

Има ли успех без щастие  
и щастие без успех

Смяна на посоката  
в бизнеса

Защитавай само онези граници,  
които наистина искаш да запазиш

# МЕНИДЖЪР

БРОЙ 6 (188). ЮНИ 2014. ЦЕНА 6 ЛВ. WWW.MANAGER.BG

МЕНИДЖЪР ♥ ПРИРОДАТА



## КОД ЗЕЛЕНО

10 години  
**ЕКОПАК**  
С ГРИЖА ЗА ОБЩЕСТВОТО И ПРИРОДАТА



**Това е откъс от списанието.**

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

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



# Изберете Вашия здравен фонд



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  
СВЕТАНА ТОДОРОВА svtodorova@manager.bg

ГЛАВЕН РЕДАКТОР НА САЙТА "МЕНИДЖЪРНЮЗ"  
ИРИНА ВЕЛЕВА iveleva@manager.bg

АРТ ДИРЕКТОР ЙОХАН КАРАСОН

ДИРЕКТОР ПРЕДПЕЧАТ И ПРОИЗВОДСТВО  
БОРИСЛАВ МИРАЗЧИЙСКИ  
ПРЕДПЕЧАТ МИЛЕНА ВЪЛЧИНОВА  
ФОТОГРАФ ЮЛИАН ДОНОВ  
КОРЕКТОР БОЯНА 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 tzmiltenova@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 ДИАНА ГЕОРГИЕВА

КОРИЦА THE SMARTS

Екипът на "Мениджър"  
работи с ThinkPad на **lenovo**

#### Печат



Списание „Мениджър“ се печата  
на сертифицирана хартия UPM



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

## Код зелено

**Н**яма група кауза, която да обединява толкова много компании в България, както зелената. През последните години тя стана много по-популярна, към нея се присъединиха големи и малки фирми. Зелените политики са най-важната част от корпоративната социална отговорност, а хиляди служители се включиха в различни инициативи. Бизнесът в България в момента е най-масовото зелено движение.

При липсата на силни екологични организации точно той може да поеме отговорността и да работи за промяна на зелената култура на нацията. Много фирми вече осъзнаха това и лансират страхотни идеи. "Мениджър" също работи за създаването на нов зелен национален ког. Затова заедно с GLOBUL учредихме Зеления кръг на българските компании, който бързо набра популярност. Затова правим годишните национални форуми (петият поред ще е през юли). Затова издаваме и този по-специален брой. Всички компании, които мислим и работим в зелено, имаме сили и ресурс да създаваме последователи, да увеличаваме хората след себе си.

Убеден съм, че усилията си струват, че заедно можем да реализираме огромна печалба - по-чист въздух, реки, планини и гори.

*Желая Ви приятно четене!*



**МАКСИМ МАЙЕР**  
редакционен директор

  
MICHEL  
**HERBELIN**  
MONTRES DE LUXE FRANÇAISES



  
**JULIANY**

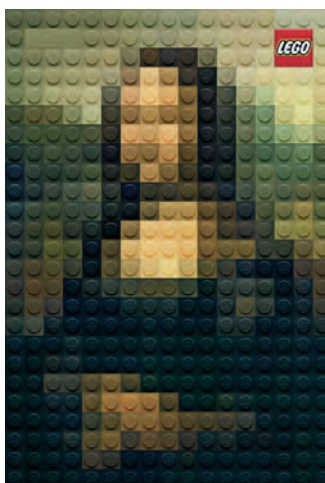
София: ул. Г. С. Раковски 70, Mall of Sofia  
Интернет магазин : [www.julliany.com](http://www.julliany.com)

  [/julianywatches](https://www.facebook.com/julianywatches)

