

Стефан Димитров

# ПРАКТИЧНИ БИЗНЕС СЪВЕТИ

**РЪКОВОДСТВО**  
**за предприемачи**  
**мениджъри**  
**и хора със**  
**свободни професии**



София, 2018



Стефан Димитров

# ПРАКТИЧНИ БИЗНЕС СЪВЕТИ

Ръководство за предприемачи, мениджъри  
и хора със свободни професии

София, 2018

Стефан Димитров

**ПРАКТИЧНИ БИЗНЕС СЪВЕТИ**

Ръководство за предприемачи, мениджъри  
и хора със свободни професии

Илюстрации: Александър Лечев

Корица: Калина Димитрова

Редактор: Албена Христова

Предпечат: Калина Димитрова

**Всички права запазени! Откъси или цели текстове могат да  
бъдат копирани, размножавани или публикувани единствено за  
некомерсиални цели, като изрично са упоменати името на автора  
Стефан Димитров и източника – интернет блог [www.practicalpieces.com](http://www.practicalpieces.com)**

София, 2018

Първо издание

ISBN 978-619-91142-0-9

За контакти с автора: тел. 0887 713 631

e-mail: [info@practicalpieces.com](mailto:info@practicalpieces.com)

## Съдържание

За сборника	7
Това, от което хората се интересуват, са те самите!	9
Защо печалбата е най-важното нещо в бизнеса?	11
Как се създава потребителска стойност?	13
От какво се страхуват търговците?	19
Какво е маркетинг план и защо си струва да му отделяме внимание?	24
Как да ценообразуваме?	35
Как се пишат оферти, които продават?	51
Как се правят отстъпки при продажба?	64
Как се пише препоръка за бизнес партньор?	70
Лоялни клиенти – мит или средство за успешен бизнес?	73
Как да се справим с нелоялна конкуренция?	84
Какво четат Вашите чакащи посетители?	88
Как да продавате по-успешно на бизнес пазара?	93
Как да ползваме образа на слон за успешно представяне на идеи?	102
Болезнени истини за управлението	104
Какво означава “фирмен опит“?	110
Как предприемач с малък бизнес може да се фокусира само върху основната си дейност?	114
Как да разберем дали имаме нужда от консултант?	119
Как да изберем консултант?	124
Как да работим ефективно с консултант?	131
Как се прави задание за реклама?	137
Как се избира бизнес софтуер? Част 1	144
Как се избира бизнес софтуер? Част 2	148
Как се избира бизнес софтуер? Част 3	161
Как се търси спонсор?	168
Как се пише искане за спонсорство?	172



## ЗА СБОРНИКА

Ако сте собственик или мениджър на микро/малък бизнес или практикувате свободна професия, тази книга е точно за Вас!

Знам, че е трудно да правите всичко сами. Знам и, че е вбесяващо да се занимавате с всякакви „странични неща“, които изаяждат от времето, през което искате да правите онова, което обичате и можете най-добре. Затова събрах на едно място публикациите с практични бизнес съвети от моя блог [www.practicalpieces.com](http://www.practicalpieces.com) под формата на електронна книга, която можете да ползвате като справочник и помагало за справяне с някои обичайни казуси, които са важни за оцеляването, развитието и добруването на бизнеса. Текстове в книгата са почти идентични с онлайн публикациите – направих само някои дребни редакции и допълнения.

В периода 2002 - 2004 г. имах възможността да работя активно като водещ на търговски обучения и бизнес консултант основно на малки и средни български фирми. През тези две години се срещнах със стотици собственици и мениджъри, които търсеха начин да стабилизират и развият своите компании. Всички тези интелигентни и предприемчиви хора имаха едни и същи проблеми на многофункционални „бойни единици“ – бизнесът им налагаше да се справят с дейности, които не разбират (организация и управление на бизнес процеси, организация и управление на маркетингова и търговска дейност, управление на финанси, статистика и анализ, управление на хора, фирмена сигурност и др.), да учат „в крачка“ и да преследват мечтите си в една несигурна, а често и враждебна среда.

От 2004 г. до 2009 г. работих като маркетинг директор за един от големите български ИТ дистрибутори и голяма част от задълженията ми бяха свързани с организиране на работата и мотивиране на търговските партньори, български малки и средни фирми - търговци на ИТ техника и услуги. Сблъсках със същите проблеми – в среда на остра конкуренция и малък пазар предприемачите и техните мениджъри трябваше да се справят с разнообразните организационни и управленски предизвикателства, за да развият устойчив и печеливш бизнес.

След 2009 г. продължих работата си на маркетингов експерт в софтуерна компания, част от решенията на която бяха насочени към малки и средни фирми. И отново същите казуси.

През всички тези повече от 11 години на активна работа с клиенти

от сферата на малкия и среден бизнес като непрекъснатата червена нишка ясно се открояваше желанието хората от този сегмент да получат готови решения на важни за тях проблеми и то във вид, в който могат да ги приложат веднага. Така се зароди идеята да започна собствен блог, в който да публикувам съвсем практични съвети, които заинтересованите могат да следват стъпка по стъпка до получаване на приемлив резултат. През 2011 г. се роди [www.practicalpieces.com](http://www.practicalpieces.com) – онлайн платформа за „Разни отговори на въпроса КАК?“.

Основната част от публикациите са посветени на инструменти, чрез които собственици и мениджъри да успеят самостоятелно да се справят с конкретни задачи и да постигнат задоволителен успех. Веднъж извървели този път сами, те могат или да търсят самостоятелно усъвършенстване или да се ориентират от какъв вид външни специализирани консултантски услуги имат нужда. Убеден съм, че този подход пести много време, усилия, пари и нерви!

Сега четете сборник с избрани публикации, които съм сигурен, че ще Ви помогнат по-лесно да преминете през някои предизвикателства в бизнеса по пътя към сбъждане на Вашите мечти.

Стефан Димитров, София, 2018



## ТОВА, ОТ КОЕТО ХОРАТА СЕ ИНТЕРЕСУВАТ, СА ТЕ САМИТЕ!



Публикувано на 30 август 2012 г.

В интернет попаднах на публикацията „Спри да говориш за продуктите и услугите на твоята компания! Никой не го е грижа“ – интервю с Дейвид Скот, който е водещ маркетинг експерт, консултант и лектор (познат у нас с книгата „Новите правила в маркетинга и в PR“, Рой Комюни-кейшън, 2009).

Ето няколко думи на Дейвид Скот, над които си струва да помислят всички, които се занимават с маркетинг и продажби (сложих някои части в средни скоби, защото смятам, че твърденията могат да се разбират в много по-широк смисъл):

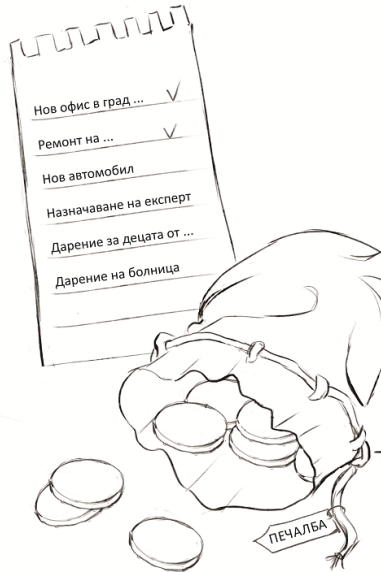
*...Много [маркетингови] специалисти, повлияни от традицията за рекламиране на продукти, естествено изпитват желание да говорят ли говорят за своите продукти и услуги. Но трябва да Ви кажа нещо: никой не го е грижа за Вашите продукти и услуги (освен Вас самите). Да, прочетохте това правилно.*

**Това, от което хората се интересуват, са тях самите и как могат да бъдат решени техните проблеми. Освен това хората обичат да бъдат забавлявани и да участват в нещо значимо. За да накараш хората да говорят за теб и твоите идеи, не трябва да се поддаваш на желание-**

**то да натрапваш своите продукти и услуги. Вместо това трябва да създадеш нещо интересно, за което ще се говори [вкл. онлайн]. Когато хората започнат да говорят за нещо [и в интернет], още повече хора ще поискат да научат за какво става въпрос и да купят това, което предлагате...**

Бих добавил, че потребителите винаги са си били такива. Чудното е, че все още има “експерти“, за които горната идея е нова...

## ЗАЩО ПЕЧАЛБАТА Е НАЙ-ВАЖНОТО НЕЩО В БИЗНЕСА?



*Публикувано на 16 януари 2013 г. под оригинално заглавие „Печалбата е най-важното нещо в бизнеса“*

... В памет на баща ми, с когото водихме този спор многократно, но така и не успяхме да сближим позициите си...

Сигурно вече сте настръхнали и сте готови да спорите, че най-важното нещо за Вашия бизнес е чрез дейността си да помага на определена група или на всички хора по земята да са облечени, нахранени, информирани, здрави, щастливи... Вероятно най-важното нещо за Вашия бизнес е красиво формулирано в съдържателна бизнес мисия и корпоративна визия... Сигурно полагате искрени усилия да превърнете най-важното нещо във верую на всички Ваши колеги...

Каквото и да е “най-важното нещо” според Вас, то може да бъде постигнато САМО ако бизнесът Ви генерира печалба, която е по-голяма от общата сума, необходима за:

- покриване на разходите;
- осигуряване на инвестиции в развитие и усъвършенстване на дейността;

- удовлетворяване на личните интереси на инвеститорите.

Ако един бизнес не печели, рано или късно той ще фалира и няма да изпълнява написаното в бизнес мисията и визията си. Ако един бизнес не печели, собственикът няма да има какво да дарява.

Затова аз смятам, че печалбата е най-важна!

## КАК СЕ СЪЗДАВА ПОТРЕБИТЕЛСКА СТОЙНОСТ?



Публикувано на 7 март 2012 г.

Това е материал, който написах за сп. Enterprise и после публикувах в личния си блог.

\*\*\*

Защо клиентите купуват моите продукти? Как да ги накарам да купуват повече?

Ако още не сте си задавали тези въпроси или не Ви удовлетворяват отговорите, които имате, следващите редове са точно за Вас.

Какво е потребителска стойност?

Анализите на причините, поради които клиентите избират една стока пред друга, показват, че обикновено купувачите отчитат множество допълнителни рационални и емоционални фактори, освен конкретните характеристики и цена на търсения продукт. Казано така, това твърдение изглежда очевидно, но изумително е колко много предприемачи все още гледат предлагането на продукти и услуги основно върху: (1) кон-

курентна цена или (2) комбинация от възможно най-ниска цена и характеристики на изделие. Спомнете си всички случаи, в които не търсите конкретен продукт и модел и първият отговор на продавача е: *„Най-евтиното решение е ...“*

Всъщност клиентите са готови да платят, ако знаят какво купуват. Иначе основен критерий за избор е по-ниската цена (т.е. минимизиране на риска от грешен избор). Сигурно и на Вас се е случвало да избирате техника в някой от големите магазини за битова електроника и да се колебаете между няколко сходни модела, като разликата между най-скъпия и най-евтиния може да достига 30%. Питате *„Защо?“*, а отговорът е: *„Няма разлика. При по-скъпите плащате и за марката“* или продавачът препрочита етикетите. Какво избирате тогава?

