

Новите  
идеи

Гражданско акционерно  
дружество България

Роботите и  
следващата революция

# МЕНИДЖЪР

БРОЙ 2 (184). ФЕВРУАРИ 2014. ЦЕНА 5 ЛВ. WWW.MANAGER.BG

МЕНИДЖЪР ♥ ПРИРОДАТА

**ПАЗЕТЕ БОГАТИТЕ**

**ОТПУСКАМЕ  
КОЛАНИТЕ. ЛЕКО**

**МАЧОТО ИЗЧЕЗВА  
ОТ РЕКЛАМИТЕ**

**ПЕЧАТНИ ГОДИНИ**

# Ивайло Пенчев

**ОТ WALLTORIA  
Българинът,  
който създаде  
световен  
бранд**

**ИВАН КОСТОВ  
ЗА РИСКОВЕТЕ  
И ДОВЕРИЕТО  
В БИЗНЕСА**



**ТЕМА ПО-ДОБРИТЕ ВРЕМЕНА ДОЙДОХА**

**Това е откъс от списанието.**

**Цялото списание може да намерите в Библио.бг**

**[www.biblio.bg](http://www.biblio.bg)**



# БРОЙ 2



**46** Добре гошли във времето на разрушителната промяна

**62** Печатни години

**88** Роботите и слезващата революция в икономиката

## 8 ACCENT

**10** Бизнесът страда от политически рискове, липсва доверие, **интервю с Иван Костов**

**16** Можем да бъдем модерна енергийна гържава

**18** Пазете богатите

**20** Колко е важно да не бъдеш сериозен

**22** Българките са талантливи и доказани професионалистки

**24** Гражданско акционерно гружество България

**28 ТЕМА** По-гобрите времена гоїдоха

## 36 MANAGEMENT

**38** **Ивайло Пенчев:** Отношението към учителите е отношението ни към децата ни

**46** Добре гошли във времето на разрушителната промяна

**48** Бизнес в 360 секунди

**50** Четвърто ниво лидери - 2

**54** Усмиввай се, заразително е

**56** Добрите маниери продават

**58** Книги

**59** Стандарт за безупречен мениджмънт

## 60 MARKETING

**62** Печатни години

**64** Душата на числата

**68** Защо мачото изчезва

**70** Сладолед през зимата, ски през лятото

**72** Инвестициите в дигитален маркетинг носят конкурентно предимство

**74** Когато предлагането определя търсенето

**76** Нестандартен тимбилдинг във фитнеса

## 77 ECONOMY

**78** Отпускайте коланите. Леко

# БРОЙ 2



**102** Гълъбцимата и ястребите



**111** PRO



**132** Момчетата от Силициевата голина



**139** Modernity

**82** Хем има безработни, хем няма кагри

**84** Износът е траен фактор за растеж на икономиката на ни

**86** Глобалният бизнес стана труден и безкомпромисен

**88** Роботите и следващата революция в икономиката

## **93 ИНДУСТРИИТЕ НА РАСТЕЖА**

**94** Машиностроенето е с удивително благоприятни перспективи

**98** За силата на добрите решения

## **101 GLOBUS**

**102** Гълъбцимата и ястребите

**106** Сочи 2014

## **111 PRO**

**116** Mediterraneo - като средиземноморски остров в центъра на София

**118** Изгарява Синята луна

**124** Нептун си върна короната

**125** За здраве и тонус

## **127 SENSE**

**128** Най-безсмисленият ген

## **130 SCI-TECH**

**132** Момчетата от Силициевата голина

**136** Facebook крие изненади за бъдещето

## **139 MODERNITY**

**144** Маша и изкуството да бъдеш мениджър

**148** Новите ugeu

**150** България между твърди и меки корици

**152** Софийски разкази: Пчеларят

**154** Комикс

## Иван Костов: Бизнесът страда от политически рискове, липсва доверие

Бедна, застаряваща и намаляваща нация не предизвиква никакъв икономически стимул, смята бившият премиер, който ръководи "Лаборатория за анализ на риска" към НБУ

### Господин Костов, познават ли мениджърите в България рисковете на бизнеса?

- За съжаление, анализването на риска на фирмата в България е непознато. Но вече си пробива път през много замразени и фалирала фирми. Много хора, които са загубили контрол върху бизнеса си, сега си дават сметка, че е имало нещо важно, което са пропуснали да свършат - управлението на риска. Всяка организация е изложена по един или друг начин на риск.

### - Какви са най-големите пропуски при управлението на рискове в българските фирми?

- Засега се опитваме да се ориентираме преди всичко в рисковете за страната, защото за бизнеса рисковете са вътрешни и външни, но външните преди всичко произтичат от макроикономическата и политическа среда. Най-често бизнесът страда от политически рискове заради високата корупция и обстоятелството, че трябва да се извършат куп нарушения, за да се осъществи определено бизнес намерение.

### - Значи икономическата ни стабилност е привидна?

- Тя ерозира от политическата нестабилност, от разпространяващата се корупция и от съприкосновението със сивия сектор. Когато влизаш в икономически отношения със сивия сектор, се погледнаш в него.

### - Човек би предположил, че след 7 години в ЕС тези рискове ще бъдат минимизирани?

- България е с най-голям сив сектор в ЕС. Що се отнася до политическите рискове, България е политически дестабилизирана и това се вижда с просто око. В тази ситуация надеждата, че ЕС ще ни доведе до все по-голяма сигурност, угасва.

Други страни от ЕС също преживяват подобни периоди. Съюзът не е имунизиран от несигурност. Високоразвити западни страни с месеци и години живеят в политически кризи. ЕС може да стабилизира някъде страните, но не гарантира сигурност.

А българските политически фактори силно се намесват в живота особено на големите фирми.

### - Говорите за корупция?

- И не само. Имам предвид също опитите на голе-

мия бизнес да се гарантира от политическия хаос, както той го разчита, като създава собствени партии и подчинява или купува част от политическия елит. Това е много рисково обстоятелство за всеки нормален бизнес. Ако стане всеобща практика, а това се случва, ще породи много опасна несигурност.