# БРОЙ 6



**26** Тема Правосъдие сега



**56** Marketing



**64** Кажу ми какво пиеш, за да ти кажа кой си



**72** Отново сделки на зелено

## 10 АСЦЕНТ

**12** Смяна на посоката в бизнеса

**16** Емил Хърсеv: Доходност между 3 и 4% е добра за времената, в които живеем

**18** Умните хора като реклама на малка страна

**22** България е там, където има българи

**24** Има ли успех без щастие и щастие без успех

**26** ТЕМА Правосъдие сега

## 39 MANAGEMENT

**40** Не съм те виждал никога, но те познавам добре

**42** Ако мечтите ти не са смели и гори стряскащи, просто не си реалист

**44** Новият гуру на Microsoft

**48** Може ли машина да мери лоялността

**50** Данни - аналитични изследвания - мениджърски решения

**54** Времето е пари

## 56 MARKETING

**58** Fan-made advertising. Любовна история

**60** Представи си идеята

**64** Кажу ми какво пиеш, за да ти кажа кой си

**66** Прекалено личен маркетинг

**68** Не купувай нови сжпанки на Марк

## 71 ECONOMY

**72** Отново сделки на зелено

**74** Пет банки са отпуснали 2/3 от фирмените кредити

**78** Държавна служба

**82** Може банките да ни дават по-добри условия



## Страхотен всеки ден. Новият Golf Sportsvan.

 40 Years GOLF

### С нов динамичен дизайн и варираща задна седалка.

Атрактивният външен вид е определящ при избора на партньор за почти 60% от хората. За радост Golf Sportsvan убеждава от пръв поглед с новия си динамичен дизайн. Неговият комфортен и гъвкаво решен интериор също не оставя неизпълнени желания. А благодарение и на вариращия му багажник, вече не се налага да се отказвате от нищо. Какво повече може да иска човек, освен да седне зад волана му.



Das Auto.

София, Порше София Изток, 02/ 807 34 00, Порше София Юг, 02/ 42 45 000, Пловдив, Хаас-60, 032/ 94 09 92, Варна, Автотрейд, 052/ 57 07 00, Бургас, Вестауто-М, 056/ 87 42 50, Русе, Хоби Кар, 082/ 50 04 94, Стара Загора, Автохит 2000, 042/ 61 60 46, Велико Търново, Автокойс, 062/ 61 57 77, Плевен, Автотехника, 064/ 88 87 98.

Разход на гориво в л/100 км: градско 7,1 – 4,4 / извънградско 4,7 – 3,5 / комбинирано 5,3 – 5,1; Емисии CO<sub>2</sub> комбинирано, г/км: 122 – 117; Енергиен клас: С-А.

# БРОЙ 6



**93** Green - да живеем на чисто

**112** Alter ego Най-скъпият мондиал

**124** Прегнпремиерно представяне

**84** Както Уорън Бъфет каза

**86** Доменико Фабиано - един италианец в центъра на кулинарна София

**88** След 15 години България е сред най-динамично растящите пазари на AVON

**90** Ваканция без риск

**93** **GREEN -**  
**ДА ЖИВЕЕМ НА ЧИСТО**

**94** Плаващи центрове за ганни

**97** "Машинхег" - професионалистът в производството и поддръжката на машини и инсталации за мебелния бранш

**98** Боклукът, новият енергиен ресурс

**100** "Сен Гобен Вебер" - световен лидер в устойчивото строителство

**102** Вашата къща мечта

**103** **SENSE**

**104** Говори ми

**107** **ЗДРАВЕ**

**110** От ябълковото гърво до революция в лечението

**112** Alter ego Най-скъпият мондиал

**123** **SCI-TECH**

**124** Прегнпремиерно представяне

**126** Загадки от гревността

**128** България е ключов пазар за развитие на IMAX в Европа

**129** **MODERNITY**

**134** Балкански ренесанс

**138** Рецепта за приятен живот

**140** Годината на Райна Кабауванска

**142** Normscore - нормални го гупка

**144** Софийски разкази

**146** Комикс



**DIESEL**  
FOR SUCCESSFUL LIVING



[DIESEL.COM/WATCHES](http://DIESEL.COM/WATCHES)

**GALDINI**

# accent manager



**Китайската икономика може да загмине американската още през 2014 г.** според Международната програма за сравнение (ICP). Тя е част от Световната банка и нейните икономически изследвания са с висока степен на достоверност. Китайската икономика нараства с 24% между 2011 и 2014 г., докато американската - със 7,6%. Според Международната програма за изследване Индия е третата по големина икономика в света.

**Дарения за наг 2 млн. лв. са ползвани като ганъчни облекчения от физическите лица за 2013 г., съобщава Националната агенция по приходите. Това е с 30% повече от миналата година, когато са посочени 1,665 млн. лв. Данните показват, че се увеличава и броят на гари-телите - от 2132 през 2013 г. на 2446 през 2014.**

**500 000** имота са купили руснаци главно край морето, но и в цяла Източна България - в областите Варна, Добрич, Шумен, Бургас, Ямбол и Сливен. 6000 руснаци живеят постоянно в тази част на България, 300 000 идват в страната ни роговно.