За повече от 10 години работа в компании, които продават „премиум“ (т.е. съвсем не най-евтините) ИТ марки, аз имах възможност да правя много експерименти „на терен“ и категорично подкрепям твърдението, че клиентите са готови да платят дори повече от колкото са решили предварително, ако са убедени, че инвестицията си струва.

Търсейки отговор на въпросите: *„Защо клиентите купуват от мен? Мога ли да привлека нови клиенти? Как да накарам сегашните клиенти да купуват по-често и повече?“* маркетингозите откриват, че дори при абсолютно еднакви продукти и условия за покупка клиентите имат различно поведение. Така се появява понятието „потребителска стойност“, което можем да използваме за предвиждане на избора както на бизнес клиенти, така и на индивидуални потребители.

„Потребителска стойност“ наричаме разликата между това как един клиент възприема даден продукт и какво е готов да пожертва, за да го придобие.

Възприемането на продукта включва: характеристики на изделието, качество на изработка, сервизна поддръжка (ако се изисква), разходи за експлоатация, поддръжка и освобождаване след употреба, професионален/социален имидж и т.н.

„Жертвата“ на клиента включва: цена, която потребителят плаща при покупка, време и усилия, инвестирани в намиране, избор, покупка и изучаване как се използва продукта. Максимизирането на стойността за клиента означава максимизиране в неговото съзнание на разликата между възприемането на продукта и размера на жертвата, която той е готов да направи, за да го притежава.

Така погледнато, дори крайните мнения „На всяка цена!“ и „Не си струва“ придобиват ново звучене...

Потребителската стойност е плод на субективно възприемане и оценка. Това означава, че ако една организация иска клиентите, които са й интересни, да купуват по-често и повече от това, което предлага, тя трябва да създаде в съзнанието им такава представа (както за продуктите си, така и за себе си), че те да поискат да се възползват от услугите ѝ, като са готови да платят исканата цена. Иначе, всеки клиент сам интерпретира фактите и никой не може да предскаже какъв точно ще бъде избора му.

Днес производители и търговци са изправени пред няколко големи предизвикателства:

1. Продуктите от дадена категория толкова много си приличат по характеристики и дизайн (без значение дали става дума за кисело мляко, телевизори или автомобили), че е почти без значение какво ще изберете.

2. С увеличаване използването на интернет, клиентите стават все по-информирани, но и дезинформирани от различни „експерти“, които убедително разпространяват уличаваща информация. Само за илюстрация, през 2006 г. компютърният гигант Dell преживя тежки времена след публикуване в YouTube на видеоклип как батерията на лаптоп се самозапалва.

3. Вълните на световната икономическа криза, започнала в САЩ през 2007 г., свиват размера на потреблението и битката за ограничения паричен ресурс на клиентите става още по-жестока.

Оптимизирането на операциите и намаляването на себестойността на продуктите са задължителни, но недостатъчни, ако една организация иска да гради печеливш и устойчив в дългосрочен план бизнес. Една възможна посока за работа с голям потенциал е изграждане на здрава емоционална връзка с клиентите, като акцентът пада върху техните преживявания преди и по време на покупка, както и отношението към тях след покупката.

Тази емоционална компонента на потребителската стойност е най-трудна за копиране от конкурентите, създава най-лоялните клиенти и може да бъде източник на добра печалба.

Как да разберете как клиентите Ви възприемат стойността на това, което (искате да) им продавате?

*Най-логичният отговор е: „Попитайте ги!“ Може да го направите по няколко начина:*

- да възложите на специализирана фирма да направи проучване или да купите готово, ако има такова. Това е скъпо, но сигурно средство за събиране на достоверна информация (ако изберете качествена фирма, разбира се). Добре е да се прави поне веднъж годишно (някои форми на абонамент за стандартни проучвания дават данни на всяко тримесечие) или преди вземане на стратегически решения за развитие на бизнеса;
- директно да изпратите въпросници на клиентите (може да ги пуснете и онлайн в интернет). Това е по-евтино решение, за успеха на което са важни правилно подобрите и добре формулирани въпроси, както и «моркова» за клиентите – например дребен подарък, който ще ги накара да отделят време за попълване на анкетите. Може да се прави по-често както мащабно, така и с отделни клиентски групи за донастройка на търговските планове;
- да поръчате на търговския си екип в рамките на определено време да задава конкретни въпроси на всички клиенти от дадена група и да отбелязва отговорите им. Това е проучването с най-ниска цена, но най-неточно, защото търговците имат склонност да „насочват“ клиентите, а после да интерпретират отговорите им. Този тип проучване е добро за текущ мониторинг.

Ако до сега не сте правили организирано проучване, ще откриете много интересни факти. Клиентите въобще не обръщат внимание на някои неща, които Вие смятате за критично важни, а ценят високо други, които смятате за несъществени. Например познавам клиент на мобилни телефони, който държи апаратът му да има бутони с нарисувани червен и зелен телефон за начало и край на разговор, а останалите параметри на телефона не са толкова важни...

После идва трудната част – творческо интерпретиране на събраната информация за съставяне на профил на целевите клиенти и настройка на предлагането:

- подбор и доставка/ производство на продукти и услуги, които са интересни за целевите клиенти;
- привличане на вниманието им – реклама и PR, директен маркетинг, лични срещи и др.;
- предизвикване на интерес – кое е онова, което е ценно за клиентите;
- създаване на желание за притежаване;



- предизвикване към действие – търсене на допълнителна информация или директна покупка.

В този процес няма никаква мистерия и с помощта на здравата логика всяка компания може сама да организира предлагането на продуктите си. На практика е достатъчно да си отговорите на следните въпроси:

- Кои са клиентите ми?
- Какво им продавам (това не е конкретният продукт, а нуждата, която той удовлетворява)?
- С какво се различавам от конкурентите си?
- На прав път ли съм (какво показват анализите за изпълнение на бизнес плановете или как се справят конкурентите, ако става дума за създаване на нов бизнес)?
- Как мога да подобря предлагането си?
- Как мога да подобря представянето си?

При липса на опит и собствен маркетингов специалист/отдел, поне няколко пъти е препоръчително включването на външни консултанти, които освен, че ще насочват процеса, ще обучат специалистите в компанията.

Колко често трябва да анализирате потребителската стойност?

Непрекъснато! Не, не преувеличавам. Днес живеем и работим в твърде динамична среда, за да си позволим да използваме дълго време едно и също разбиране за пазара и клиентите.

Първата задача на една организация е да „продаде“ идеята за потребителската стойност на собствените си служители. Само така те ще могат убедително да предадат разбирането за тази стойност на клиентите. В противен случай има едно механично преразказване на характеристики на продукти и услуги, а клиентите трябва сами да се сетят каква ще е ползата им да ги закупят. Трябва да сте сигурни, че всички служители, които имат досег с клиенти, добре разбират предварително определената потребителска стойност и са в състояние да я защитават. Иначе ще се изправите пред парадоксални ситуации, в които търговец е свършил добра предварителна работа, а по-късно технически експерт/ складов работник/ сервизен техник/ счетоводител и т.н. разсейва или отказва клиента и проваля сделка или още по-лошо – настройва клиент отрицателно и го отблъсква трайно.

На второ място, конкурентите непрекъснато променят предлагането

си и, ако желаете да сте предпочитан доставчик, трябва да сте сигурни, че във всеки момент има нещо ценно, което Ви отличава от останалите в съзнанието на клиентите.

Трето – самите клиенти се променят. Само няколко примера от последните години: стават по-мобилни, стремят се да водят по-здравословен начин на живот, сменят източниците, от които събират информация (все по-често се предпочита интернет спрямо традиционни медии на пример), променят бизнеса си под натиск на задължителни регулаторни норми заради членството на България в ЕС и т.н.

Всичко това изисква (1) непрекъснат мониторинг на това как целевите клиенти възприемат добавената стойност в бизнеса с вас и (2) мерки за поддържането ѝ достатъчно висока, така че да си осигурите изпълнение на набелязаните фирмени бизнес цели.

„Клиентите са най-важни!“

Става дума за разбирането, че клиентите са най-важни, като за съжаление това твърдение напоследък се повтаря твърде механично. Днес вече не е показателно измерването на успеха на конкретна организация. Вместо това, важно е тази организация да измерва колко добре се справят клиентите, които използват нейните изделия или услуги. В крайна сметка ако клиентите са добре и доставчиците се развиват успешно!

Днес бизнес фокусът би следвало да не е върху продажбите на специфични продукти, а върху това как една компания може да помогне на клиентите си във всички начинания, които са важни за тях. Ако Ви помогнете на клиентите да работят по-бързо със същото качество, да печелят на свой ред повече клиенти, да живеят по-здравословно, да си осигурят определен социален статус и т.н., те ще Ви се отблагодарят с повече бизнес и лоялно отношение.

Успех!

## ОТ КАКВО СЕ СТРАХУВАТ ТЪРГОВЦИТЕ?



Публикувано на 21 декември 2013 г. под оригинално заглавие „Страховете на търговеца“

Не вярвам, че на бизнес пазара (англ. business-to-business или b2b) има търговец, който никога не е изпитвал страх в работата си!

Още с първите си стъпки начинаещият продавач се изправя пред куп страхове: „*Не съм достатъчно компетентен и клиентите знаят повече от мен*“, „*Не знам „как да подхвадна“ разговор с клиент*“, „*Не знам дали ще се справя с изискванията на новото работно място*“, „*Не съм сигурен дали ще се сработя с колегите*“, „*Мина много време от както съм приел на работа, а все още не съм продал нещо смислено*“ и т.н....

С натрупването на „стаж“ страховете на търговеца не изчезват, а се променят и той попада под угрозата на: нарастващи затруднения да продава (обедняващи потребители, нови агресивни конкуренти, нови законови регулации и пр.), твърде високи цели за продажби, които му

поставя фирмата; предизвикателството едновременно да спазва корпоративните правила и да удовлетворява изискванията на клиенти; невъзможност да изпълни поети обещания към контрагенти по независещи от него причини; провал на стратегически проекти; загуба на ключови клиенти; липса на нови клиенти и какво ли още не.

За да сме добри в работата, ние търговците трябва да се научим да устояваме на тези страхове и да ги използваме като съюзници, защото само така, вместо да пречат, те ще ни помагат да сме непрекъснато нащрек и ще провокират нашата изобретателност.

Днес реших да пиша за един специфичен страх, с който се сблъсквам особено често напоследък – **„да не разсърдя клиента“** (с подтекст „да не го загубя, защото ситуацията в страната е зле и не мога да си го позволя“).

Сигурен признак, че някой търговец поддава пред този страх е ако той, вместо да комуникира нормално и да анализира получената информация, започва да си фантазира разни сценарии за развитие на отношенията с клиента и естествено заикля в най-неприятните възможности. Тази склонност към черногледо фантазиране съвсем не е нова – спомнете си за началния епизод в българската народна приказка „Нероден Петко“.

