



а мен това е безспорно най-полезната книга по управление на бизнеса, издавана у нас през последните 30 години. С други думи – това е книга, която всеки мениджър, на всякакво равнище на управление в организацията, трябва да прочете. Ето основанията ми за такава оценка:

1. Тя е набор от конкретни, ясно написани указания как да се реши съответната бизнес задача, от формиране на стратегията на фирмата, до планиране на конкретни маркетинг задачи.
2. Написана е на младежки бизнес език. Текстовете са точни, разбираеми и поради това изпълними в реалния бизнес.
3. Книгата съдържа доста на брой конкретни примери от консултантската практика на автора. Те илюстрират казаното по чудесен и разбираем начин.
4. Авторът е с огромен академичен и консултантски опит, и това си личи.

Всеки мениджър знае: за да се изпълни каквато и да е бизнес задача, трябва да обучим сътрудниците си, да поставим целите, да планираме и организираме работата, и на всичко отгоре – да мотивираме хората си, за да свършат работата както трябва. Книгата на проф. Е. Станимиров дава възможност да успеем в това относително лесно и успешно. Поради това твърдя, че всеки мислещ мениджър трябва да прочете или поне да прегледа важните за него глави от тази книга. Препоръчвам я и на студентите. Чудесна и лесна за четене!

*Проф. Веселин Благов,  
Председател на Българската  
асоциация по маркетинг*

**В**инаги съм бил сигурен, че добрият поет така ще ти опише ада, че ще мечтаеш по-бързо да си стегнеш куфарите и да потеглиш към това толкова „привлекателно“ място... А че бизнесът не е просто нещо и че често се налага да преминаваш през различни проблеми и драматични ситуации – това всеки го проумява, който е почнал да се подготвя за бизнесмен, въпреки поучителните книги с гръмки заглавия от типа „Бизнесът – това е лесно нещо“ и „Как да продадеш всичко“, написани и продавани от безцеремонни измамници. И когато стигнеш върховете на успеха – само ти си знаеш колко кръга на ада си преодолял и колко ти е коствало всяко усилие. А огромната част от проблемите неизменно възниква от непознаването на синтезираната теория и добрите практики.

В конкретния случай нашият уважаван колега проф. Евгени Станимиров така поетично е композирал нотите на своята симфония, че читателят неусетно и с лекота плува заедно с него по течението на реката на мисълта... докато накрая разбира, че всъщност е научил как се достига до върховете. Имахме нужда от такава книга, в която чрез ясен език и с богати примери се описва конкретно и задълбочено логиката и технологията на разработката на стратегия за всеки бизнес! Имахме нужда това да го стори именно човек, който не само е проучил и осмислил огромна по обем специализирана академична литература по въпроса, не само е надградил с чудесни свои публикации теорията, не само е участвал в разработването и реализирането на успешни бизнес стратегии, но и който е един от малцината способни убедително да покажат какъв е пътят към последователните и точните решения!

Горещо препоръчвам!

*Проф. Боян Дуранкев,  
експерт по маркетинг  
и маркетингови комуникации*

Евгени Станимиров

---

**МНОГОМЕРНА СТРАТЕГИЯ  
ЗА ВАШИЯ БИЗНЕС**

София, 2022

© Издателство „Изток-Запад“, 2022

Всички права на български език запазени. Нито една част от тази книга не може да бъде възпроизвеждана или предавана под каквато и да е форма и по какъвто и да било начин без изричното съгласие на „Изток-Запад“.

© Евгени Станимиров, автор, 2022

© Деница Трифонова, корица, 2022

ISBN 978-619-01-1002-6

ЕВГЕНИ СТАНИМИРОВ

# МНОГОМЕРНА СТРАТЕГИЯ ЗА ВАШИЯ БИЗНЕС



# СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение	
<b>Какво обещава тази книга</b> .....	9

## ЧАСТ ПЪРВА

### СМЯНА НА ПЕРСПЕКТИВАТА: УЧИМ СЕ В ДВИЖЕНИЕ

Глава първа	
<b>Стратегически игри</b> .....	17
Глава втора	
<b>Планирането и успехът – брак по любов</b> .....	29
Глава трета	
<b>Правила и съображения,     свързани с планирането на бизнеса</b> .....	48
Глава четвърта	
<b>За същността на бизнес модела</b> .....	67

## ЧАСТ ВТОРА

### ДА БЪДЕМ ПРАКТИЧНИ: ПОДРЕЖДАНЕ НА БИЗНЕС ПЪЗЕЛА

Глава първа	
<b>Бизнесът трябва да бъде управляван</b> .....	85
Глава втора	
<b>Да дадем старт на реденето на пъзела</b> .....	114

Глава трета	
<b>Маркетинг целите –</b>	
<b>вълшебната напитка на друидите .....</b>	<b>150</b>
Глава четвърта	
<b>Стратегията – свещената крава на бизнеса .....</b>	<b>179</b>
Заклучение .....	217
Библиография .....	219
За автора .....	221