**Повече сме пътували в чужбина** през април тази година в сравнение с предишната, сочат данни на националната статистика. Пътуванията са 323 600, или с 4,6% над миналогодишните. Най-голям относителен дял формират пътуванията с цел гостуване, обучение, посещение на културни и спортни прояви - 48,1%, следвани от почивките и екскурзиите - 27,2%, и командировките - 24,7%. В сравнение с април 2013 г. увеличение има при почивките и екскурзиите и при командировките - съответно с 34,4 и 14,3%. При пътуванията с грузи цели е регистрирано намаление с 10,5%.

**"Лудогорец" е сред най-добрите 20 отбора в света**, българският шампион е на 19. позиция през април в ранглистата на Международната федерация по футболна история и статистика (IFFHS). Отборът има 216,50 точки заради силното представяне в Лига Европа и във Вътрешното първенство. Другият български тим в челните 100 е "Ботев" - 96., със 131,50 точки. Заг "Лудогорец" са "Борусия" (Дортмунд), "Манчестър Юнайтед" и "Манчестър Сити".



**Светът губи Войната срещу наркотиците** и политическите лидери трябва да преосмислят политиката си, за да намалят жертвите и разходите на гържавите си. Това е основният извод в доклад на петима нобелови лауреати по икономика - Кенет Ароу, Върнън Смит, Томас Шелинг, Оливър Уилямсън и Кристофър Пасаригис. "Силовата стратегия в тази война доведе само до огромни негативни последици и невинни жертви в страни като Афганистан, Колумбия и Мексико", пишат те. Според тях икономическите загуби са несравнимо по-големи от евентуалните масирани вложения в програми за превенция и лечение.



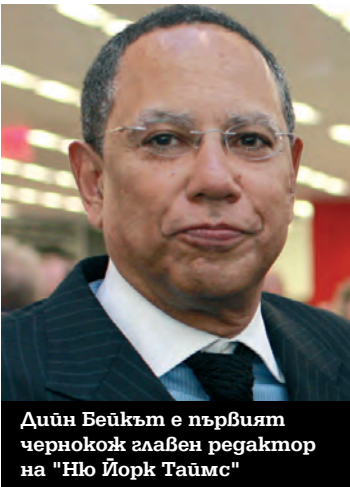
**Apple купува Beats за 3 млрд. долара**, компанията произвежда луксозни слушалки и е доставчик на музикален стрийминг в САЩ. Това е най-голямата сума, която Apple е плащала досега за придобиване на друга компания. Според клаузи на сделката създателите на Beats - музикалният продуцент Джими Йовин и рап звездата Доктор Дре, минават в Apple.



**Богатите са по-богати откогато и да било** във Великобритания. Общото им състояние е 520 млрд. лири, изчисли в класация "Таймс". Най-заможните 1000 души са увеличили състоянието си с 15%. Братята от индийски произход Сричанг и Гопичанг Хиндугджа, с интереси във финансите, автомобилите, химията, изместиха от първото

место собственика на футболния клуб "Арсенал" Алишер Усманов. Всички в класацията имат по над 85 млн. лири. Милиардерите за първи път са над сто - 104. Страната е с най-много милиардери на глава от населението - средно по един на 605 000 души.

**"Ню Йорк Таймс" смени главния редактор**, поста заема досегашният заместник Диън Бейкът, на 57 г. Издателят Артър Сулцбергер уволни изненадващо Джил Ейбрамсън без обяснения. През 2011 г. тя стана първата жена начело на "Ню Йорк Таймс". Според сп. "Ню Йоркър" между Ейбрамсън и Сулцбергер имало търкания. Някогашната разследваща топрепортерка на "Уолстрийт Джърнъл" недоволствала, че все по-често явна реклама се появявала във вестника, представена като новинарска информация. Напусна и главната редакторка на авторитетния френски ежедневник "Монд" Натали Ногайрег. Мотивът - лоша комуникация с мениджмънта. Заедно с нея си тръгнаха и почти всичките ѝ заместници.



Диън Бейкът е първият чернокож главен редактор на "Ню Йорк Таймс"



**МЕРИЛИН МОНРО Е УБИТА**, в заговора са участвали Робърт Кенеди, брат на американския президент Джон Кенеди, шурейт му Питър Лоуфорг и психиатърът на Мерилин г-р Ралф Грийнсън. Това твърдят в новата си книга "Убийството на Мерилин Монро: Случаят приключен" Джей Марголис и Ричард Бъскин. Актрисата не е посегнала сама на живота си, а е била убита, за да се прикрие връзката ѝ с президента Джон Кенеди. Авторите се позовават на интервюта и показания на очевидци. "Боби Кенеди беше твърдо решен да я накара да млъкне независимо от последствията", разкрива Питър Лоуфорг.