Търговец, който трудно преборва страха **„да не разсърдя клиента“**, започва да мисли за специални отстъпки и изключения от установените правила в полза на клиентите си, **без те реално да са изразявали желанието за промени в условията на работа**, а това застрашава директно рентабилността на бизнеса и неговата устойчивост!

Установих, че страха **„да не разсърдя клиента“**, кара търговците да се оправдават с това, че контрагентите са: *капризни, разглезени (от конкуренцията), мързеливи, претенциозни, презадоволени, вторачени само в цените, не ги интересуват „подробности“ като изряден документооборот, спазване на установени правила и сключени споразумения, не искат да си плащат (навреме) за извършени доставки и услуги* и пр. Ако опитате да задавате въпроси по същество за конкретния клиент, който не трябва да бъде „сърден“, вместо да Ви отговорят със смислени данни и факти, търговците започват да „доказват“, че нещата са зле като се позовават изпълненията на единиците „криви“ клиенти, които всяка компания има. Обичайно кулминацията на тирадата защо не трябва да сърдим клиентите е **„Защото още няколко доставчика стоят пред вратата им и само чакат да ни изместят!“**.

Истината обаче е друга!

Съвсем не твърдя, че да си търговец е лесно. Напротив! Това е трудна професия, защото трябва непрекъснато да търсиш и крепиш крехкия баланс между интересите на клиента, на работодателя и своите собствени.

Също така и не оспорвам, че има клиенти, които са мнителни, глезени, високомерни, мързеливи, невъзпитани, арогантни и каквото още се сетите. Да, такива са! Ако някой търговец иска парите им, ще трябва да се НАПЪНЕ и да измисли начин да работи с тях, така че да не страдат неговите лични интереси и тези на работодателя му ИЛИ да се откаже от тези клиенти в полза на колега или на конкуренцията.

Тук е мястото за една фундаментална истина – **клиент, който не плаща (навреме), не е клиент, а „черна дупка“, която само поглъща ресурси, пари и време и нищо не връща в замяна!** Неведнъж съм виждал търговци, които опитват да „защитят“ клиенти, които по някаква причина не плащат навреме или въобще не плащат с месеци и години, само защото са смятани за важни и „не искат да ги сърдят“. Въпросните продавачи нито имат представа кога контрагентите ще платят, нито идеи как да си съберат вземанията, но продължават да искат „да не сърдят клиента“...

Да се върна на страха на търговеца „да не разсърдя клиента, защото може да го изгубя“. Аз споделям разбирането, че клиентите са преди всичко ХОРА като всички останали и няма причина да не (опитаме) да водим с тях най-нормална комуникация – **ние питаме, а те отговарят, както и те питат, а ние отговаряме.** Ако отговарят добронамерено и компетентно, добре. Ако връщат безпочвени или безсмислени отговори, пак имаме върху какво да разсъждаваме. Ако пък въобще не желаят да комуникират, и това е информация, която може да послужи за определени изводи.

Нека не забравяме, че основната идея в търговията е РАЗМЯНА на ползи, като двете страни в този процес трябва да са убедени, че тази размяна си струва. Иначе цялото занимание губи смисъл...

Важно е всички търговци да знаят, че клиентите на бизнес пазара няма просто така да сменят добър доставчик, защото това не е никак лесно по няколко причини:

- **дискомфорт** – всяка голяма промяна неминуемо означава излизане от зоната на удобното и познатото;
- **несигурност** – дали новият доставчик наистина ще осигури онова, което обещава, а също така и дали новите продукти/услуги ще донесат познатите ползи;

- **загуби** – бизнес клиентите използват закупените продукти и услуги, за да създадат свои продукти, които да предложат на клиентите си, и всяко сътресение в снабдяването заради смяна на доставчик може да доведе директно до загуба на сделки и клиенти, а това вече е сериозен проблем;
- необходимост от **инвестиции** във време, усилия и пари за придобиване на знания и умения за ползване на нови продукти или организиране на работа с нов доставчик;
- **доверие** – с утвърден доставчик вече има изградени отношения, а към другите търговци, с които няма натрупана история, винаги има съмнение, дори когато те са с имидж на сериозни компании и притежават добри препоръки;
- **далновидност** – (особено на малък пазар като българския) добрите доставчици в даден бранш се броят на пръстите на едната ръка. Ако клиент се държи зле с един контрагент (не плаща, няма уважение, не зачита интересите на другата страна и пр.), това се разчува и останалите доставчици ще са най-малко резервирани, ако същият клиент се обърне към тях. Ако пък „крив“ клиент прелита като пчеличка от доставчик на доставчик, той бързо ще „извърти“ смислените доставчици и после от кого ще купува?

Уважаеми търговци, ако сте основен доставчик за някой клиент, осигурявате конкурентни условия и не правите груби грешки в бизнеса, вероятността този клиент да се откаже от услугите Ви не е голяма, дори и когато открито Ви „плаши“ и притиска за по-добри търговски условия. Това съвсем не означава, че не трябва да обръщате внимание на тези искания, защото обикновено те са знак, че нещо се случва при клиента и Вие трябва да овладеете някаква промяна – ето няколко типични ситуации:

- появил се е нов служител, който има отношение към доставките и търси начин да се докаже пред началниците си като подобри условията/лобира за свои познати доставчици/иска комисионна/...;
- конкуренти са успели да посеят в ума на клиентите семена на съмнение, че тяхната оферта е по-добра;
- клиентът има затруднения и търси начин да оптимизира разходите си;
- някой мениджър изведнъж е решил, че е в позиция на силата и иска да извади полза от това, като притисне доставчиците си.

Не се оставяйте да Ви носи инерцията в бизнеса и постоянно бъдете нащрек. Ако повече от 3 месеца не сте обсъждали с клиент съвместния си бизнес (за ключов клиент – 1 месец), веднага намерете време да се видите и да съберете информация какво се случва при него. Да обсъдите бизнеса е нещо съвсем различно от размяна на клюки извън работата, вземане на рутинни поръчки и изпълнение на доставки. Вие трябва да сте наясно как функционира дейността на Вашия контрагент и дали се развива успешно. Това е задължително за Вашите ключови клиенти, които заедно формират между 50% и 80% от приходите и печалбите Ви. И нека не Ви е страх да им задавате въпроси!

Колеги продавачи, ето няколко изпробвани идеи как да преборите страха „да не разсърдя клиента“:

- помнете, че клиентите са хора като всички останали и няма нищо необичайно или притеснително да обсъждате съвместната си работа, **като винаги представяте нещата в полза на клиента**;
- повтаряйте на ключовите си контрагенти непрекъснато, но ненадрапчиво ползите от работата с вас, за да не „поддават“ на изкушения от Ваши конкуренти;
- поддържайте редовни контакти с клиентите си и следете всички промени – както фирмени, така и в личния живот на хората, от които зависят покупките на Вашите продукти;
- не спестявайте разяснения преди сделка, защото за клиентите е по-добре **предварително** да са наясно с условията, а не по-късно да се окаже, че „*уговорената цена всъщност е без ДДС*“, „*доставката е за ваша сметка*“, „*обучението за ползване не е включено в цената*“, „*цената е само на базовия модел, а за това, което Ви трябва, ще трябва да доплатите още...*“, „*тази цена важи само при 100% авансово плащане*“ и прочие познати „уточнения“.
- изградете и поддържайте **човешки** отношения, в които проявявате **искрен интерес** към личността срещу Вас, решавайте конкретни професионални и лични проблеми, фанатично дръжте на думата си и изпълнявайте дадените обещания.

Успех!

## КАКВО Е МАРКЕТИНГ ПЛАН И ЗАЩО СИ СТРУВА ДА МУ ОТДЕЛЯМЕ ВНИМАНИЕ?



*Публикувано на 1 декември 2011 г. под оригинално заглавие „Маркетинг план – какво е това и защо си струва да му отделяме внимание?“*

Преди няколко дни ми поискаха съвет как се разработва маркетингов план и се сетих за един материал, който писах преди време за сп. Enterprise.

За маркетинговите планове има изписано толкова много, че съвсем не претендирам за новаторство или оригиналност в идеите. Това, което исках да направя, а Вие ще кажете дали съм успял, е да помогна със структурирани базови познания и практични съвети на онези, които нямат оформена представа какво представлява маркетинг план, за какво



служи и от къде да започнат, ако решат да разработят такъв.

В следващите редове ще намерите:

- две определения за маркетинг, които имат за цел да демистифицират тази дейност;
- какво включва един бизнес план;
- какви задачи изпълнява, какво включва и как можете да разработите маркетинг план;
- за какво да внимавате при изпълнението на маркетинговия план.

Ако решите, че е време да направите своя първи маркетинг план, не се хвърляйте в сложни размисли и дълги писания! Започнете с нещо просто и кратко и ще забележите как много скоро по естествен път ще се появи нужда от добавяне на още информация и обмисляне на нови аспекти в дейността Ви.

Успех!

\*\*\*

*Променено и допълнено издание на публикация със същото заглавие в сп. Enterprise от 2009 г.*

За много предприемачи, инвеститори и мениджъри „маркетинг“ е понятие забулено в мистерия, със съмнителна полза за компанията (сигурно вече сте чували шегата, че половината от рекламата е излишна, но не е ясно коя точно половина), но винаги асоциирано със значителни разходи.

Няма да търся причините за това разбиране, но бих искал да отделя няколко реда за демистификация на маркетинга и очертаване на позицията му във фирмената дейност.

„Какво е маркетинг?“ е въпрос с много отговори – някои твърде академични, други твърде повърхностни, трети... Аз предпочитам две дефиниции, които според мен достатъчно изчерпателно отговарят на този въпрос:

**“Маркетингът е изкуството да се привличат и задържат рентабилни клиенти.”**, Филип Котлър, който се смята за бащата на съвременната маркетингова наука.

**“Маркетингът е управленски процес, който има за цел да идентифицира, предвиди и удовлетвори изискванията на група клиенти, като при това реализира печалба”**, *The Chartered Institute of Marketing, London.*

Както се вижда и от двете определения, основна задача на маркетинга е да осигури печалба. Така на практика **всяка организация** решава маркетингови задачи дори и да няма отделни експерти или специален

маркетингов отдел. Обособяването на маркетинга в самостоятелно звено е въпрос на анализ и мениджърско решение. Обикновено в малките и средни фирми маркетинговите функции (ще ги разгледам подробно малко по-долу) са разпределени между отделни членове на екипа. С нарастване на бизнеса обаче става все по-важно постигането на планирани, устойчиви в дългосрочен план резултати, което обичайно води до постепенно създаване на обособено маркетингово звено.

Преценете сами - ако печалбата е важна за Вас, то имате нужда от организирани и обмислени маркетингови дейности!

Още едно важно уточнение - маркетингът е наука! Това означава, че има проучени и дефинирани процеси, които, при правилно прилагане, водят до предвидими (планирани) и повторяеми резултати (печалба). Това обаче е една изключително динамична наука, тъй като потребностите и желанията на потребителите в глобален мащаб много бързо се променят. Маркетингът осигурява онези инструменти, с помощта на които може да се извлече максимална полза от тези промени.