## ВЪВЕДЕНИЕ

### Какво обещава тази книга

**Б**еше краят на март 2020 г. Всички ние се опитвахме да се ориентираме какво се случва с пандемията, а бизнесът беше в тотален ступор. Точно тогава давах интервю за национална медия по повод на евентуалните икономически ефекти от случващото се. Един от въпросите на журналиста беше: „Какво трябва да правят фирмите в момента?“ Без да се колебая, отговорих: „Трябва незабавно да предприемат действия за съхраняване на ликвидността си. За целта са необходими спешен преглед и анализ на всички разходи. Онези разходи, които не генерират бързи приходи, да се спрат незабавно. Тези, за които не сме убедени, че ще се възвърнат бързо, да се подложат на критичен анализ и при наличие на съмнение също да се стопират. Следващата спешна стъпка е да се направи диагностика на бизнеса.“ В разговора подсказах, че има консултанти, които правят безплатна диагностика и помагат на бизнеса бързо да осъзнае в каква посока да насочи своите усилия.

Независимо че сега стоя с още по-силна убеденост зад дадения от мен съвет в началото на пандемията, няма да скрия, че този въпрос ме накара да се замисля и във времето съм се връщал многократно към него. Но нека преди това да кажа: дали знаех какво трябва да се направи? Ако някой твърди подобно нещо, трябва да е доста нахален, или нека го нарека – силно самоуверен. Едва ли има такъв, който да е знаел, включително и аз, но логичното мислене в повечето случаи ни помага да се ориентираме в ситуацията.

По-горе казах, че често съм се връщал към този въпрос. Голяма част от компаниите тогава не знаеха какво се случва, а



мениджърите им не можеха да си обяснят защо хората купуват с такова настървение... тоалетна хартия. Тя беше един от най-дефицитните продукти, но това е тема за друг разговор, който е свързан с оптимизиране на дистрибуционните разходи на фирмите. В този момент вече бях осъзнал, че значителна част от мениджърите имат нужда от консултантска подкрепа, или от външна независима експертиза под форма на съвети в областта на планирането, маркетинга, брандинга, финансите...

Нека да ви върна доста по-назад във времето... в началото на 90-те години. Бизнесът по това време с ентузиазъм набираше скорост. Тогава бях 22-годишен прилежен студент в областта на икономиката и управлението, на когото му предстоеше дипломиране. Като казвам прилежен, имам предвид, че проявявах голямо усърдие в посока подготовка на учебните си ангажименти и освен това нямаше нещо, което да е останало непрочетено в областта на маркетинга от наличните по това време книги у нас. Четях безразборно. Четях всичко, което даваше заявка, че е полезно и съдържа термина „маркетинг“. Обаче няхах опит.

Безпристрастният поглед върху образователната ни система веднага би идентифицирал следния проблем – студентите учат много неща (част от тях вероятно излишни) и когато започнат работа и им бъде гласувано доверие, те не знаят откъде точно да започнат. Знанията и уменията им са като множество парчета от пъзел. Отваряме кутията и хвърляме парчетата на земята. Те виждат отделните елементи, но не могат да подредят пъзела, защото никой не им е казал какво представлява картината.

Когато се дипломирах, и аз не правех изключение от този сценарий. Но имах уникалния шанс да познавам „правилните“ хора, които точно в този момент организираха курс по практически маркетинг. Курсът беше проведен по линия на Американската агенция за възстановяване и развитие, а лектор беше един от петимата най-добри в областта на маркетинга в света – проф. Уилям Рудилиъс. Той с лекота успя да подреди (или по-точно ме насочи как сам да подреда) парчетата от моя пъзел, и то за няколко дни. И не само това. Получих покана да

стана негов асистент в Университета в Минесота, но категорично отказах. Не ме питайте защо, а и вече е помня. По-важното е нещо друго. Разбрах, че трябва да слушам хора, които знаят повече от мен и са постигнали успех. Разбрах също, че понякога не трябва да слушам другите, дори себе си. Как да слушам хора, които ми даваха съвети за успех, а те очевидно не знаеха как да го постигнат? Спирах да слушам и себе си в онези моменти, в които се разколебах.

В този период от моя живот имах остра нужда да прочета тази книга или нещо подобно. Да, давам си сметка, че звучи леко нахално, но в началото на 90-те години голяма част от книгите, свързани с бизнес, бяха доста сухи или твърде специализирани, което ги правеше или не толкова интересни, или твърде теоретични, или частично неразбираеми. Ето защо ви предлагам книга, в която липсват сложните теоретични обяснения, като ги замествам с конкретни препоръки, изведени от практиката, които могат да бъдат приложени незабавно във вашия бизнес.

Тук ще намерите стотици въпроси, отговорите на които трябва да ви вълнуват много повече от темпа на ръст на brutния вътрешен продукт на страната, защото имат непосредствено отражение върху вашия бизнес. Книгата дава заявка да разкрие поне част от картината и да насочи четящия какво трябва да има предвид, когато предприема действия за планиране на своя бизнес. Всеки от вас, който има бизнес или мисли да стартира такъв, ще получи конкретни напътствия как да анализира своя бизнес модел; да идентифицира конкурентните си предимства; да оформи своята оферта съобразно профила на клиентите, които обслужва, и много други идеи.