**Нов хеликоптер за американския президент** ще бъде произведен и ще струва 1,24 млрд. долара. Той ще е по-сигурен и удобен и ще предлага тройно подсигурени електрически системи, аварен контрол на полета, по-широка кабина и устойчивост срещу удари с птици. Вертолетът ще бъде готов за полет през 2019 г.



## Смяна на посоката в бизнеса

Това е един текст, който ще ви даде идея как да преминете от загуби към растеж

**К**ато главен директор по реструктурирането и главен финансов директор на повече от дузина компании съм видял неведнъж как мениджъри се озовават в тежки ситуации, без предварително да са забелязали, че бизнесът им се влошава. Те не бяха никак лоши ръководители, но често работеха с остарели методи и позволяваха инерцията да надделее. Факт е, че някои директори подценяват състоянието, в което се намира компанията. Или базират преценката си на грешни, неточни или неподходящи данни. Други се възползват от лесния достъп до евтино финансиране, за да запазят курса на развитие на бизнеса въпреки лошите показатели, като вярват, че ще успеят да преминаат бързо през бурята. А трети бясно преследват краткосрочна възвръщаемост до степен, че забравят да подсилят дългосрочното здраве на компанията си. Или съзнателно го жертват. Много рядко се срещат мениджъри, които отстъпват крачка назад, за да направят обективна оценка на своите планове и да се запитат: Това ли очаквах да се случи? Осъзнаването, че планът ни не работи, е необходимата първа стъпка към оздравяването. Ето и останалите, за да промените посоката на движение нагоре.

### Откъде идват проблемите

Във всяка компания с проблеми има различни признаци (често повече от два), които сигнализират за потенциална криза. Това най-често са намаляващи или отрицателни парични потоци; трупащи се задължения; неизчистени вземания или увеличение на периода на вземания; притискащи условия на гоставчиците; спад в цената на акциите; оставка на ключови кадри; промени в условията по обслужване на кредити; счетоводни преоценки; свиващи се печалби; ограничаване на програмите за капиталови инвестиции; тревоги за състоянието на производството; влошаващи се прогнози за цялата индустрия; враждебна регулаторна среда и проверки; непланирани съкращения на персонала; промени в мениджмънта; протести и други.

### Открийте слабите места в собствения си план

Най-ефективната мярка за предотвратяване на изненадваща криза е периодичната преоценка на бизнес плана. Когато планирате, независимо дали в началото на годината, или в началото на тригодишен цикъл, заложете индикатори за промяна в условията и за евентуален проблем. Например "Ако към тази да-

та представянето ни не се движи в тази посока или ако до тази дата не сме постигнали следните два-найсет неща, трябва да преосмислим стратегията и да преценим дали се движим в правилната посока".

Индикаторите трябва да бъдат ориентирани както към оперативното и пазарното представяне, така и към основните финансови показатели и паричния поток. Преценете добре къде се намирате по основни финансови и парични показатели, а след това сравнете позицията си спрямо останалите играчи от индустрията и вашите конкуренти. Ако не се движите в синхрон с останалите или не наминавате резултатите им, ако индустрията като цяло се намира в криза, значи планът ви може би вече е остарял и е неефективен. И не забравяйте да хвърляте поглед и към представянето си от последните години, за да уловите тенденциите. Ако продължавате да не постигате целите си, се запитайте защо.

### Съсрещете се върху паричния поток

Успешното преминаване през криза изисква едно-единствено нещо и то е кеш и кешова възвръщаемост. Това означава, че трябва да върнем бизнеса към най-основния елемент на успеха. Дали генерира пари, или предимно харчи? И още по-точно - кои инвестиции генерират и от кои се губят пари?

Склонен съм да мисля за ситуацията като за управление на магазин за строителни материали. И да си задавам базисни въпроси, като например дали има достатъчно кеш в касата за режийните или за очакваната следващата седмица гоставка на кутии с боя, или каква би била възвръщаемостта от инвестицията в нов камион за гоставки. Когато върнете бизнеса до тези основни елементи, действията, които трябва да предприемете, за да го оздравите и върнете в нормалното русло, стават съвсем ясни.