За да сте сигурни обаче, че резултатите ще са такива, каквито бихте искали, ще Ви е необходим план – **бизнес план**. Както гласи популярната поговорка *“Ако не знаеш за къде си тръгнал, ще стигнеш някъде другаде.”* От една страна планът помага логически да подредите отделните етапи в развитието на бизнеса (иначе има опасност да пропуснете нещо), а от друга – имате средство за измерване на напредъка си и да обмисляте корекции, ако е необходимо.

Маркетинговият план е неделима част от **общия бизнес план на организацията**, който най-често включва следните части:

- ▶ **Анотация** – въпреки челната си позиция, тази част се оформя последна, защото тя представлява резюме на ключовите елементи от бизнес плана и служи за бързо запознаване с него;
- ▶ **Описание на индустрията или сектора** – в т.ч. тенденции, основни играчи и очаквания за развитие на продажбите, както и виждане за мястото на Вашата компания в тази индустрия;
- ▶ **Анализ на целевия пазар** – в т.ч. географско местоположение, демографско описание, основни нужди, желания и изисквания на клиентите, както и описание на съществуващите начини за удовлетворяването им, възможни рискове;
- ▶ **Анализ на конкуренцията** – директни и индиректни конкуренти с оценка на техните предимства и недостатъци, както и описание на

начините за преодоляване на съществуващите бариери за навлизане/ опериране на избрания пазар;

- ▶ **МАРКЕТИНГ ПЛАН** – ще разгледам съдържанието му подробно по-долу.
- ▶ **Организация и управление** – организационна структура, мениджърски позиции (външни и вътрешни) и необходими човешки ресурси (длъжности с описание);
- ▶ **Бизнес операции** – физическо местоположение на компанията, материална база и оборудване, какви експерти са необходими, описание на складови наличности и начини за снабдяване с тях, доставчици и т.н. плюс описание на работния процес;
- ▶ **Финансов план** – необходимо финансиране и начини за осигуряването му, бюджетиране;
- ▶ **Приложения.**

Това описание е примерно. Може да срещнете още най-различни препоръки за съдържанието на един бизнес план, но всички те са подчинение на една обща идея – да обмислите и подредите за себе си или за потенциални партньори/инвеститори всички аспекти на бизнеса, така че да сте уверени в получаването на търсените резултати.

В началото може да изглежда сложно. Може сами да си го направите сложно, като намерите най-дебелата книга с препоръки за изготвяне на бизнес план и да опитате да я следвате. *Опитът показва, че най-добри резултати се постигат като започнете с бизнес план от една страница* и постепенно го усложнявате, като всяка добавка идва с естествена нужда да знаете повече и умението да предвиждате по-добре.

Нека сега разгледаме с повече детайли маркетинговия план.

Основните задачи на маркетинговия план са:

- да формулира начините за достигане до целевите клиенти – елементите на маркетинговия микс (продукти, канали за дистрибуция, ценова политика и комуникация с пазара).
- да определи дали съществува достатъчно печеливш пазар – възможно ли е да се произведе/достави с минимални разходи нещо, което да продадете на максимална цена, така че да получите желаната или по-голяма печалба;
- да определи целевия пазар – кой ще купува продуктите и услугите;

На практика маркетинговият план описва един безкраен процес: *външен (пазарен) и вътрешен (за компанията) анализ на ситуацията* ► *определяне на маркетинговите цели* ► *определяне на маркетинговата стратегия* ► *определяне на маркетинговите тактики* ► *прилагане на плана* ► *контрол на постигнатите резултати* ► *анализ* ► ...

### **Анализ на ситуацията**

Всичко започва с анализ на ситуацията независимо дали имате работещ бизнес или ще започвате нов. Важно е да познавате и разбирате добре както обкръжаващата среда, в която (ще) работите, така и собствената си компания.

Можете да съберете информация и да я анализирате по Ваш собствен начин, а може да ползвате и някой известен метод - например:

1. PEST анализ (от англ. Political, Economic, Social, Technological т.е. политически, икономически, социален и технологичен) – за анализ на външната среда (но не по принцип, а с акцент върху нещата, които пряко или косвено влияят върху Вашия бизнес):

- политически и законови промени; икономически фактори – лихвени проценти, инфлация, валутни курсове и др.;
- социални фактори – миграция на населението, социален модел на обществото, жизнен стандарт, тенденции в промяна на средната възраст и др.
- технологични фактори – нови технологии, нови средства и канали за комуникация с пазара и др.

2. SWOT (от англ. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats т.е. силни страни, слаби страни, възможности и заплахи) – анализ на силни и слаби страни, възможности и заплахи. Това е универсален метод, който еднакво успешно може да се прилага както за външната среда, така и за самата компания и дори за отделен процес или човек.

3. Конкурентен анализ – сравнение на ключовите показатели (продуктови характеристики, начин на предлагане, операции и др.) на основните конкуренти.

Източниците на информация могат да бъдат най-различни:

- целенасочено пазарно проучване относно нуждите и желанията на целевите клиенти – стандартен панел, анкета „на терена“, фокус групи и др.;
- използване на наличните търговски служители, които да задават

- определени въпроси на клиентите и събират отговорите им;
- обществено достъпни източници – електронни и печатни медии;
- лично мнение на експерти и авторитети в дадена област;
- фирмено разузнаване;
- официални публични доклади на (не)правителствени организации, професионални сдружения, търговски организации и др.

### **Определяне на маркетингови цели**

Формулирането на маркетинговите цели е сечение на Вашите желания за развитие на бизнеса и ограниченията и възможностите, които сте установили чрез анализа. Ако общите бизнес цели най-често са: оборот, печалба и пазарен дял (или техния ръст спрямо минал период), то маркетинговите цели определят как ще се случи това (разширяване на продуктовата гама, навлизане на нови пазари, увеличаване на оборота за определена група клиенти и т.н.).

Целите са Вашата опорна точка при обмисляне какво да правите, особено в средносрочен и дългосрочен план. Те са мощен дразнител за въображението и помагат за намиране на нови начини за печалба, дори при привидно невъзможна ситуация. Ако нямате идея какво точно искате да постигнете и разчитате на съдбата да Ви подсказе правилните решения, има голям риск от неприятни изненади.

Ако до сега не сте мислили специално за целите, ето едно лесно за прилагане правило за тяхното формулиране – те трябва да са SMART (от англ. Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound т.е. ясно дефинирани, измерими, постижими, реалистични, определени във времето):

- ясно дефинирани – колкото по-точно, толкова по-добре (да имам „повече клиенти“ не върши работа – колко точно искате?)
- измерими (количествено) – иначе няма как да разберете до каква степен сте постигнали желаното;
- постижими – трябва да разполагате с необходимите ресурси (финанси, ноу-хау, хора и т.н.) за постигането им;
- реалистични – „измислените“ цели без връзка с реалния свят по-скоро демотивират всички;
- определени във времето – крайният срок мобилизира и помага да направите смислен план с конкретни стъпки.

Според мен е важно маркетинговия план да има измерим ефект върху

бизнес резултатите. Затова е добре да дефинирате финансовите показатели, които трябва да постигне компанията с помощта на маркетинговия план - например:

- продажби по (типове) клиенти – в абсолютни стойности и процентни ръстове;
- продажби по канали за дистрибуция – в абсолютни стойности и процентни ръстове;
- печалба – надценка и нетна печалба;
- рентабилност.

Само още едно изречение, но много важно – **целите не са статични!** Вие трябва да изберете на какъв период да оценявате тяхното изпълнение и да прецените дали няма нужда от ревизия. Например много компании днес преосмислят дългосрочните си цели, защото преди 2-3 г. никой не е предполагал, че ще се разрази световна икономическа криза (а и да е подозирал, едва ли е предвидил точно отражението ѝ върху конкретен бизнес).

### **Избор на маркетингова стратегия**

Стратегията показва как най-общо планирате да постигнете целите си. Обикновено за всяка бизнес задача съществуват няколко решения и Вие трябва да прецените кое е най-подходящо в конкретната ситуация на Вашия бизнес. Ето няколко типични примера за разсъждения на маркетинг експерт:

- дали да увеличавам оборота екстензивно (добавам нови продукти/ доставчици към портфейла си) или интензивно (намирам начини да продавам повече от наличните продукти – нови канали за продажба, програми за лоялност на клиентите, специализирано обучение на търговския екип и др.);
- дали да оперирам на съществуващи географски пазари или да търся нови;
- дали да работя с акцент върху съществуващите си клиенти или активно да търся и нови;
- какви продукти да избира за производство/продажба – (задоволително качество/продажба на големи обеми/ниски цени) или (премиум качество/малки обеми/високи цени);
- дали да работя само като търговец на едро или само като търговец на дребно.

Обикновено в практиката всяка организация има едновременно няколко стратегии относно различните си продукти и клиенти.

### **Избор на маркетингова тактика**

След като целите и стратегията са ясни, идва ред за планиране на конкретните стъпки, които трябва да направите, за да постигнете желаните резултати. Тук на помощ идва популярната концепция за т.нар. маркетингов микс или „четирите “P“ (от англ. Product, Price, Place, Promotion т.е. продукти портфейл, ценова политика, канали за дистрибуция, комуникация с пазара). Въпреки критиките към този подход, аз го намирам подходящ за първи стъпки в маркетинговото планиране. Същността му се корени във внимателното обмисляне на:

- продукти портфейл (Product) – какво точно ще предлагате;
- ценова политика (Price) – как ще ценообразувате, какви отстъпки ще предоставяте (кога и на кого) и т.н.;
- канали за дистрибуция (Place) – как Вашите продукти ще стигат до клиентите (магазини за продажба на дребно, електронни магазини в интернет, пътуващи търговци и др.);
- комуникация с пазара (Promotion) – реклама, PR, събития, директен маркетинг и т.н.

Някои специалисти добавят още „3 “P“ (People, Process, Physical evidence т.е. служители, процеси, белези, по които клиентите възприемат компанията):

- служители (People) – хора с необходимите личностни качества и адекватно обучени;
- процеси (Process) – начина на предоставяне на продуктите и услугите, така че да се гарантира тяхното постоянно качество във времето;
- белези, по които клиентите възприемат компанията и дейността ѝ (Physical evidence) – облекло, поведение на служителите, оформлението на документи, интериор на работните помещения и др.

През цялото време трябва да си представяте Вашите конкретни клиенти или групи клиенти, към които са насочени разните “P“. За съжаление все още не измислено универсалното маркетингово „оръжие“, с което да може да се достигнат ВСИЧКИ клиенти...

## **Прилагане на плана**

До тук работата беше „на хартия“, но сега е ред за прилагане на практика. Ето няколко „изстрадани“ препоръки:

1. За всяка задача изяснете кой трябва да свърши какво, до кога и с какъв резултат, както и кого трябва да уведоми, че е готов и по какъв начин, ако това е необходимо.