### - Как още влияе политическата несигурност на бизнеса?

- Има силно косвено влияние, което преминава през въздействието на политическата нестабилност върху демографската система. Второ, политическата несигурност убива или поне силно ерозира доверието. А без доверие бизнесът не просперира. Без доверие не се поемат рискове. Банкери се оплакват, че никои не иска кредити, защото не е готов да поеме риск.

### - Това е една причина, втората е, че кредитите в България са скъпи.

- Не, не са скъпи. Като за България са нормални. Това са легенди.

### - Но в Европа лихвите са галеч по-ниски.

- А Турция, като е с по-високи лихви, защо се развива толкова бързо? Явно е, че там бизнесът е много по-склонен да поема по-високи рискове. Когато политическата нестабилност ерозира доверието, тя пречи на бизнеса и на домакинствата да построят дългосрочни планове. Хората се затварят в битовата черупка и нестият всичко, което имат.

### - Разкажете повече за връзката между демографската криза и бизнеса.

- Демографските темпове зависят от два фактора - политическа стабилност и икономически растеж. Когато няма политическа криза и правителствата си изкарват мандатите - има икономически растеж и подем на раждаемостта. И обратно - в периоди на политическа дестабилизация и криза спадат темпове на раждаемост, покачва се смъртността, включително преждевременната, и рязко се увеличава потокът на емиграция. В някои години - драматично, например през 2009, 2010, 2011 г. През 2012 г. има доста заселили се хора, иначе и тя щеше да е много лоша година за демографията. Т.е. видимо населението реагира на политическата нестабилност и икономическия растеж.

BEYOUNIQUE

# POLICE

## GALDINI

София:

GALDINI – ул. Алабин 29 А; ул. Г.С. Раковски 96 Г

бул. Витоша 62Б, вход от П. Евтимий

Mall of Sofia, партер, бул. Ал. Стамболийски 101

The Mall, бул. Цариградско шосе 115

Варна: бул. Княз Борис I 62А

Бургас: Mall Galleria, ул. Янко Комитов 6

Пловдив: Mall Plovdiv, ул. Перущица 8, ет. 2

Стара Загора: Mall Galleria, ул. Хан Аспарух 30

За контакти: 02-980 95 25

NECKLACE MODEL PHOENIX BRACELET MODEL ATTACK

WWW.POLICELIFESTYLE.COM

# **ОТНОШЕНИЕТО КЪМ УЧИТЕЛИТЕ Е ОТНОШЕНИЕТО НИ КЪМ ДЕЦАТА НИ**

**Обезверяването е най-голямото  
нещо на целия свят, казва  
Ивайло Пенчев, изпълнителен  
директор на Walltopia**

**В**идях го за първи път на церемонията "Мениджър на годината". Беше финалист. На екрана минаваха видеоизпитки на претенгентите за отличието. Там видях човек, който не говори корпоративно и сухо, съвсем галечен от клишето "Да се гържим възпитано, да говорим сгържано, че така е редно". После излезе на сцената, за да получи номинацията си, каза няколко гуми и разсмя залата. Седмици след това разказвах на различни приятели как един креативен човек е измислил да прави катерачни стени и как гържи голяма част от световния пазар. Съзателят на Walltopia Ивайло Пенчев за мен е най-възхвалващата личност, която срещнах през 2013 година.

И това е обяснението защо един нежурналист прави това интервю - бях помолила моите приятели от "Мениджър", ако решат да пишат за него, да ме включат в тази работа. Те пък са запомнили и ето го резултата - и, да, това не е точно интервю, а свободен разговор за всякакви неща.

### **ЗА НАЧАЛОТО, СЪЧУЕНИЦИТЕ, УЧИТЕЛИТЕ И ОБРАЗОВАНИЕТО**

- Ние бяхме студентчета в Софийския. Бедност. Трябваше да се изкарват някак си пари. Така се започна. В един гараж. С "Екстрапак". "Уолтония" също започва от гараж заедно с приятел от клуба по катерене - Метин Мусов. По това време той се бореше с живота в Турция. След "възродителния процес" отидоха със семейството си там. И за някакъв панаир някой искал да му се направи катерачна стена, а ние преди това бяхме помагали в клуба за състезанията в България, там с погръчни средства се правеха стени. Занаята, дет' се вика, мислехме, че го разбираме. И за първата ни стена заслугата е на Метю, той каза, дай ще я правим тая стена в Измир за един човек. И аз тогава вече си имах първия бизнес и бях позабогатил за онова време, но Метю - не. Той си търсеше място под слънцето и така започна всичко - беше начин и Метю да е добре, и аз, понеже бях добре, това ми беше хоби. А първият ми бизнес, "Екстрапак", пак е в гараж. В "Екстрапак" сме съученици от Търновската математическа - петима сме там.

#### **- Свестни съученици си имал...**

- Търновската математическа беше много добро място - амбициозни ученици, добри учители... академична атмосфера. Групата около мен мечтаеха да спечелят олимпиади, да решат много задачи, да са много умни... е такава беше.

#### **- Мечтите сега са се сменили... Учителите в онва време бяха фактори за нас.**

- Това е най-тъжната работа и най-пагубната. Че учителите нямат статус в момента. Не се сещам за нещо по-пагубно. Учителите трябва да са уважавани личности.

#### **- Не знам как може да се върне това нещо...**

- С много говорене според мен, защото това е соф-

туер. Софтуер на ума е това. Начинът, по който възприемаме света, силно се влияе от обществени-те нагласи. Виж колко народ заслуша чалга! Шо? Шо-то почнаха да я дават по телевизора, почнаха хора, които изглеждат интелигентни и които се считат за интелигентни, да слушат чалга и те по телевизора. Отричат, но са там - приятели с чалгаджииите... И изведнъж чалгата пропи цялото общество. Не знам, ако слушаш чалга... да не те обидя нещо... Но на мен ми е много чужда тая култура, противна ми е, а виждам как се намести. Хората са гва тупа - един процент лигери и 99 процента последователи. Колкото и интелигентни да има сред последователите, като видят, че еди-кой си там - Миро... направил гует с някоя чалга изпълнителка, и "А, то Миро това бе, няма страшно". Последователите следват и то не че е лошо, просто така стоят нещата. И ако почнат да вадят учители по телевизорите, по вестниците и по списанията и да казват: "Този е печен, т'ва гаскал га си - страшна работа!"... Отношението към учителите е отношението към геца-та ни всъщност.