Зад гърба си имам около 20 учебници и учебни помагала в областта на маркетинга, брандинга, управлението на взаимоотношенията с клиенти, маркетинговите проучвания. Много хора през последните години ме питат защо на базата на повече от 20 години консултантски опит и научна работа в областта на маркетинга не предложа нещо извън строгия академичен стил, което да е кратко и лесно за възприемане. Дълго време се колебах и ето – направих го. Силно се надявам разсъжденията ми

освен лесни за възприемане да бъдат и провокативни, интересни и най-вече полезни.

Дали е така, ще кажете вие, читателите. Защо се стремя предложеното от мен да е кратко? Защото очаквам да се прочете бързо. Ще призная, че мен лично малко ме демотивират дебелите книги. Ако не можеш да развиеш една или няколко свързани авторски тези в рамките на 150–200 страници, няма как да успееш да ги развиеш и в 500. Така че принципът ми е: кратко и по-съдържателно по темата! А и винаги в подобна ситуация в съзнанието ми изплуват думите на Уинстън Чърчил, който казва по повод на представен доклад: „Дебелината му надейно го предпазваше от прочитане!“

Надявам се, че съм успял на достъпен език да развия определени тези и препоръки, които могат веднага да влязат в употреба във вашия бизнес. Простото и ясно представяне на конкретни послания е ключово за мен. На върха на съзнанието ми винаги стои мисълта на Айнщайн: „Ти наистина не разбираш нещо, ако не можеш да го обясниш на баба си!“

Тук споделям мисли основно по посока как да планираме бизнеса си с акцент върху маркетинговата дейност. Засега оставям в сянка (или не поставям сериозен акцент върху) брандинга на продукти, търговски обекти и компании, управлението на взаимоотношенията с клиенти, подбора, обучението и управлението на служители, управлението на процеси и други ключови активности за постигане на ефективност на всяка компания. Акцентът, както вече посочих, е тази част от бизнес планирането, която е свързана с маркетинга – кратко и прагматично представена.

Съвсем ясно съзнавам, че планирането не може да се разглежда извън контекста на процесите. Дейностите по планиране интегрират множество процеси в себе си – диагностика на бизнеса, целеполагане, разработване на стратегия. В този смисъл посочените от мен активности, които остават в сянка, реално присъстват в моите разсъждения, но ще си запазя правото при интерес в следващи издания да ги представя в по-голяма дълбочина.

## Защо избрах процеса на планиране?

Винаги съм вярвал, че в бизнеса скоростта на вземане на решенията е ключова за оцеляване и развитие на компаниите. В този смисъл часовникът има ключова роля. Но посоката... посоката ще се окаже по-важна, защото бързите решения в невярна посока вероятно ще имат по-слаб (а понякога и пагубен) ефект от по-бавните решения в правилната посока. Това ме насочва към извода, че компасът има приоритетна роля пред часовника. Разбира се, идеалният вариант е компас и часовник да са в синхрон – именно затова ни е полезно бизнес планирането. Адекватните действия на компаниите във връзка с планиране на дейността им са много силен фактор за избор на правилната посока, от една страна, и за вземането на бързи решения, от друга.

Още един аргумент в полза на планирането – привърженик съм на т.нар. икономика на доказателствата. Напоследък стана известен изразът „Вярвам на науката“, въпреки че науката не е религия, за да ѝ се вярва. Доказателствата, облечени в конкретни числа, са ориентир за всеки интелигентен бизнес. Те ни позволяват да установим дали компанията ни среща проблеми и как се справя с тях, колко добре сме позиционирани на пазара, доколко успешно комуникираме нашата оферта към предварително избрана целева аудитория, да определим конкретни цели, да установим тяхното изпълнение чрез следване на дефинирана от нас стратегия, да предприемем коригиращи действия при необходимост. Познаването на принципите и инструментите на планирането на нашите бизнес активности е незаменим помощник за постигане на всичко това. Когато строим къщата на нашите мечти, имаме нужда от строителен план. Съграждането на компанията на нашите мечти не прави изключение от тази логика.

Но какво мислите за успеха по план? Или вярвате, че можем да седим и да съзерцаваме морето и разбиващите се в брега вълни и изведнъж бял гълъб да долети и да ни донесе успеха? Убеден съм, че мечтите са първата опорна точка в тази посока. Спомнете си думите на Астрид Линдгрен: „Всичко хубаво, кое-

то се е случило на тази земя, първо се е случило в нечие въображение.“ Повярвайте, че можете, и действайте!

Неслучайно апелирам за действие. Не желая да разбивам ничии илюзии, но всеки от нас носи в себе си успеха и е отговорен за него. Убеден съм, че никой от нас не трябва да го отлага, напротив, трябва да го предизвикваме! Но за да го предизвикваме, трябва предварителна подготовка, а тя предполага планиране и създаване на собствена верига на обстоятелствата. Нека да го наречем „модел на успеха“. Всичко това ме мотивира да започна с някои мисли, свързани с успеха. Изрично няма да разграничавам успеха в личен и бизнес план, защото те в една или друга степен са свързани.

Приятно четене!