2. Преценете добре дали разполагате с необходимите ресурси – финансови, квалифицирани хора, автомобили, комуникационна инфраструктура, складови площи и т.н.

Ако се налага промяна, вземете предвид технологичното време за осигуряване на нови ресурси (напр. намиране на качествен служител изисква при голям късмет мин. 45 дни – 15 дни за откриване, поне две интервюта и вземане на окончателно решение + 30 дни предизвестие за напускане на предишната му работа).

Ако Ви е необходимо финансиране, предвидете (с достатъчен запас) време за осигуряването в зависимост от източниците, които смятате да проучите – банков кредит, финансиране от оперативна програма на ЕС, заем от фирма или частно лице, игра на тото и т.н.

3. Обвържете маркетинговия бюджет с прогнозите за продажбите и, ако реалните продажби са по-ниски, преценете дали да намалите и маркетинговите разходи или да продължите по план, защото това ще повиши продажбите в следващ период.

4. Следете стриктно разходната част на бюджета и особено перо „Други“ или „Непредвидени“.

5. Следете търговските резултати на колкото се може по-къси периоди (ден/седмица/месец), за да имате шанс за промяна в маркетинговия план, така че да помага за изпълнение на общите бизнес цели. Иначе при много по-ниски продажби в края на периода (обикновено месец или тримесечие) ще се окажете с несъразмерни маркетингови разходи.

6. Събирайте периодично всички „замесени“ в решаването на дадена задача, за да сте сигурни, че те имат еднакво разбиране за нея, както и да синхронизират работата си.

## **Контрол на изпълнението**

Това е ключов компонент за изпълнението на плана. Контролът има за задача да установи дали планираните действия са били изпълнени навреме, с необходимото качество и дали са довели до очакваните резултати.



Най-общо има два вида контрол:

- оперативен (или текущ) – има отношение към ежедневните операции;
- стратегически – проверка на изпълнението на дългосрочните цели.

\*\*\*

Изглежда ли Ви трудно? Или пък отвлечено? Чудите се от къде да започнете?

Целта на този материал е само да маркира отделните етапи в изготвянето и прилагането на маркетинговия план. За да се справите на практика, имате три възможности:

- запасявате се с търпение, събирате литература и коментари по темата, четете и започвате експерименти докато намерите собствена-та оптимална за работа форма на маркетинг план;
- наемате някой, който знае как се прави маркетингов план. Това може да спести време и грешки. Идеално би било да намерите някой, който е чиракувал при експерт в маркетингов отдел (разбирайте, че е вършил цялата работа, а шефът го е наглеждал) и сега иска да бъде водеща фигура. Така при относително ниска заплата (с аргумента „първо докажи какво можеш и ще вдигнем възнаграждението“) получавате търсения ефект;
- наемате външен консултант, който да ръководи изготвянето на плана и първите стъпки от изпълнението му, като разчитате той да обучи Вас или Ваши колеги.

Не разчитайте на „приятел да ми свърши работа срещу почерпка“. Това е заблуда, защото никой експерт, който цени времето и труда си, няма да ги инвестира за реализация на цялостен проект, при това (почти) безплатно! Разбира се, че приятелите биха дали ценни съвети и коментари, но не ги „пренапрягайте“ излишно.

Ако все пак сте решили да направите сами първата крачка, ето няколко полезни въпроса, отговорите на които ще са добра база за начало:

- Кои са моите целеви клиенти?
- Какво искам да постигна с помощта на маркетинговата работа?
- Коя е моята пазарна „ниша“, в която ще работя?
- С какво съм по-добър от конкурентите си?
- Защо клиентите (ще) купуват моите продукти и услуги? Кои са

ползите, които аз им осигурявам и които биха ме направили предпочитан доставчик?

- Каква е моята идентичност (какво ме прави това, което съм)? Как я постигам, утвърждавам и поддържам?
- Как намирам нови клиенти?
- Как предоставям информация на потенциални и настоящи клиенти за това, което предлагам?
- Как „изкушавам“ клиентите да купят? Мога ли да ги накарам да купят повече?
- Как карам клиентите да се връщат и да купят пак от мен?
- Колко пари съм готов да инвестирам в маркетинг (маркетингов бюджет)?

Една идея за край – „продайте“ Вашата бизнес идея и ползата от продуктите Ви ПЪРВО на собствените си служители. Ако те са убедени в това, което правят, могат да сътворят чудеса!

Успех!

## КАК ДА ЦЕНООБРАЗУВАМЕ?



Публикувано на 14 май 2017 г. под оригинално заглавие „Практическо ценообразуване“

**Ако сте финансист или счетоводител не четете по-нататък.** Тази статия не е за Вас! Идеите и съветите в следващия текст са предназначени за всички предприемачи и ръководители, които до този момент никога не са изчислявали **сравнително точно** себестойността и печалбата на изделията и услугите, които предлагат, а цените за продажба са определяли „на око“. Все още много български компании управляват финансите си на принципа „чекмедже мениджмънт“ т.е. ако има пари в „чекмеджето“ (буквално или в банковите сметки) всичко е наред, а ако не – то има проблем. Ясно е, че такъв подход носи много рискове и тази статия има за цел да представи инструменти за оценка и неутрализиране на рисковете от загуби в следствие на погрешно ценообразуване.

В няколко консултантски проекта имах задачата да анализирам цените на компаниите-клиенти и да оценя възможността за рентабилни продажби (т.е. продажби с печалба). Аз вярвам, че при консултантските услуги клиентите трябва да получават не готови „заклинания“, а лично

разбиране за предмета на работа и знания да се справят сами с него в бъдеще, а не да разчитат непрекъснато на външна помощ. Затова реших да направя опростено онагледяване на процеса на ценообразуване и търсих нещо подобно както в интернет, така и в печатни издания, но никъде не попаднах на публикации, които достатъчно ясно и просто за разбиране и прилагане. Материалите, които открих, бяха или твърде повърхностни и неприложими за хора без опит или твърде сложни, предназначени за хора със задълбочени познания.

Така се роди този материал – лесно за разбиране и прилагане (надявам се) практическо помагало, което има за цел да изведе ценообразуването на една организация от хаоса и догадките към **достатъчна начална точност** за целите на бизнеса. След като ръководителите натрупат известен опит с този опростен подход, сами ще поискат да влязат в по-голяма дълбочина и да постигнат по-голяма прецизност при калкулациите...

**Важно уточнение!** В настоящата статия разглеждам ценообразуването, респективно разходите, от мениджърска гледна точка, която в някои случаи се различава от счетоводната, определена с нормативна база от закона за счетоводство, свързаните с него подзаконовни актове и утвърдените счетоводни стандарти.

Дали конкретен разход ще бъде включен в калкулациите за себестойност на продукт/услуга, как, кога и с каква тежест е мениджърско решение и то се определя от целите на изчисленията. В крайна сметка е важно **ВСИЧКИ** разходи на организацията да бъдат взети под внимание при анализа на представянето ѝ и планиране на бъдещи действия!

За да избегна потенциални терминологични недоразумения, в началото искам да дефинирам няколко основни понятия, които ще използвам в текста по-нататък.

### **Производствена себестойност**

Производствената себестойност е отговор на въпроса *„Колко ми струва да произведа/закупя един брой от конкретен продукт или да предоставя дадена услуга?“* и включва всички разходи за производство/закупуване на една стока и съхранението ѝ в склад „Готова продукция“.

ПРИМЕР за разходи, които влизат в производствената себестойност на производствена фирма:

- разходи за суровини, материали и консумативи, необходими за производството на конкретното изделие;
- дял от режийни разходи, които са свързани с производство;

- цена на труда (възнаграждение/осигуровки/данъци), свързан с производството на конкретното изделие;
- дял от общите разходи за контрол и управление на качеството в производството;
- дял от брака, свързан с конкретното изделие;
- дял от амортизациите на машини – ИЛИ дял само от амортизациите на машините, които участват в производството на конкретното изделие ИЛИ дял от общите амортизационни отчисления, свързани с производството;
- акцизи;
- лицензи и авторски права;
- разходи за опаковка – търговска и/или транспортна;
- дял от общите разходи за разходи за съхранение - наем складови площи, режийни, възнаграждение/осигуровки/данъци за складови работници и т.н.

ПРИМЕР за разходи, които влизат в производствената себестойност на търговска фирма:

- покупна цена на изделието;
- разходи за транспорт;
- брак (ако продавате плодове, това са развалените, които не можете да продадете и трябва да изхвърлите);
- акцизи;
- лицензи и авторски права;
- мита;
- дял от общите разходи за разходи за съхранение - наем складови площи, режийни, възнаграждение/осигуровки/данъци за складови работници и т.н.

### **Пълна себестойност**

Пълната себестойност е отговор на въпроса „Колко **общо** ми струва един брой от конкретен продукт/услуга?“.

Пълната себестойност на едно изделие включва **производствената себестойност + дял от общофирмените непроизводствени разходи.**

Общофирмените непроизводствени разходи са онези, които не се вли-

яят пряко от производството (т.е. съществуват дори и производствения процес да спре). Пример за такива разходи са: търговски (търговски екип, търговски инструменти и др.), рекламни, за счетоводство, за юридически услуги, административни, режийни (електричество, вода и т.н.) за непроизводствените звена, наеми за непроизводствени/нескладови площи и т.н.

**ПРИМЕР** за общофирмени непроизводствени разходи, дял от които трябва да се включи в пълната себестойност на изделието:

- разходи за маркетинг и реклама – за конкретното изделие + дял от общите (имиджови и др.)
- търговски разходи - за конкретното изделие + дял от общите
- разходи за външни услуги – наеми (недвижими имоти, машини, персонал и др.), счетоводни, юридически, куриерски, охрана, консултантски и др.;
- режийни разходи – енергоносители, вода, комуникации и др.;
- разходи за изследователска и развойна дейност - за конкретното изделие + дял от общите;
- финансови разходи (кредити, заеми, данъци и такси, наказателни плащания и др.);
- разходи за гаранционна сервизна поддръжка - за конкретното изделие + дял от общите разходи за сервизна дейност;
- амортизации на непроизводствени активи (сгради, машини, обзавеждане, оборудване и т.н.).

Съществуват множество методи за изчисляване на дела от общите разходи, който трябва да се добави към себестойността на конкретен продукт. Предлагам ви три, които са сравнително лесни за прилагане и осигуряват относително приемлива точност:

**Метод 1:** Разделяне на общофирмените разходи на броя произведени изделия.

Това е най-лесният за използване метод, но за съжаление е приложим само, когато е ясно колко на брой продукта ще бъдат произведени за конкретен период.

Ако фирмата произвежда продукти с много различни цени (особено ако разликата е в порядък т.е. x10, x100 и т.н.), препоръчително е тези разлики да се запазят и при калкулиране на дяловете от общите разходи т.е. на по-скъпите изделия да се добави по-голям дял от общофирмените разходи.

Пример: Общofireмните непроизводствени разходи са 100 000 лв. за една година и за този период ще бъдат произведени 1 000 000 броя от дадено изделие. Тогава към производствената себестойност на всяко изделие ще трябва да се прибави 0.10 лв. (100 000 лв./1 000 000 бр.).