#### **- Телевизиите, за съжаление, не са от лигерите, а от последователите. Не искам да рискувам га гиктувам вкус, те следват вкуса на масата. Това е омагьосан кръг. Безизходица.**

- Няма никаква безизходица, това не е вярно. Обезверяването е най-долното нещо на целия свят. И аз не знам га съм искал нещо и га съм се напънал и то га не се е случило, няма такава нещо.

#### **- Няма как га бъдат накарани мегуите га направят предаване, или не, айде, рубрика, за най-добрите учители в столичните гимназии например.**

- Има как, за всичко има как. Трябва еди човек с енергия га прегърне идеята и га я внедри.

#### **- А за образованието?**

- Има решение - га стане частно. Тези пари, които в момента гържавата харчи за образованието, са най-безобразно похарчените пари. Сигурно има еди по-безобразен начин - парите га се накъсам на парченца и га се зароят в земята.

#### **- Учителите са с ниски заплати, нямат стимул, учебниците са неразбираемо написани...**

- Защото има монопол, и то гържавен. Имам приятели - Светлин Наков, който беше в "Телерик", и той е от моята гимназия... С неговия съдружник напускат компаниите, в които работят, и правят софтуерен университет. И гвамата са много умни. И гвамата са завършили класически училища, Техническият университет и Математическия факултет - това са местата, които генерират програмисти. Гворя си с тях и гвамата казват: "Нищо не научих аз по тез' места, пълна скука". Това, което там се учи за 4 години, разтезнато, пълнеж, пълнеж, в този университет ще се учи за една година. Има много по-ефективен начин на учене. И аз съм сигурен, че кадрите от тежния университет ще са по-търсени. Те дипломи не мислят га правят въобще. Евала им правя за смелостта, въобще няма га го акредитират - това га акредитираш училища и университети - влизаш в едни тежки бумацини, почваш га пра-

WALLTOPIA е създадена в България преди 15 години от Ивайло Пенчев и Метин Мусов. Компанията произвежда изкуствени катерачни стени, оперира в над 50 държави, има свои представителства в САЩ, Канада, Великобритания, Германия, Франция, държи 60% от пазара в САЩ, а отскоро започва да работи по поръчка с индикативна стойност 50 млн. евро с китайски клиент, за който през следващите 5 години ще изгражда развлекателни центрове за практикуване на екстремни спортове.



## Печатни години

Таблетите и дигиталните версии на списанията само доказаха, че този тип медия съществува, защото излиза и на хартия

**Ж**ивеем във времена на липса на фокус, кратко внимание и дълги истории. Поиграйте с мен и отговорете - кога беше последният път, когато правихте нещо в продължение на 30 минути, без да ви прекъснат или вие самите да се прекъснете? Кога беше последният път, когато толкова дълбоко се потопихте в дадена книга/статия/филм, че трябваше да ви ударят силно, за да излезете от културната кома? Колко отдавна? В същото време придобиват все по-голяма популярност дългите статии и дългите филми. Справка само от този месец - "Нимфоманката" на Ларс фон Триер е около 5 часа и половина в оригинален вариант, наложило се съкращение до 4 часа и нещо, а сега излиза в две части. "Синьото е най-топлият цвят" удря три часа, както и "Вълка от Уолстрийт". Хем времето не ни стига, хем се занимаваме с няколко неща едновременно, а в същото време филмите стават по-дълги, сайтовете с дълги статии - по-успешни. Нещо интересно се случва на медийния фронт. Появиха се безброй дигитални версии на любимите ни списания. Появиха се сайтове за дълги статии. Появиха се интересни приложения за споделяне на съдържание. Сигурно и в този момент, докато четете това, се появяват някакви неща. Но всички те - дигитални, виртуални, интерактивни и какви ли още не - няма как да съществуват

самти. Те живеят от хартията. Без хартия - няма ги и тях. Парадокс, но факт.

### Всичко започна наобратно

Товага хартията за мъничко изгуби вяра в себе си. Когато дигиталните версии на напечатаното слово се появиха, печатните издания започнаха да копират. Графично, стилистично, концептуално. Ами сега, казаха си хартиените издатели. Какво да правим? Имаме възможност за iPad версия, да я направим. Бум-бум и торба с пари отиде за разработка на iPad версия, която, по-късно се оказа, че малцина искат в този вид. В нея имаше голямата част от материалите, филмчетата, песничките, какво ли още не. Струваше скъпо. Файлът беше голям. Но пък изглеждаше добре на iPad-а. Така мислеха издателите. Друго смятаха потребителите.

И въпреки това нещо с дигиталните списания не се получи. Дали маркетинговият модел? Защото повечето от списанията (в дигитален вариант) са безплатни, ако се абонираш за печатното издание. Или големината на файла? Много от тях са около 700 мегабайта. Или невъзможността да съхраняваш старите броеве (средностатистическият iPad е 16 мегабайта).

Друг мит в главите на издателите беше, че рекламодателите обожават дигиталните издания. Смятаха така от ген 1., без да са питали самите рекламодатели.

Когато списанието на iPad се появи, всички скочиха и пляснаха с ръце - рекламодателите са полудели по интерактивни реклами, искат ги на всяка цена. Оказа се, че толкова нещо няма. В някои от дигиталните версии на списания, които получавам и в печатен вариант, има галеч по-малко реклами, какво остава за интерактивни такива. Сериозни предприемачи като Ричард Брансън и Рупърт Мърдок се опитаха да правят чудеса на дигиталния фронт, но и двамата не успяха. Първият - със списание, вторият - с вестник. Поради липса на рекламодатели. Въпреки всичко издателите продължиха да гледат към таблетите с влажен поглед, смятайки, че това е спасението. Забравиха за печатните си издания, които започнаха да приличат на нищо. Хартията стана по-тънка. Уговорството от четенето - по-слабо. Изглеждаха естествено. Изглеждаха като някакви хартиени копия на дигиталните си версии - нямаше как човек да поиска да ги притежава, какво остава да ги запази за по-дълго.