Често мениджърите си блъскат главите със сложни изчисления на показатели, свързани с печалбата преди лихвите и данъците (ЕБИТ) и възвръщаемостта на инвестициите, които изключват парите в брой. Да следите паричните потоци обаче не означава само да наблюдавате промените в банковия баланс. За да избегнат неприятни изненади, компаниите се нуждаят от добри прогнози - средносрочни и дългосрочни. Загължително следете и какво се случва с парите, които изтичат от вашата фирма.

# ПРАВОСЪДИЕ СЕГА



СОЦИОЛОГИЧЕСКО ПРОУЧВАНЕ ПО ПОРЪЧКА НА "МЕНИДЖЪР"

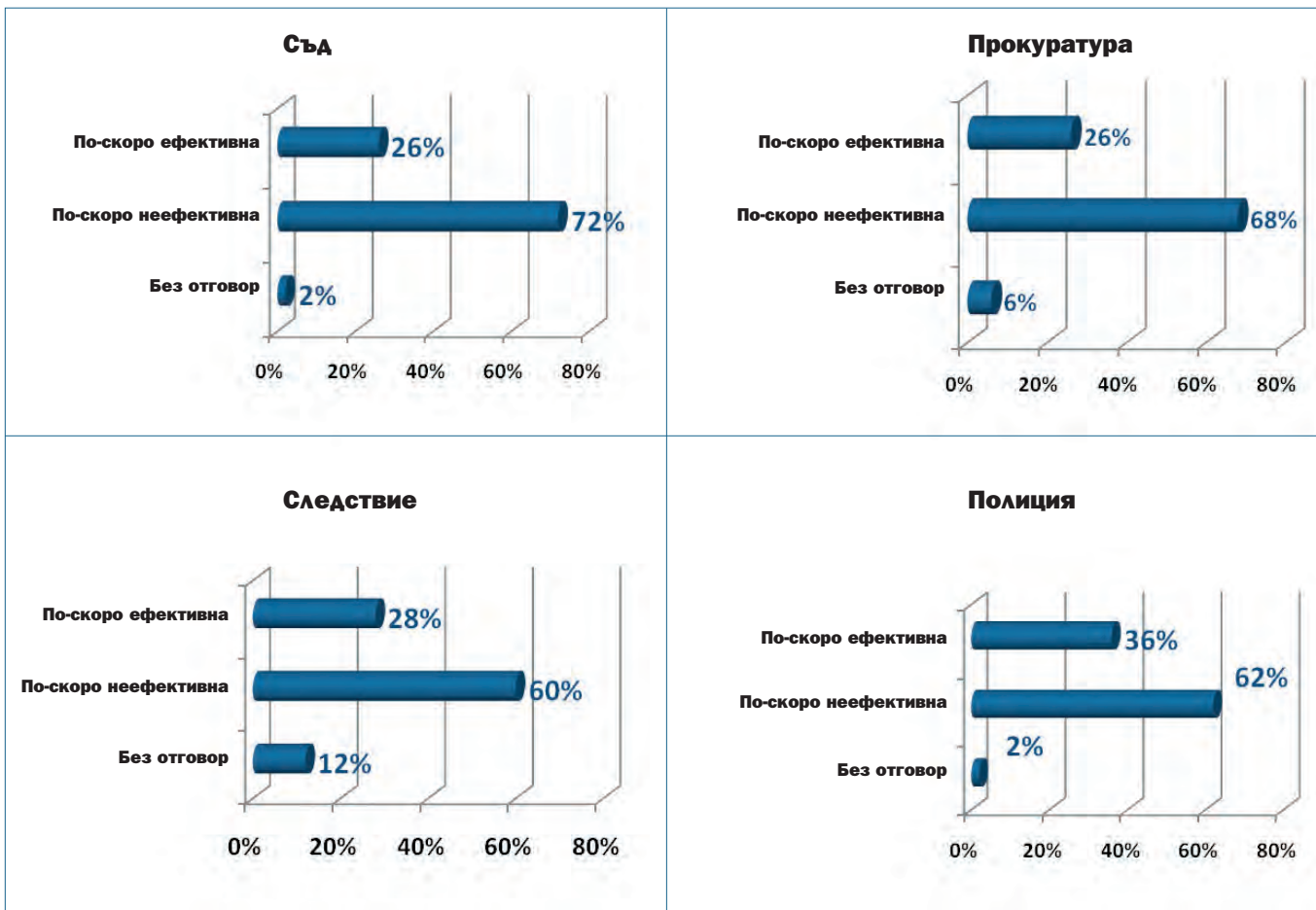
## Бизнесът пише среден 3,30 на съдебната система

70% от участвалите в интервютата смятат, че гелата се точат заради корупция и защита на лобистки интереси

**В** проучване, проведено по поръчка на списание "Мениджър", попитахме 50 представители на бизнеса къде виждат изхода от загънената улица, в която е попагнала съдебната ни система. Интервюирани са хора от различни възрастови групи и различен тип и големина на бизнеса.