**Метод 2:** Определяне на процентно съотношение на общofireмните непроизводствени разходи от приходите от продажби (исторически и/или планирани) и използване на това съотношение за изчисление на дела от продажната цена на дребно, който трябва да се добави към производствената себестойност на конкретно изделие.

Определя се процентното съотношение на (планираните) общofireмни непроизводствени разходи от (планираните) общи приходи за единица период (най-често година). Изчислява се на какво е равна стойността на същия процент от цената на дребно и получената сума се прибавя към производствената себестойност. При този метод няма нужда да се съобразява дали едно изделие е много по-евтино от друго, защото винаги се прибавя процент от съответната цена на дребно. Така към производствената себестойност на по-скъпите изделия ще се прибави по-голяма абсолютна сума, защото ще е изчислена върху по-високата им цена. Трябва да знаете, че този метод не е точен, ако не може да се прогнозира добре продажбите за бъдещ период! Силата на този подход е при изчисляване на себестойност на продукти, за които (ще) има поръчка за конкретни бройки, които трябва да се произведат за фиксиран период от време.

Пример: Общofireмните непроизводствени разходи са 80 000 лв. за една година и за този период ще бъдат продадени стоки общо за 640 000 лв. (по цени на дребно). Тогава общofireмните непроизводствени разходи ще са 12.5% (80 000/640 000) от общите приходи. Следва, че към производствената себестойност на всяко изделие трябва да се прибавят 12.5% от неговата продажна цена на дребно. Или, ако производствената себестойност на едно изделие е 42 лв., а продажната – 100 лв., то пълната себестойност ще бъде  $54.50\text{лв.} = 42 + 100 * 12.5\%$ .

**Метод 3:** Разделяне на общofireмните разходи на работните часове за годината и получаване на дял от общofireмните разходи за единица време (работен ден, час или минута). Определяне на времето за производство на дадено изделие и умножение на това време по получения дял от общofireмните разходи за единица време. Този метод е точен при последователно производство (приключва работата по едно изделие и тогава започва следващото). Ако обаче едновременно се произвеждат

няколко изделия, ще се наложи известно модифициране.

Пример: Ако в годината фирмата работи 248 дни по 8 часа, то общия брой работни часове е  $1984=248*8$ . Ако общофирмените непроизводствени разходи за една година са 120 000 лв., то делът от тях за 1 работен час ще бъде 60.48 лв.=120 000 лв./1984 часа. Така, ако едно изделие се произвежда за 17 мин., то към неговата производствена себестойност ще трябва да се прибавят  $17.14 \text{ лв.}=(17/60)*60.48 \text{ лв.}$

### **Търговска политика**

**Търговска политика представлява сбор от правила за ценообразуване и предоставяне на отстъпки.** Тя включва предписания на кои клиенти, в кои случаи, на какви цени може да се продава и какви отстъпки могат да бъдат предоставени – условно или безусловно (за повече информация относно отстъпките вижте статията „Как се правят отстъпки при продажба“).

Формалното определяне на ценова политика е ПРЕПОРЪЧИТЕЛНО, защото:

- намалява хаоса и стреса при определяна не цените, както по принцип, така и за конкретна сделка;
- дава рамка и дисциплинира търговците, защото са наясно в кои случаи какви цени и отстъпки могат да предоставят;
- осигурява справедливо отношение към клиентите – аз предпочитам и препоръчвам принципа „колкото повече, толкова повече“. Колкото по-голям обем покупки, по-голяма ангажираност към промотиране на продуктите, лоялност към доставчика и т.н. толкова по-големи отстъпки и по-силна подкрепа за клиента;
- дава предвидимост на клиентите – това е особено важно за b2b продажбите! Никоя компания не се чувства удобно, ако неин доставчик непрекъснато мени цени и отстъпки, защото това пречи да се калкулира смислена печалба от препродажбата на изделието или да се определи себестойността на продукт или услуга, част от която е въпросната покупка;
- в голяма степен неутрализира импулса на клиентите да се пазарят.

В рамките на ценовата политика най-често се дефинират три ценови стъпала:

- минимална продажна цена;



- цена на едро;
- цена на дребно.

### Минимална цена

Това е най-ниската цена, на която може да бъде продадено конкретно изделие. Тази цена включва **пълната себестойност и минимална печалба**, която е достатъчна, за да покрие (изброяването е примерно и всяка компания трябва да определи какво да включи в тази минимална печалба):

- минимален гарантиран интерес (печалба) на инвеститора;
- задел за покритие на различни видове риск (търговски, извънредни произшествия и др.);
- задел за стратегически запас - покриване на издръжката на фирмата за X месеца;
- финансиране със собствени средства на бъдещи инвестиции – развойна дейност, ДМА, права, лицензи, патенти и др.

### Цена „на едро“

Обикновено с този термин се обозначава цената, на която купуват търговски партньори, за да препродадат после стоките на крайни потребители или да ги вложат в свое производство. Друго значение на това понятие може да е и покупка на голямо количество стоки.

Възможно е да съществуват няколко различни цени на едро, които са затворени в т.нар. диапазон „на едро“:

- долна граница на диапазон „на едро“ е най-ниска цена на едро, при която сте готови да продадете;
- горна граница на диапазон „на едро“ е цената, която стандартно предоставяте на всички посредници/производители ИЛИ крайни потребители, които купуват определен голям обем стоки.

В зависимост от ценовата си политика, вътре в този диапазон може да формирате фиксирани цени (например фиксирана цена за ключови клиенти на едро, която е по-висока от най-ниската цена на едро, но по-ниска от стандартната) и/или фиксирани отстъпки от стандартната цена на едро, но така, че след изваждане на отстъпката получената цена да остане по-голяма или в най-лошия случай равна на минималната цена на едро.

## Цена „на дребно“

Това е цената, която плащат крайните потребители/консуматори.

Възможно е да съществуват няколко различни цени на дребно, които са затворени в т.нар. диапазон „на дребно“:

- долна граница на диапазон „на дребно“ е най-ниска цена на дребно, при която сте готови да продадете на краен клиент;
- горна граница на диапазон „на дребно“ е цената, която стандартно предоставяте на всички крайни клиенти.

В зависимост от ценовата си политика, вътре в този диапазон може да формирате фиксирани цени (например фиксирана цена за ключови клиенти на дребно, която е по-висока от най-ниската цена на дребно, но по-ниска от стандартната) и/или фиксирани отстъпки от стандартната цена на дребно за количество/плащане в брой/превоз за сметка на клиента и т.н., но така, че след изваждане на отстъпката получената цена да остава по-голяма или в най-лошия случай равна на минималната цена на дребно.

**Внимание!** Ако продажбите през партньори (дилъри, риселъри, комисионери, търговци на дребно и др.) са важни за Вас, то Вашата най-ниска цена на дребно към краен клиент трябва да бъде по-висока от стандартната цена на едро към партньор. Това е важно, за да защитите бизнеса на посредниците т.е. да не може краен клиент да купи от Вас на същите или по-ниски цени от колкото ще купи от посредник. Казано по друг начин, ако клиент получи от Вас най-ниската цена на дребно, а в



Нагледна илюстрация на ценообразуването

същото време поиска и цена от посредник, който продава Вашите стоки, то посредникът ще може да купи от Вас на „цена на едро“ и после да продаде на Вашата „най-ниска цена на дребно“, като реализира някаква печалба.

Има два подхода при формиране на цените в рамките на ценовата политика:

**Подход 1** (от долу нагоре) – за база се използва пълната себестойност и различните цени се формират чрез прибавяне на надценки (маржове) обикновено като % от пълната себестойност.

Пример: Нека пълната себестойност на едно изделие е 100 лв., а в рамките на ценовата политика е определено, че минималната цена ще се образува с 10% надценка, цената на едро – с 15%, а цената а дребно – с 45%. Така цените стават:

- минимална цена:  $110 \text{ лв.} = 100 + 100 \cdot 10\%$
- цена на едро:  $115 \text{ лв.} = 100 + 100 \cdot 15\%$
- цена на дребно:  $145 \text{ лв.} = 100 + 100 \cdot 45\%$

**Подход 2** (от горе надолу) – за изходна точка се използва базовата цена на дребно (най-високата цена) и различните цени се формират чрез изваждане на отстъпки от нея.

Пример: Нека пълната себестойност на едно изделие е 100 лв., в рамките на ценовата политика е определено, че цената на дребно е 145 лв., минималната цена ще се образува с 25% отстъпка (от цената на дребно), а цената на едро – с 20% отстъпка (от цената на дребно). Така цените стават:

- минимална цена:  $108.75 \text{ лв.} = 145 - 145 \cdot 25\%$
- цена на едро:  $116 \text{ лв.} = 145 - 145 \cdot 20\%$

Няма правило кой от двата подхода кога да се използва – всяка компания избира онзи, който е по-удобен за нейния модел на работа.

Изходна точка за определяне на цените е **цената на дребно**, защото тя затваря отгоре ценовия интервал, затворен отдолу от **пълна себестойност**. Независимо дали ще използвате метод за ценообразуване „от долу нагоре“ или „от горе надолу“, винаги е важно да определените базовата цена на дребно, за да ориентирате по нея останалите цени.

За препоръчване е цената на дребно да се формира посредством заличане на резултатите от прилагане най-малко на следните три подхода:

- подход 1 – изчисление на база себестойността и прибавяне на желаните надценки;
- подход 2 – сравнение с цените на конкурентни/сходни продукти/услуги;
- подход 3 – оценка колко са готови да платят клиентите за подобен продукт/услуга.

Най-благоприятна ситуация е когато цената, определена чрез подход 1,

е по-ниска от останалите. Това означава, че от продукта/услугата може да се спечели повече отколкото първоначално е заложено.

На практика обаче често цената, определена чрез подход 1, надвишава резултатите от подходи 2 и 3, което показва, че собственикът/мениджърът има желания, които се разминават с действителността. В този случай е необходимо понижаване на печалбите и/или търсене на начин за намаляване на разходите за производство/закупуване на съответните продукти, за да се постигнат цени, при които продажбите имат смисъл.

В рамките на един комплексен подход са възможни и сценарии, в които съзнателно конкретни продукти се продават с нищожна (или дори без) печалба, като загубите се компенсират по друг начин. Ето няколко примера:

- продажба на продукт с никаква или минимална печалба, но компенсиране на загубите посредством продажба на консумативи за него (например: мастилоструйни принтери – самите машини се продават на ниска цена, но печалбите от мастилата за тях компенсират загубите);
- продажба на един продукт с никаква или минимална печалба, който „проправя път“ за продажбите на други изделия/услуги, печалбите от които ще компенсират загубите (пример: продажба с минимална надценка на базова версия на софтуер, за която разширенията или надстройките, които клиентът неминуемо ще поиска, ще се продават на цени, които компенсират загубите от първоначалната продажба);
- препродажба на продукт с никаква или минимална печалба, но компенсиране на загубите от бъдещи плащания от доставчика/производителя в рамките на някаква програма за допълнително финансиране на база вече постигнати резултати (бонуси за голям обем покупки през конкретен период, маркетингови фондове за стимулиране на продажбите, целеви фондове за насърчаване на продажбите на конкретна марка или продукт и т.н.).