### Тази дигитална одисея продължи кратко

Издателите разбраха, че списанието в хартиен вариант ще остане поради една основна причина, разказана така добре от главния редактор на Vanity Fair Гордън Картър: "Списанието е брилянтно изобретение. Вземаш най-добрите неща, които откриваш по света, гобавяш страхотни истории, от-

**“ Нещо интересно се случва на медийния фронт. Появиха се безброй дигитални версии на любимите ни списания. Появиха се сайтове за дълги статии. Появиха се интересни приложения за споделяне на съдържание. Но всички те няма как да съществуват сами. Те живеят от хартията. ”**

## Защо мачото изчезва

В средата на миналия век мъжът в рекламите е голям и силен, със загоряло лице и гвудневна брага. Днес понякога изглежда като игуот

**В**ероятно сте гледали известната "История за два мозъка" на Mark Gungor, популярен брачен експерт и консултант. Онази, в която обяснява как мъжкия мозък е направен от кутии за всяка отделна тема и всеки мъж много внимава нито една кутия да не допре случайно някоя друга. Докато женският мозък е като кълбо от жици, в което всичко е свързано и зависимо едно от друго. И най-сериозната разлика - наличието на една специална и съкровена кутия в главата на мъжете, която никога жена не може да разбере: кутията за нищо. Любимата част на съзнанието, в която всеки мъж обича да прекарва времето си - просто да стои и да не прави... нищо. Освен че ще ви накара да се превивате от смях, видеото въщност стъпва на някои фундаментални различия в начина, по който мислят мъжете и жените.

Мъжете виждат по-добре цялата картина, докато жените обръщат внимание на детайлите. Мъжете се фокусират по-лесно в едно нещо, докато жените нямат проблем да правят няколко неща едновременно. Когато мъжът готви, той обикновено прави точно това и нищо друго. Когато жена готви, тя гледа телевизия, занимава се с децата, обмисля работната среща на другия ден, говори по телефона и си

боядисва косата.

Това, естествено, са стереотипи и няма как да бъдат валидни за абсолютно всеки. Но е факт, че са валидни за голяма част от хората. А тъй като рекламата обикновено се опитва да говори на голяма част от хората, тя най-често борава със стереотипни представи. Особено в случаите, когато посланието е насочено към точно определена група - мъже или жени.

Със сигурност сте го забелязали. Рекламите на бира обикновено говорят предимно на мъже, а тези на кулинарни продукти таргетираат основно жени. Другият пол може и да присъства, но е по-скоро формално добавен и в общия случай нечленоразделен - жената, която се усмихва загадъчно като обект на желанието на група приятели с бири в ръце; или съпругът, който седи на масата, стиснал вилница, и загължителното "Ммм" в края на клипа като оценка на усилията на жената. Когато даден продукт е предпочитан от определен пол (или пък целенасочено създаден за определен пол), съвсем нормално е и комуникацията да отговаря на това. И да се опитва да изгради желанния образ на мъжа или жената.

В колко реклами сте видели мъж бавачка? Или пък жена шофьор на автобус? Ако някой ви опише сцена от операциона за-

ла - как хирургът измива грижливо ръцете си, слага медицинската престилка и маската, а накрая... връзва косата си... навярно ще се изненадате. По всяка вероятност през цялото време сте си представяли мъж. Нищо не пречи една жена да бъде блестящ хирург, но в стереотипните представи тази професия принадлежи на мъжете. Според проучване на World Pay Zinc в Англия от края на миналата година 35% от хората смятат, че мъжете са по-добри хирурзи, една пета от мъжете гледат със сериозно погледение на мъже козметици, а 25% от мъжете виждат акушерството като категорично женска работа. Стереотипите не се ограничават само по отношение на професиите - показателно е, че според проучването като подчертано мъжки черти се изтъкват смелостта, силата и спокойствието. Ако по-добно изследване бъде направено в България, резултатите със сигурност ще са различни, и то не в посока на равенството между половете.

Ако гледаме само рекламите, при нас жените основно готвят, перат, пазаруват и се грижат за красотата си (за да ги хареса любимият мъж), а мъжете пият бира, седят пред телевизора, бръснат се и се опитват (невинаги успешно) да свалят жени. А всички, без значение на пола, пият

**“ Съвременният образ на мъжа е галеч по-искрен и близък, отколкото е каубоят с присвити очи и квадратна челюст. Той вече е несъвършен - като всяко човешко същество. ”**

## Сладолед през зимата, ски през лятото

Как фирмите могат да избегнат сезонния характер в търсенето на техните продукти

**М**оже ли да продаваме ски през лятото - може, но на половин цена. А сладолед през зимата? Само ако температурите са като през този януари.

Сезонността на някои бизнеси е неизбежна. Има няколко вида цикличност в продажбите. Някои са свързани с времето, смяната на сезоните и съпътстващите ги дейности, като покупка на нови ботуши за зимата или по-високи сметки за отопление. Друг вид цикличност в продажбите се определя от приближаването на специални събития като Великден, световно първенство по футбол, първи учебен ден.

Много стоки имат сезонен характер. Ако започнем от зимните грехи и обувки, преминаем през любимите ни ски и сноуборд оборудване, заглажителната коледна украса и не на последно място - специфичните зимни храни и топли напитки. Сезонността създава много трудности за бизнеса при прогнозиране на продажбите, защото част от факторите, от които зависят, са извън нашия контрол. Разбира се, всяка монета си има две страни - при добро планиране и стечение на обстоятелствата сезонните стоки може да донесат на бизнеса и много по-големи приходи от планираните.

Топлите напитки като кафе, чай и какао се продават много по-

активно през студените месеци. Косачките за трева, градинските цветя и оборудването са стоки, които купувате предимно през пролетно-летния период. Печатниците работят много по-активно преди края на годината.

Други стоки и услуги, за които казваме, че имат сезонност при продажбите, са чипс, ядки, безалкохолни напитки и бира, които бележат значителен ръст по време на големите спортни събития, особено при футболните първенства.