Недоверието в съдебната система е същото като изразяваното в реговните проучвания на общественото мнение. Общата оценка е среден 3,30. Пог една трета от представителите на бизнеса оценяват добре ефективността на съда, прокуратурата и следствието. Около и наг две трети смятат, че съдебните ни органи са

ОЦЕНКА ЗА ЕФЕКТИВНОСТТА НА:



## Плаващи центрове за данни

Google, Facebook, Microsoft и Apple в състезание за енергийна ефективност

**В**секи път, когато глегаме клип в YouTube, пишем статус във Facebook, изпращаме мейл или записваме файл в облачна услуга, ние създаваме работа на някой мощен сървър, който може да се намира на другия край на света. Ако имаме предвид, че същото правят и милиарди други потребители, става ясно защо центрите за данни (известни още като "изчислителни центрове") са жизненоважна част от информационната инфраструктура на човечеството.

Трябва да добавим и че бумът на интернет в края на миналия век и революцията на социалните мрежи и облачните услуги предизвикаха цунами от цифрова информация, чиито обеми нарастват непрекъснато. Всички тези данни се съхраняват и обработват в огромните центрове на големите компании като Google, Facebook, Microsoft, Apple, Yahoo и eBay. Проблемът е, че тези инсталации са огромни консуматори на електроенергия, а апетитът им непрекъснато се увеличава. Един среднестатистически център за данни използва от 40 до 100 пъти повече енергия от една офис града. Според изследване на учени от университета "Виланова" (САЩ) изчислителните центрове вече поглъщат повече от два процента от енергийното потребление в САЩ. Ако глобалната "облачна" индустрия беше страна, тя щеше да бъде на 5. място в све-

та по потребление на енергия, допълва картината представителят на Hewlett-Packard Ег Търкел, цитиран от CNN.

Още по-неприятен е фактът, че над половината от изразходваната от центрите енергия не отива за тяхната същинска работа (обработката на данни), а за охлаждане на сървъри, които излъчват огромни количества отпадна топлина.

След всичко това е нормално компании като Google, Apple и Facebook да не се радват на сметките за електричество, които получават за своите центрове за данни. Точно поради тази причина темата "зелени изчислителни центрове" е една от най-обсъжданите в ИТ индустрията през последните 2-3 години. В същото време големите играчи в облачните технологии водят помежду си истинска напревара за създаването на все по-енергийно ефективни и екологични изчислителни центрове.

Важен приоритет за тях е използването на максимален дял енергия от възобновяеми източници (ВЕИ) за захранването на центрите. Например Facebook има политика, която определя къде да бъдат създавани нови инсталации, включително според достъпа до "зелена" енергия. Salesforce.com от своя страна се опитва да окуражи своите доставчици на енергия да използват повече възобновяеми източници.

Безспорният лидер в това отношение е Apple. Компанията е

много близо до постигането на амбициозната цел да захранва своите сгради и изчислителни центрове със 100% възобновяема енергия. В момента 94% от енергийните нужди на офисите и центрите за данни на компанията се задоволяват със зелена енергия. Този дял продължава да нараства - за сравнение само преди 4 години, през 2010 г., той е бил 35%. Компанията постига това, като създава свои соларни и вятърни инсталации и едновременно купува зелена енергия от местни доставчици. Следващата цел на Apple е да извърши тази малка енергийна революция и със своята верига от магазини. Това вече се случва - близо половината от магазините на компанията в САЩ се захранват само със зелена енергия.

Другите големи се опитват да постигнат същото. До края на 2015 г. Facebook ще достигне 25% дял на ВЕИ в захранването на центрите за данни и ще се стреми към 100%, казва говорителят на компанията Майк Къркланд през Wired. Наскоро социалната мрежа обяви, че нейната бъдеща инсталация в американския щат Айова ще бъде захранвана със 100% вятърна енергия. Google също се стреми към енергийно "позеленяване" и е инвестирал над 1 млрд. долара в нови проекти за добив на чиста енергия. В момента компанията използва 34% енергия от ВЕИ, но е затруднена поради колосалния мащаб на своите изчислителни

# БАЛКАНСКИ РЕНЕСАНС



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

**Чети каквото обичаш!**

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