При определянето на цените за цялата продуктова гама на една компания са възможни различни сценарии:

- сценарий 1: еднакви надценки за всички продукти

Пример: Производство на тестени закуски. Всички закуски се правят от много сходни материали и имат относително близка себестойност, което позволява да се опрости ценообразуването.

- сценарий 2: еднакви надценки по продуктови групи

Пример: Продажби на принтери и консумативи за тях – за принтерите надценката над пълната себестойност е една, а за консумативите – друга.

- сценарий 3: различна надценка за всеки конкретен продукт

Пример: Производство на облекла по поръчка – всяко облекло се предлага с различна надценка, която отразява неговата специфика (избраните платове, сложност на кройката, време за изработка, изисквания на клиента и т.н.)

Моята препоръка е да не усложнявате излишно ценообразуването, освен в случаите, когато това е наложително. Това ще Ви спести много усилия и грешки!

**Ценообразуването не е самоцел!** То има важна роля в два ключови процеса във всяка компания – маркетингово позициониране и бюджетиране.

Роля на ценообразуването в маркетинговото позициониране

Цените са част от т.нар. **уникално търговско предложение**, което се състои минимум от т.нар. 4P\* – Product (**продукт**), Price (**цена**), Place (**канални за дистрибуция**), Promotion (**комуникация с клиентите** в т.ч. реклама). Разработката на уникална, печеливша и устойчива във времето комбинация от 4-те „P“ е истинско предизвикателство, но ... това е една друга история, която няма да захващам тук...

\* Няма да задълбаваме в концепцията за „P“-тата (дали са 4 или повече), нито пък в размисли дали това не е остаряла идея. За хора, които никога не са се замисляли организирано за дейността си от маркетингова гледна точка, 4P е едно отлично начало.

Роля на ценообразуването в бюджетирането

Бюджетирането е формално писмено изявление, списък с всички планирани, очаквани от управлението (мениджмънта) приходи и разходи за даден период от време, обикновено година, но не задължително календарна. В този смисъл цените, които пряко влияят върху приходите и печалбата, имат основна роля за формиране на приходната част на бюджета.

Очаквайте в блога [www.practicalpieces.com](http://www.practicalpieces.com) специални публикации на тема маркетингово позициониране и бюджетиране, насочени към хора със свободни професии и малки компании, защото големите фирми си имат специалисти, които да се грижат за тази материя.

Успех!

## ПРИМЕРНО ИЗЧИСЛЕНИЕ НА ЦЕНА ЗА ПРОДАЖБА НА ДРЕБНО

Нека определим цената за боядисване на дълга женска коса в един салон за красота. Със сигурност описанието не съответства точно на реалната процедура и нарочно ще изкривя числата, така че нямат връзка с реалните, за може да се фокусирате върху методологията, а не върху стойностите.

### Изходна информация

Салонът за красота се намира в помещение под наем, за което собственичката плаща по 500 лв./мес.

Оператор на салона е юридическо лице (ЕООД), което не е регистрирано по закона за ДДС.

В салона работи само собственичката по 9 часа дневно от понеделник до петък и 6 часа в събота.

Първоначалната инвестиция в ремонт, обзавеждане и оборудване е в размер на 3600 лв., която собственичката планира да си върне за 3 години. Сумата е осигурена частично със собствени средства 1600 лв., а останалото – с банков потребителски кредит на стойност 2000 лв. (3 годишен кредит с месечна вноска 100 лв. т.е. ще бъдат върнати общо 3600 лв.).

### Изчисления

„Производствена себестойност“ т.е. *„Колко ми струва да се боядисам дълга женска коса?“*

- боя за коса – 10 лв.
- шампоан за измиване след боядисване – 0.30 лв.
- финиш балсам – 0.70 лв.
- вода – 0.25 лв.
- електричество – 0.12 лв. (изчислено на база времето за работа и електрическите уреди, необходими по време на боядисването)
- изхабяване на консумативи за многократно използване (гребени, щипки, кърпи и т.н.), които са необходими по време на боядисването – 0.70 лв.

Забележка: тук няма включена цена за „производствен“ труд специално за боядисването, защото един и същ човек върши всичко във фирмата и приемам да отчитам разходите за труд в рамките на общофирмените разходи за труд, дял от които ще добавя към производствената себестойност, за да получа пълната.

### **Производствена себестойност общо: 12.07 лв.**

„Пълна себестойност“ – „Какъв дял от общофирмените разходи да добавя към производствената себестойност, за да изчисля колко НАИС-ТИНА ми струва да боядисам дълга женска коса?“

Делът от общофирмените разходи ще бъде определен на база времето, нужно за боядисване – 45мин.

Нека първо изчислим средномесечните общофирмени непроизводствени разходи:

- заплата, осигуровки и авансови данъци – 2000 лв./месец. Приемаме, че за собственичката това е сумата, която ѝ е нужна като личен месечен доход. Печалбата от бизнеса трябва да бъде заложена в надценката над пълната себестойност;
- интернет и телефон – 25 лв./месец;
- наем помещение – 500 лв./месец;
- охрана СОТ – 20 лв./месец;
- месечни амортизации на обзавеждане оборудване за дълготрайно използване (специализирани столове, измивна колона, огледало, фризьорска количка, посетителски диван, професионален сешоар, ножици и др.) – 25 лв./месец;
- счетоводни услуги – 100 лв./месец;
- вноска за погасяване на потребителски кредит – 100 лв./месец;
- почистващи и хигиенни препарати и консумативи – 25 лв./месец;
- вода – 25 лв./месец (средномесечно);
- ток за общи нужди – осветление, климатик, кафемашина и др. – 62 лв./месец (средномесечно).

Общофирмени средномесечни разходи са 2 882 лв., а годишните общофирмени разходи ще са 34 584 лв. (12 x 2 882 лв.)

Работни часове годишно: 248 делника \* 9 часа + 50 съботи \* 6 часа = 2 532 часа

Следователно на един работен час се падат по 13.66 лв. (34 584 лв./2 532ч.) от общофирмените непроизводствени разходи.

Боядисването на дълга косата трае 45 мин. - тогава общофирмените разходи за това време ще са  $(45/60) \cdot 13.66 = 10.25$  лв.

**Така пълната себестойност на едно боядисване на дълга коса ще бъде 22.32 лв.,** което е сумата: 12.07 лв. („производствена себестойност) + 10.25 лв. (дял от общофирмените разходи).

### Определяне на цената дребно

Нека салонът не предлага никакви специални услуги, които да привличат клиенти от далеч, а по-скоро обслужва близката околност (радиус от 2 км).

Собственичката би искала да продава услугите с 50% надценка (спрямо пълната себестойност). Тя е изчислила, че при очакваните продажби с тази надценка ще може да върне първоначалната инвестиция за 3 години, да заделя „бели пари за черни дни“, да си плаща данъците и да си изплаща годишен дивидент, който ѝ позволява да поддържа желания стандарт на живот.

Внимание! Конкретно за нашия салон за красота определянето на надценката за различните услуги трябва да отчита редица фактори, за да може продажбите да носят адекватни приходи и печалба. Ето няколко примера (неизчерпателен списък):

1. Специфики на услугите (риск от клиентско неудовлетворение, трудоемкост и др.)?

Нека две услуги отнемат едно и също време и имат сходна себестойност, но едната е много по-тежка и уморителна за коафьора. Изтощителната процедура би следвало да се продава с по-голяма надценка (стига клиентите да са готови да платят повече).

2. Има ли някаква модна тенденция, заради която клиентите да са готови да платят повече от обичайното, за да бъдат модерни?

В такива случаи е възможно повишаване на надценката (временно или постоянно в зависимост от устойчивостта на тенденцията във времето).

3. Какво запълване на графика може да постигне салонът (стремежът е да има минимум „дупки“, срещу които стоят общофирмени разходи, но няма приходи)?



Ако по някаква обективна причина салонът не може да постигне такова запълване на графика, че да генерира нужните приходи и печалба, едно от решенията е повишаване на надценката (т.е. повишение на цените, при което по-малко на брой клиенти ще донесат нужните приходи), стига това да е възможно след оценка на конкуренцията и покупателната способност и нагласи на клиентите.

Нека се върнем към калкулирането на цената на дребно на боядисването на дълга коса и си припомним подходите за определяне, резултатите от които трябва да бъдат засечени преди определяне на окончателната цена на дребно:

- подход 1 – изчисление на база себестойността и прибавяне на желаните надценки;
- подход 2 – сравнение с цените на конкурентни/сходни продукти/услуги;
- подход 3 – оценка колко са готови да платят клиентите за подобен продукт/услуга.

Ето резултатите за боядисването на дълга женска коса в нашия салон:

Подход 1 – **желана цена на дребно 33.48 лв.** = 22.32 лв. (пълна себестойност) + 11.16 лв. (50% надценка върху пълна себестойност т.е.  $22.32 \cdot 0.5$ )

Подход 2 - сравнение с цените на конкурентни/сходни продукти/услуги.

След кратко проучване на цените в 10 салона в близката околност е установено, че те предлагат същата услуга (със същата боя и същата процедура на работа) между 30 и 35 лв.

Подход 3 - оценка колко са готови да платят клиентите за подобен продукт/услуга.

При контактите с потенциални и настоящи клиенти не е установена неприемливост към цена от 35 лв.

**Извод:** Салонът от нашата илюстрация МОЖЕ да продава боядисване на дълга женска коса на цена 35 лв. на дребно, но ... трябва да има „едно-на-ум“, защото някои преки конкуренти обслужваната зона предлагат по-ниска цена (т.е. със средствата на маркетинга или по друг начин трябва да си осигури „защита на по-високата цена“), както и трябва да провери дали очакваните продажби на услугата при тази цена (колко дълги коси ще бъдат боядисвани месечно/годишно) ще носят нужните приходи и печалба в рамките на общия бюджет.

Ценова политика:

**„Цена на едро“:** Собственичката на салона изчислява, че при продажби с до 15% отстъпка от базовата цена на дребно все още интересът ѝ е гарантиран, но само ако се продават едновременно по-големи количества от услугата (минимум 5 боядисвания).

Как могат да се продадат 5 боядисвания на един клиент, когато му трябва само едно? Ето една идея – едногодишен предплатен пакет от 5 боядисвания със специална отстъпка. Да си припомним, че конкурентите в района предлагат боядисване на дълга коса на цена от 30 до 35 лв. Собственичката е наясно с предимствата на боядисването, което предлага, и решава да организира пакетното предложение на принципа повече (примерно: по-добра боя, по-прецизна работа, по-приятно преживяване и т.н.) на по-ниска цена. Затова решава да предложи единична цена в пакета 30 лв. (каквата е най-ниската на конкурентите) т.е. да продава „на едро“ с 15% отстъпка от стандартната си цена на дребно. Така цената за пакет ще бъде 150 лв. (5 боядисвания x 30 лв.) вместо 175 лв. Не мислете дали е изгодно да купите 5 боядисвания с 15% отстъпка, а се съсредоточете в принципа на ценообразуване.

