са най-високи и се доближават до средните за ЕС. ”

с основните си брангове, H&M, Marks & Spencer, Debenhams, LC Waikiki, Sport Vision, Deichmann, LPP, NewYorker и Kenvelo. Навлизането на Decathlon, както и новата концепция, с която излезе Рита, показаха еднозначно, че пазарът се развива динамично", коментира Росен Генеф, мениджър търговски площи в консултантска компания "Фортън". Според него големите търговски центрове с много развлечения и ресторанти привличат големите брангове. След обновяването на столичния бул. "Витоша" се очаква да има интерес и към него. Засега там стъпиха испанската Inditex с магазин на Zara, последвана от шведската H&M. Проблемът е, че международните брангове търсят по-големи търговски площи - поне от около 500 кв.м, докато предложенията са предимно за по-малки магазини. По данни на международната консултантска компания "Кушман и Уейкфилд" в момента средно на един българин се пада по 101 кв.м търговска площ, което все още е значително под средното за Европа - 260 кв.м. Затова плановете на инвеститорите са до края на 2014 г. да бъдат открити още четири нови мола, като три от тях са в София, където доходите на населението са най-високи и се доближават до средните за ЕС.

Цифровизацията увеличи продажбите на телевизори

Цифровизацията на ефира доведе до увеличаване на продажбите на телевизори, но като цяло се купуват предимно по-малки и евтини уреди за дома, твърдят управители на големите търговски вериги за техника. От януари до края на юли са продадени общо около 350 хил. телевизори и монитори при 270 хил. за същия период на 2012 г., сравнява Божидар Колев, един от собствениците на "Технополис". По данни на "Зора" средното увеличение на цифрови телевизионни приемници е около 10% на годишна база през септември. Освен цифровизацията на ефира другата причина за скока в продажбите е намаляването на цените на телевизорите. Например преди година 32-инчов телевизор на водеща марка е струвал над 600 лв., докато сега се предлага за около 500 лева.



Специализираните магазини за храни и напитки стават все по-предпочитани заради качествената, но по-скъпа храна



От януари до края на юли са продадени общо около 350 хил. телевизори и монитори при 270 хил. за същия период на 2012 г.

Какво сочи статистиката? През август търговията на гръбно с битова техника, мебели и други стоки за бита отбелязва ръст от над 3% на годишна база. Според търговците на мебели пазарът е стабилен, като очакванията на големите вериги са за увеличаване на оборотите през тази година. Шведският гигант ИКЕА, който има само един магазин в София и замрази разрастването си във Варна, очаква 15% ръст през тази година спрямо 2012., из-

тъква Тео Мурамулис, управител на софийския магазин на компанията, при представянето на каталога за 2014 г. За 2012 г. оборотът на компанията беше близо 63 млн. лв., като най-големият му конкурент - българската АИКО - е с продажби за над 37 млн. лв. по данни на финансовите отчети на гружествата. Общо пазарът на мебели у нас се оценява на около 700 млн. лв. годишно.

Надежди за възстановяване на пазара на нови коли у нас дават

Life* по американски

Дали е чак толкова евтино в САЩ? Вижте сами



Ню Йорк

Джил Дейвис е 48-годишна. Вдовица с 3 деца. Две от които са тийнейджъри, гържи да поддържа тя. "Като самотна майка геният ми започва в 5 часа сутринта и свършва към 10 вечерта", накратко обяснява Джил.

Тя е адвокат с над 20-годишна практика. Сега работи в информационна компания, чийто бизнес е за над 4 млрд. долара на година. Работи по 40-50 часа на седмица.

Взема над 200 хил. долара на година, но това е, защото повечето време работи от дома си, обяснява тя. Адвокати с нейния стаж и професионален опит в САЩ спокойно биха могли да правят и по над 300-400 хил. долара. Но за Джил възможността да бъде по-близо до децата, които в момента растат и най-много имат нужда от нея, е от по-голямо значение, отколкото правенето на повече пари, споделя тя.

В началото на своята кариера Джил е работила в

На с. 130 ►

Цени в Чикаго, САЩ (курс 1 долар = 1,46 лв.)

- Прясно мляко, 1 л - 1,20 лв.
- Бял хляб, 500 г - 2,95 лв.
- Ориз, 1 кг - 3,00 лв.
- Яйца, 12 бр. - 2,95 лв.
- Местно сирене, 1 кг - 13-14 лв.
- Пилешки гърди без кожа и кокал, 1 кг - 10-11 лв.
- Ябълки, 1 кг - 5 лв.
- Портокали, 1 кг - 3-4 лв.
- Домати, 1 кг - 6 лв.
- Картофи, 1 кг - 3 лв.
- Връзка маруля - 1,50 лв.
- Шише минерална вода, 1,5 л - 2,20 лв.
- Бутилка вино, средно добро качество - 20 лв.
- Купия цигари - 14,50 лв.
- Местна бира, 500 мл, и вносна бира, 330 мл - 3 лв.

* Живот (на английски).

И ЖИВОТ ПО БЪЛГАРСКИ

Людмил е 40-годишен. Член е на най-голямата адвокатска колегия в България - Софийската адвокатска колегия. От 14 години е адвокат на свободна практика. Има собствена кантора, за която не плаща наем. Преди това шест години е бил юрисконсулт в една от водещите банки в страната и в голям търговски холдинг. През повечето време работи сам, но когато има по-сложни дела, се събира в екип с още двама колеги, които като него са на свободна практика и със собствени кантори.

"Работният ден на един адвокат на свободна практика у нас често започва в 9 часа сутринта и свършва след 10 вечерта. Най-тежко ми е да работя в събота и неделя", споделя Людмил. "Но адвокатската професия е такава, че зависи изключително от сроковете, които са ни дадени от съда. Ако пропуснем някой от тях, става фатално за клиентите ни, а и за нас самите", пояснява той. Едва от една година си позволява "лукса" да си взема задължително един почивен ден в седмицата.

Около 3000-3700 лв. на месец изкарва Людмил. Сам се осигурява по възможно най-високата тарифа, като се надява един ден да вземе и най-високата пенсия.

Рядко използва градския транспорт. Кара нова кола за 40 хил. лв., която е взета на лизинг за 5 години. Половината от лизинга вече е изплатен. Застраховката на колата му е 2000 лв. на година. "Бензинът е 7-10 лв. на ген", обяснява той.

Людмил живее сам в собствено наследствено жилище с площ около 80 кв.м в центъра на София. Все още не е женен и няма деца. Разходите му за отопление през зимата са към 130 лв. на месец, а за електричество плаща около 30 лв. За телефон и интернет му отиват около 150 лв. на месец. "Разходите по поддръжката на кантората ми, тъй като е моя, а не пог наем, също не са големи и излизат

На с. 130 ►



София

**Библио.бг - платформа за електронни книги и
списания**

Чети каквото обичаш!

www.biblio.bg