### Проблемите

Сезонните продажби изискват

**ПЕТЯ СТОЯНОВА** има над 15 години опит в областта на маркетинга, брандинга и интегрираните комуникации в международни компании. Професионалната ѝ практика е свързана с изграждането, управлението и развитието на марки като Globul, Flirt, Toyota, DHL, Liquid Moly, Sonax, MV Agusta, БНТ и др. През последните години развива своя консултантска дейност и работи по стратегически маркетинг проекти на български фирми от средния бизнес. Фирмата "Пауър Бранд", в която е управляващ съдружник, стои зад организацията на специализираните маркетинг семинари "Успехите на българските марки".

да разбираме и прогнозираме всички фактори, които оказват влияние. От една страна, за да има достатъчно стока, трябва да я произведете предварително, т.е. месеци преди сезона, да наемете големи складови помещения за съхранението ѝ, както и да получите приходите от продажбите в края на сезона. Досещате се, че става гума за стоки, които имат дълги срокове на годност и може да се складират. Защото вчерашният вестник днес няма никаква търговска стойност, както и празното място в автобуса или свободната хотелска стая, които са абсолютна загуба за бизнеса и не могат да се "складират" и продават след дни.

Проблемът с нетрайността (parishability)\* се среща предимно в сферата на услугите и има по-специфично маркетингово решение. При стоки, директно обвързани с метеорологичните условия, каквито например са зимната течност за чистачки или размразителят за ключалки, спадът в продажбите е значителен и възвръщаемостта в направената инвестиция е много по-ниска при топла зима. При подобен рог стоки, пряко зависими от метеоро-

\* Parishable - нетраен. Термин в маркетинга, основна характеристика на услугите - невъзможността те да се складират.

**“ Ако осъзнаете, че няма нищо лошо в сезонността на стоките и услугите, това е първата крачка към преодоляването на всички следващи предизвикателства. ”**

## Отпускайте коланите. Леко. Минаваме в режим на растеж

Златното правило е: увеличавайте разходите, които пряко ще повишат приходите, без да създавате излишен лукс

**З**апочналата със слънце и много температурни рекорди година дава заявка за раздвижване на бизнеса и нови възможности за инвестиции, които мениджърите дълго време отлагаха. Има сериозни фактори, които ни дават основание да бъдем оптимисти. Фондовата борса отчита ръст от 42% на годишна база, а БВП нараства с между 1,5 и 2%. За първи път от 5 години насам има 12 последователни месеца увеличаване на търсенето на купуване и наемане на имоти по данни на водещи фирми в сектора. Оживлението при вътрешното потребление се усеща леко, но пък експортните компании се радват на много добро търсене. Наблюдава се раздвижване на пазара на труда по данни на агенции за подбор на персонал и сайтове за търсене на работа.

В дебелия книги пише, че кога-

то три последователни тримесечия има ръст на икономиката, това означава, че тя е тръгнала трайно в посока нагоре. Всички индикации сочат, че кризата приключи. Как да се държим в такава ситуация и какви мениджърски решения да предприемем? Тези, които са преживели банковите фалити през 90-те години, са по-подготвени да отговорят на този въпрос, макар че тогавашната криза в България беше по-различна - много кратка и дълбока. Също така още не е ясно и колко бързо ще бъде възстановяването, като се вземе предвид и сложната политическа обстановка. Във всички случаи философията на устойчивия растеж е в това какво да правим с разходите.

Кои харчове да увеличим, кои да не пипаме? Това е строго индивидуално. Но все пак нека подхотът е предпазлив и нека фиксираните

разходи да изчакат първото, може би второто тримесечие, преди да се наемат по-големи офиси или да се увеличават заплатите. Едно от основните неща, които вече научихме, е да обвързваме по-голяма част от заплащането на служителите с приноса им към фирмата. В тази връзка е логично първите служители, които ще бъдат наети, да бъдат свързани с прякото подобряване на резултатите - производство, продажби и обслужване на клиенти. Добре е по-предпазливо да се назначават кадри в администрацията, финансите и поддържащите дейности. Трябва да се отчете спецификата на всеки бизнес. Рискът намалява, ако наемаме такива хора, които със своите познания за пазара, контакти и огромно желание за увеличаване на продажбите се самоизплащат с определен коефициент на печалба.

“ При ясни сигнали, че бизнесът върви нагоре, препоръката ми е да назначите колкото се може по-скоро нови хора. ”



Инвестицията в пиар, маркетинг и реклама е винаги добро вложение

## “ Добрите кадри печелят за фирмата си 8 до 10 пъти повече, отколкото е общият разход за тях. ”



Първите хора, които ще наемем, е добре да са свързани с продажбите

Ако един търговец се занимава с продажба на бързооборотни стоки като безалкохолни или шоколади, целепологането му няма да има нищо общо с това на негов колега, който продава автомобили или турбини за електроцентрали. При всички случаи обаче добрият търговец трябва да носи добра възвръщаемост. Тя се измерва в оборот и печалба, които надхвърлят значително общите разходи за поддържане на позицията. Добрите кадри печелят за фирмата си 8 до 10 пъти повече, отколкото е общият разход за тях. Например, ако брутната заплата на търговец на бързооборотни стоки е 2000 лв., фирмата ще прави разходи за него от близо 2800 лв. на месец с осигуровките. Предизвикателна и атрактивна цел би била да носи чиста печалба между 22 400 и 28 000 лв. месечно.

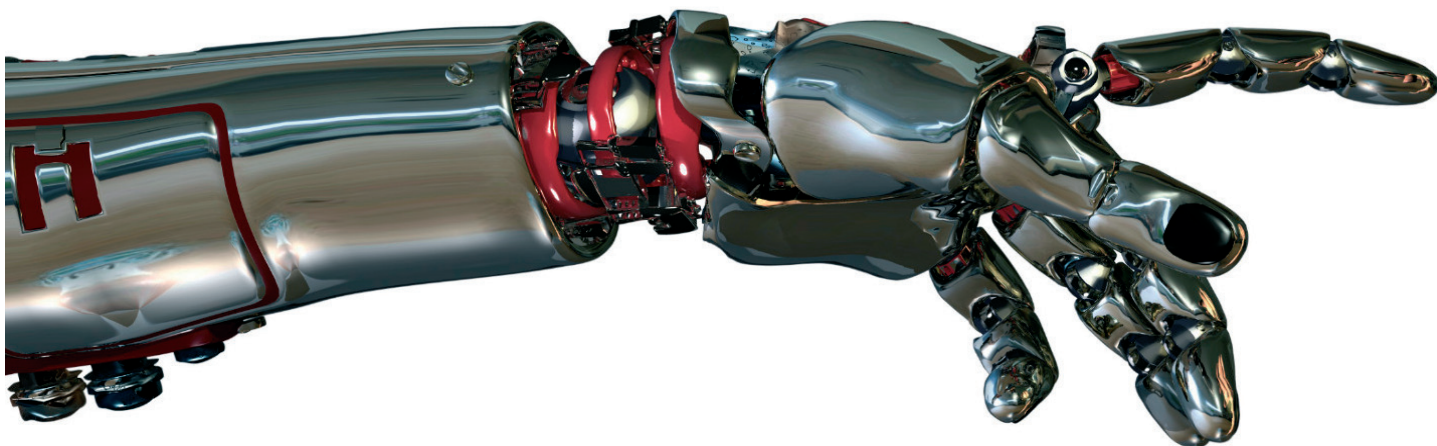
За да се постигне този ефект, а и по-добър, е нужно да се поставят цели, свързани с минимален брой на потенциални клиенти, които да се таргетират за гледния период, минимален брой реал-

ни срещи с клиенти, минимален брой новопривлечени клиенти и да се мери нивото на удовлетвореност на клиентите. При ясни сигнали, че бизнесът върви нагоре, препоръката ми е да назначите колкото се може по-скоро нови хора. Причината е, че на всеки служител, преди да започне да носи резултати на фирмата, е необходимо значително време - от няколко седмици до няколко дни - за въвеждане и адаптиране към работата. Колкото повече забавяте назначаването му, с толкова се увеличават неоползотворените възможности, които пазарът предлага.

Добре е да се увеличат разходите за маркетинг и реклама, които имат характер на инвестиции. Особено там, където има много добро съотношение между вложение и бърз резултат, по-конкретно имам предвид интернет и директния маркетинг. Сега е моментът да се инвестира повече в посещения на международни изложения, панаири и конференции, които подпомагат из-

лизането на чужди пазари и създават нови контакти. Инвестицията в пиар е винаги добро вложение, особено когато е обвързана със социални ангажменти. Добре е да се увеличи бюджетът за маркетинг, реклама и пиар предпазливо с 5-10% за първо и второ тримесечие, като средствата да отидат за активности, които носят бърз резултат - промоции, реклама в социалните медии, таян клиент. Едва след това да се вдига бюджетът с класическата реклама в телевизия, радио, периодичен печат, билбордове, която е и значително по-скъпа.

Различните мениджъри се отнасят по различен начин към предизвикателствата. За едни купуването на нов автомобил или преминаването към нова операционна система е повог за съглаго обмисляне, докато други вземат тези решения бързо и лесно. Моментът е подходящ за инвестиции и оптимизирани на хардуерни и софтуерни системи, свързани с подобряване на ефективността. Същото важи за нови машини и



## Роботите и следващата революция в икономиката

Тя ще доведе до свят, разделен на свръхбогат елит, който експлоатира ползите от новите технологии, и огромна маса от хора, които ще разполагат само с най-необходимото

**Н**а Световния икономически форум в Давос изпълнителният председател на Google Ерик Шмид заяви, че през следващите десетилетия световната икономика ще бъде белязана от голяма структурна безработица, която ще засегне най-вече хората със средни доходи. Като причина за тези процеси Шмид посочи технологичните иновации, които унищожават работни места. Знаменателното в случая е, че председателят на Google е първият световен бизнес лидер, който посочи автоматизацията като сериозно предизвикателство в близкото бъдеще. Важна уговорка в случая е, че според Шмид иновациите са без алтернатива.

Факт е, че технологичният прогрес винаги е унищожавал работни места. Очевидният пример е започналата в края на 18. век индустриална революция, превърнала милиони хора от потомствени гребни земеделци в индустриални работници. От тогава и до днес всяка нова вълна на технологично обновление намалява или елиминира нуждата от работна ръка за изпълнението на определен обем работа. Телефонните оператори и машинописците са само две от огромния брой професии, които изчезнаха през 20. век.

Според професорите от MIT

Ерик Бринюлфсон и Ангрю Макафи, които са автори на книгата "Втората машинна ера" (The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies), днес живеем във времето, когато машините заменят хората в умствените дейности, така както в преходната ера са автоматизирали физическата дейност.

Добрата новина е, че в дългосрочен план новите технологии създават повече работни места, отколкото унищожават, и това в крайна сметка носи просперитет за всички. Факт е, че през 20. век индустриализацията създаде гостатъчно работни места за експлозивно нарастващото световно население. Тогава какъв е проблемът?

Проблемът, за който загатва Шмид заедно с нарастващ хор от икономисти, анализатори и журналисти, е, че ускоряващият се ход на иновациите ни е довел до исторически безпрецедентна точка на пречупване, в която работните места изчезват с много по-голяма скорост, отколкото се създават нови. Това поражда адаптационен шок, който изисква обществата, икономиките и правителствата да се настроят към новите условия на повишена продуктивност и по-ниска нужда от ра-

ботна сила. Автори като Мартин Форд наричат ситуацията "Пик на работните места" (Peak Jobs).

Ако това предположение е дори отчасти вярно, ни очакват интересни времена. Дори ако приемем, че картината в дългосрочен план е оптимистична, то в близкото бъдеще ще трябва да се примирим със сериозна структурна безработица и нарастващо неравенство на доходите с всички произтичащи от това икономически, социални и политически последици. Т.е. ситуацията ще се влоши, преди да се подобри, а пътят към светлото технологично бъдеще минава през прогължителен и болезнен преход.

Данните, изглежда, потвърждават факта, че вече живеем в този сценарий. Заемостта в много от богатите страни е на исторически ниски нива, а икономиките им са много мутни в създаването на работни места дори във възходящата част от икономическия цикъл. Например по официални данни делът на хората, участващи на трудовия пазар в САЩ в момента, е по-нисък от този през 1978 г. Това число включва хората, които имат работа или си търсят такава. Тази тенденция е факт въпреки възстановяването на американската икономика от рецесията и въпреки че БВП на САЩ е

## Сочи 2014: Олимпиадата, която трябваше да смае света

Вложените средства стигнаха главоломните 51 млрд. долара. Игрите трябва да станат катализатор за икономиката на Краснодарския регион

"Няма да скрия, че когато се зароди идеята, дори на мен ми се стори доста екстравагантна. Сочи е разположен в субтропика, а ще домакинства на зимна олимпиада."

Това признание направи през ноември 2013 г., само три месеца преди началото на Зимните олимпийски игри в Сочи, руският премиер Дмитрий Медведев. Шест години и половина преди това - през юли 2007., когато Русия изненадващо спечели домакинството на олимпиадата в черноморския курортен град, той бе първи зам.-председател на правителството. Основният фактор за получаване на домакинството бе президентът Владимир Путин, който през 2008 г. бе заменен именно от Медведев на поста. Путин стана пак президент през 2012 г., но за никого в Русия нямаше и капка съмнение, че през цялото време той бе главният идеолог за организирането на олимпийските игри. Путин бе взел организацията под лично наблюдение, защото целта бе между 7 и 23 февруари 2014 г. светът да бъде смаян от мащаба на преобразуванията, които ще превърнат един морски курорт в зимен. Затова и средствата не се жалеха и достигнаха главоломните 51 млрд. долара. А това направи от Сочи '14 най-скъпата олимпиада, организирана някога.

Всъщност практиката показва, че предварително заложените разходи за подобни мащабни събития винаги биват увеличавани впоследствие. Първоначалната прогноза за игрите в Атина '04 например бе за бюджет от 1,6 млрд. долара, а в крайна сметка той нарасна почти 10 пъти - до 15,5 млрд. долара. За Пекин '08 Китай прогнозира 2,3 млрд. долара, но се спря на 40 млрд. долара, включително разходите за съоръженията и инфраструктурата като разширяването на системата на метрото в града. И Пекин '08 пое палмата на първенството за най-големи разходи за олимпиада. До Сочи...

За зимните игри в летния черноморски курорт в руската федерална целева програма за изграждане



на съоръжения беше планирано в периода 2006-2014 г. да се отпуснат 185,8 млрд. рубли (5,7 млрд. долара). В резултат на мащабното преразглеждане и коригиране на плановете, в които основната част бе изграждането на солидна инфраструктура в целия Краснодарски район, общият обем на инвестициите застрашително започна да нараства още преди началото на строителните работи. Затова през 2008 г., когато строителството стартира, бе предприет груб подход. На много руски компании бяха възложени инвестициите и работите по различни обекти. Повечето бяха помолени лично от Владимир Путин. И се отзоваха, независимо от признанията им впоследствие, че всъщност са на загуба.

Най-солиден инвеститор се оказа най-големият производител на природен газ в света - "Газпром". Компанията се зае с изграждането на центъра за ски бягане и биатлон и на планинския туристически център. Към това се добавиха електроцентрала в преградието на Сочи за 740 млн. долара, газопроводът Джугба - Сочи за около 1 млрд. долара, газификацията на селищата в Адлерския район и в груги. Общите "олимпийски" разходи на "Газпром" в крайна сметка възлязоха на около 3 млрд. долара.

Металургичният магнат Владимир Потанин пък бе започнал изграждането на ски курорта "Роза Хутор" заедно с прокарането на пистите още през 2005 г. Когато Сочи получи домакинството, Путин възложи точно на него да извърши всички необходими подобрения, включително и да изпълни изискванията на Международния олимпийски комитет (МОК) за лицензиране на алпийските съоръжения (само те бяха на стойност над 500 млн. долара). Освен това холдингът му "Интеррос" изгради и планинското олимпийско село (след игрите апартаментите в него ще бъдат продадени или дадени под наем на ски любители) и екстрийм парка за сноуборд и ски свободен стил, с което вложенията на Потанин станали 2,5 млрд. долара.

Друг олигарх - Олег Дерипаска, участва главно в развитието на инфраструктурата чрез холдинга си "Базовий елемент" и изгради главното Олимпийско село в града, което след игрите ще бъде разпродадено като модерен жилищен комплекс, пристанището към пътя възел "Адлер". Освен това направи всички подобрения по летището в Сочи. Всичко това му излезе 1,4 млрд. долара.

Малко по-малко - 1,3 млрд. долара, даде контролраната от гържавата Сбербанк, за да изгради шанците за ски скокове и главния медиен център. Впрочем шанците първоначално трябваше да бъдат строени от бизнесмена Ахмед Вилалов. Когато през 2012 г. бе установено, че работите вървят доста след графика, Путин се разгневи. Вилалов загуби вицепрезидентския си пост в Руския олимпийски комитет, а прокуратурата му повдигна обвинение. В крайна сметка бизнесменът напусна Русия, а Сбербанк взе контролния пакет на компанията му и довърши шанците.

И все пак на гържавния бюджет легна по-голямата част от инвестициите. Защото правителството се ангажира с пет от шестте стадиони и арени в крайбрежния комплекс в Сочи, който ще бъде домакин на състезанията на закрито. А също така и с голяма част от инфраструктурата в региона.

Ето как в крайна сметка общите вложения госустанова космическите 51 млрд. долара. При това става въпрос за зимна олимпиада, в която спортовете са едва 15 (за сравнение - на летни игри са 26, но с различните дисциплини стават 39).

Какъв е смисълът от всичко това?

Според шефа на оракомитета Дмитрий Чернишенко игрите ще имат дългосрочен ефект не само в Сочи и Краснодарския регион, но и за цяла Русия. "Този ефект ще се усеща в следващите 30 години", добави Чернишенко.

Регионални анализи и изследвания на предишни олимпиади обаче предупреждават, че оптимизмът в подобни ситуации не трябва да е много голям. Преобладаващо такива мащабни събития не носят очакваните огромни икономически ползи. Най-често тяхното въздействие е минимално. Например олимпиадата в Лондон '12 струваше 9 млрд. паунда. Това е около 0,7% от БВП на Великобритания, но като се вземе под внимание фактът, че сумата бе изразходвана само за 5 години, въздействието върху икономиката на страната на практика е минимално.

Основният проблем се състои в това, че заради специфичните изисквания на МОК за олимпиадите се строят много и все големи спортни съоръжения, които след отминаването на игрите често стоят неизползвани, но тяхната скъпа поддръжка се поема от гържавата. Например след игрите в Монреал през 1976 г. на града му трябваше близо 30 години, за да си върне похарчените в повече около 6 млрд. долара. Същевременно не му остана почти нищо в наследство освен един вече стар и на практика безполезен Олимпийски стадион. Повече от половината съоръжения, изградени за Атина '04 - като стадиона за бейзбол, парка за каяк в бързи води, гребния канал, плувния басейн - стоят неизползвани и започват да се рушат.

Затова е особено важно спортните съоръжения да бъдат така планирани, че да може да се използват пълноценно години по-късно, за да възвръщат вложенията. Някои пък направо ги премахват, за да не тежат на бюджета (в Лондон буквално разглобиха няколко зали, от които след игрите през 2012 г. вече нямаше особена нужда и само цяха да трупат загуби от поддръжката).

Повечето анализатори са еднотипни и в груго - ако олимпийските съоръжения и най-вече придружаващата инфраструктура бъдат построени в слабо развити региони на съответната гържава, от тях има много по-голям ефект за местната икономика, отколкото ако са в развит регион, както бе в Атина, Лондон, Пекин или Сидни.

Сочи е точно в такъв регион на Русия, а и, по всичко изглежда, за бъдещата експлоатация на всичко построено се мисли в перспектива. "Правителството полага усилия в Руската федерация, също като в западните страни, да има няколко икономически центъра. И е съвсем логично да развива Сочи като център на туризма", обяснява Андрей Никитюк, шеф на борда на инвестиционния концерн General Invest. А директорката на руското училище по мениджмънт Анастасия Боровска допълва: "Всяка олимпиада е по-скъпа от предишната, но разходите за Сочи '14 все пак са смислени - те са дългосрочна инвестиция, привличаща внимание към региона".

Изследване на екип на Московския университет

## Момчетата от Силициевата долина

Символът на съвременната технологична индустрия е дело на поколения независими млади инженери, опитващи се да променят света



Осемте амбициозни млади инженери, които през 1957 г. създават Fairchild Semiconductor и така полагат основите на Силициевата долина. Сред тях са основателите на Intel Гордън Мур (първият отляво) и Робърт Нойс (по средата, на преден план)

**С**илициевата долина и днес можеше да произвежда мармалади и плодове, ако не бяха поколенията независими млади инженери, които я превърнаха в световен символ на високи технологии, иновации, предприемачество и богатство. В исторически план долината Санта Клара в Калифорния е била известна най-вече със своето изключително плодородие. Сините сливи, кайсиите и черешите в огромни количества са основната продукция на това райско кътче, разположено на югоизток от Сан Франциско. До 50-те години на 20. век.

Днес това китно място, дълго 40 км и широко 16 км, е известно като Силициевата долина. Тя вече е прочута не със своите пресни плодове, а с най-добрите софтуерни и хардуерни технологии на света. Понятието "Силициева долина" е дело на журналиста Дон Хофлър, който го споменава за първи път през 1971 г. То отгавна е надхвърлило своите географски измерения, за да се превърне в световен символ.

Корените на феномена Силициева долина са в историческата пресечна точка между пари, наука и предприемаческа култура в този регион. Струва си да бъде отбелязан фактът, че Сан Франциско се превръща от малка колония в голям град след 1849 г. благодарение на хората, които залагат живота си, за да си осигурят по-добро бъдеще - златотърсачите.

Институцията, която полага интелектуалните и духовните основи на Силициевата долина, е университетът Станфорд. Учебното заведение е създадено с гаранция на пари и земя от богатия индустриалец и железопътен магнат Лелънг Станфорд (1824-1893), който в различни периоди е губернатор и сенатор на Калифорния. Станфорд и съпругата му учредяват университета в памет на своя единствен син Лелънг Станфорд-младши, който умира от тифозна треска, преди да навърши 16 години. Калифорнийският магнат е спорна личност, подобно на много от т.нар. крадци барони (robber barons) на епохата. Факт е обаче, че името му завинаги ще бъде символ на неизмеримите дългосрочни ползи от едно гаранция в името на бъдещето.

Възпитаниците на университета Станфорд са хората, които създават Силициевата долина с умовите си, с ръцете си и с непоколебимата решимост да успеят. Образователната институция е духовният център на долината от откриването си на 1 октомври 1891 г. и до днес. Достатъчно е да споменем факта, че основателите на Google Лари Пейдж и Сергей Брин се запознават, докато учат в Станфорд.

Оттук тръгват велики предприемачи и един феномен, който асоциираме със съвременната технологична startup култура - рисковото финансиране.

**zepter**<sup>®</sup>  
INTERNATIONAL  
LIVE BETTER. LIVE LONGER



**Превъзходна мултифункционална  
система на Zepter!**

**Спестява храна, енергия, време, пари и  
предпазва здравето ви!**

**Zepter превръща готвенето в изкуство и удоволствие!**

Патентованата Смарт линия на системата от кухненски съдове на Zepter позволява на дигиталните уреди на Zepter да комуникират помежду си в напълно автоматизиран процес на готвене. Веднъж програмирана, Смарт системата поддържа температурата и времето на готвене и се изключва автоматично. Така вие съкращавате времето, което прекарвате в кухнята, можете дори да излезете навън и да разполагате с повече свободно време.

**Присъствието ви в кухнята повече не е необходимо!**

А когато се върнете, здравословната ви храна ще бъде приготвена, със запазени хранителни и органолептични свойства, готова за сервиране.

**За контакти: „Цептер-България“ ЕООД, гр. София, бул. „Тодор Александров“ 28, тел.: 988 44 58, e-mail: [marketing@zepter.bg](mailto:marketing@zepter.bg)**

**Превъзходен  
Zepter метал 316L**



**Авангардна Zepter  
технология**



**Възхитителен  
Zepter дизайн**



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

**Чети каквото обичаш!**

**[www.biblio.bg](http://www.biblio.bg)**