**Най-ниска цена:** За двете си най-близки приятелки, собственичката определя цена 25 лв. (при себестойност 22.32 лв.), което е най-ниската цена, при която тя би имала интерес да боядисва дълга коса.

Същият подход следва да се използва и при определяне на цените на останалите услуги в салона за красота.

## КАК СЕ ПИШАТ ОФЕРТИ, КОИТО ПРОДАВАТ?



*Публикувано на 23 август 2011 г.*

### **I. Въведение**

Тази статия е ключова за категорията “Продажби“ в блога [www.practicalpieces.com](http://www.practicalpieces.com), защото писането на оферти е една от трудните страни на търговската дейност. За да постигнете успех при продажби лице-в-лице, можете да използвате богат арсенал – демонстрационни материали, личен чар, словесно майсторство, умение да насочвате комуникацията в желана посока и др. Писмената оферта обаче обикновено се разглежда във Ваше отсъствие и съвсем не е сигурно как точно ще реагират клиентите т.е. много по-трудно е да ги накарате да разсъждават в правилната посока.

В ежедневието си ние непрекъснато разменяме нещо с околните –

емоции, идеи, предмети и т.н. В някои случаи разменяме безкористно и не ни интересува потенциалната печалба. В други ситуации преследваме съвсем конкретна изгода.

Съветите в настоящия материал са предназначени за продавачи и се отнасят към размяната с цел изгода (по възможност и за двете страни), като „оферта“ ще наричам всяко предложение за размяна, което едната страна (търговец) отправя на другата (клиент) с цел печалба (не задължително финансова).

В следващите редове става дума изключително за писмени оферти, защото моите наблюдения показват, че мнозина търговци имат сериозни пропуски именно в тази област.

Препоръките ми са базирани на повече от 17 години наблюдения, практически експерименти и анализи. Не очаквайте нещо революционно (в същността си търговията не се е променила особено през последните няколко хиляди години), но ще разполагате с помощник, който покрива всички аспекти в писането на оферти.

В този вид насоките са най-подходящи за писане на оферти за продажба на (сложни) технологични решения, но спокойно можете да ги използвате за всякакви продукти и услуги. Достатъчно е да адаптирате творчески прочетеното.

## **II. Защо пишем оферта?**

Основните задачи на офертата са:

(1) да представи конкретно предложение в отговор на проявен интерес от клиент за закупуване на продукти или услуги;

(2) да стимулира вземането на решение за покупка.

В този смисъл офертата и евентуалното ѝ обсъждане трябва да отговорят на няколко ключови въпроса, които гласно или не (си) задава всеки клиент:

Въпрос, който си задава клиентът: Каква полза **ТОЧНО ЗА МЕН** (както за организацията, така и лично за лицата, които ще разглеждат/оценяват офертата) ще има, ако приема това предложение?

Отговор, който трябва да предоставите: Описание на конкретни ползи – количествени (печалба, оборот, икономии, пазарен дял и др.) и качествени (имидж, удовлетворение, признание, уважение, улеснена работа и др.).

Въпрос: Защо си струва да купя точно това – с какво е по-добро от останалите алтернативи?

Отговор: Разбираемо за купувача описание на уникалните характеристики или уникална комбинация от: характеристики, условия на закупуване, начин на използване, условия на поддръжка и т.н. (съдържанието на комбинацията е примерно).

Въпрос: Какво купувам?

Отговор: Списък на продукти и услуги с техните спецификации. Не използвайте професионален жаргон, чуждици и необяснени съкращения освен в случаите, когато пишете оферта до експерти в някаква област и сте сигурни, че само те ще разглеждат офертата.

Въпрос: Колко ще ми струва?

Отговор: Финансово предложение с цени, график на плащане и начини на плащане. Приблизителна оценка колко време и усилия ще трябва да инвестира клиентът за пълноценно внедряване и използване на покупката.

Въпрос: Как ще получа това, което купувам?

Отговор: Описание на процеса по придобиване на продуктите или възползване от услугите (кой, кога, къде, какво и как прави, докато продукта премине „в ръцете“ на клиента).

Въпрос: Защо трябва да купя от Вас?

Отговор: Какво правите по-добре от конкурентите си – по принцип И/ИЛИ за конкретната сделка.

Въпрос: Продавачът има ли капацитет и познания да извърши работата?

Отговор: Описание на: експертите, които ще работят по изпълнение на сделката, методологиите, които те ще използват, опита, който има компанията с подобни сделки (в т.ч. референции от клиенти), сертификати за знания и умения, които имат отношение към проекта и т.н.

Въпрос: Има ли риск в тази сделка (за организацията и лично за мен)?

Отговор: Посочване на известните рискови фактори и описание как ще бъдат неутрализирани. Ако някои от рисковете зависят от потенциалния клиент, посочете онези, които смятате за критични и премълчаването им ще доведе до значими проблеми по време и след сделката.

Неутрализиране на рисковете за конкретния човек, който отговаря за

закупуването („Няма ли да ме обвинят, че съм избрал неподходящо или скъпо решение?“, „Ще мога ли да се справя лично с този проект?“, „Ако се доверя на този доставчик, има ли вероятност да ме подведе?“ и т.н.)

Въпрос: Как ще ползвам(е) закупеното?

Отговор: Има ли специални изисквания за средата, в която ще се използва продукта (специални помещения, климатизация, изисквания за лични предпазни средства, обработка на отпадъци и т.н.).

Има ли нужда от специфично обучение на потребителите и следпродажбена поддръжка. Кой и как осъществява обслужването на клиентите относно експлоатацията на продукта и решаване на възникнали проблеми.

Въпрос: Ще трябва ли да си променим (в т.ч. и аз лично) драстично начина на работа?

Отговор: Ясно обяснение как ще се отрази на работата на клиента внедряването на новото решение без прекалена откровеност по отношение на негативните аспекти, а с акцент върху позитивните.

Въпрос: Ще трябва ли да „изхвърлим“ налични продукти и услуги, които вече сме купили и използваме, т.е. да загубим направени инвестиции?

Отговор: Този въпрос следва да се адресира или не в офертата в зависимост от конкретната ситуация!

Въпрос: Как да съм сигурен, че ще получим обещаното?

Отговор: Каква е системата за контрол и отчитане на извършената работа, какви документи ще бъдат предоставени и т.н.

Въпрос: Колко време имаме да решим?

Отговор: Срок на валидност на офертата.

„Отговорите“ на тези въпроси трябва да бъдат предварително обмислени и подходящо представени в самата оферта и последвалите преговори с клиента.

**NB!** Списъкът с въпроси съвсем не е изчерпателен и много зависи от сферата на бизнес и конкретния продукт! Помислете и допълнете самостоятелно.

### III. Кога се пише оферта?

1. Оферта се пише при ясно деклариран от клиент или партньор интерес към продукти и/или услуги при наличие на достатъчна, коректна и актуална информация за ситуацията при клиента.

Както за Вас, така и за клиента е важно възможно най-бързо да предложите решение и условия за закупуване, които максимално точно отговарят на очакванията. Ако се забавите, има куп неприятни неща, които може да повлияят на потенциалната сделка:

- изпускате момента, когато клиентът е взел решение за покупка и е ентусиазиран да приключи бързо (ако не го направи, може да го „нападнат“ проблеми, които изместват покупката на заден план, а може и да размисли, ако не става въпрос за жизненоважен продукт);
- правите големи разходи изразходвайки много ресурси (време, специалисти, пари и др.), за да направите няколко оферти докато стигнете до „правилната“;
- намесват се конкуренти и клиентът започва да се „разсейва“ и да иска по-добри условия;
- клиентът се изнервя, че не можете да разберете какво иска и губи интерес към Вас;
- продавате нещо, което не е това, което очаква клиента, то не му върши работа и започва едно приключение, което не пожелавам на никого...

**NB!** Във всички случаи на изразен принципен интерес от клиент, но липсва информация и няма възможност за осигуряване на повече, изготвяйте общо предложение или т.нар. индикативна оферта. Нейната задача е да представи принципни положения, количествени оценки „от... до...“ и обяснения „ако... то...“ за възможните аспекти на сделката (в т.ч. цената). Това ще Ви осигури място за маневриране по-късно, а уточняващите въпроси на клиента в отговор на това общо предложение ще Ви помогнат да съберете още информация, за да подготвите конкретна оферта.

2. При участие в стратегически за Вас конкурси или тръжни процедури, където задължително се изисква оферта, дори и да липсва цялата необходима информация за подготовката ѝ.

В тези случаи често се налага гадаене относно конкретната ситуация и ценообразуване „на сляпо“, но, ако предоставените възможности за бизнес са интересни, опитайте да оцените рисковете, застраховайте се разумно и действайте!

3. В други специфични случаи, когато офертата има по-скоро тактическа роля в някакъв дългосрочен план за спечелване на позиции при конкретен клиент или за подпомагане на партньор (т. нар. „поддържаща

оферта“, ролята на която е да помогне за вземане на решение в полза на основната оферта).

#### **IV. Какви цели преследва офертата?**

##### **1. Основна цел**

Офертата трябва да представи по най-добрия възможен начин силните страни на Вашето предложение, като омаловажи или игнорира слабите му страни, както и да ограничи възможностите за успех на конкурентни фирми и продукти, като при това провокира клиента да вземе бързо решение за покупка или да инициира диалог за размяна на допълнителна информация.

##### **2. Спомагателни цели:**

- рекламна – офертата създава конкретно впечатление за доставчика, който я изпраща, посредством нейното структуриране, форматиране, разбираемост на езика, стил на писане, конкретност, информативност, изчерпателност и др. Като писмен документ, тя има относително дълъг живот, което усилва рекламния ѝ ефект;
- образователна – често разкрива информация, за която клиентите не подозират, а тя е важна за избора на доставчик и решение, което е адекватно на конкретните нужди;
- защитна – да насочи клиента към слабите страни на потенциални други доставчици, които той да търси в предоставените конкурентни оферти. Насочването не трябва да е грубо и директно, а по-скоро под формата на дискретни съвети относно важните елементи на предложението.

#### **V. Какво трябва да съдържа една оферта?**

В зависимост от конкретната ситуация офертите могат да бъдат:

**A) Кратка (включва минимум детайли) – съдържа най-малко:**

- обръщение към купувача – лицето, до което адресирате офертата;
- референция към повода за изпращане (получено запитване за оферта, среща, тел. разговор и т.н.);
- съвсем кратки акценти върху най-силните страни на офертата



(специални цени, допълнителни услуги, кратък срок за доставка, право за участие в някаква клиентска програма и т.н.);

- спецификация на продуктите с наименования, цени, условия и начини на плащане, гаранции;
- условия на доставка;
- валидност.

Кратката оферта се използва главно при:

- изпращане на предложението до клиент/партньор, който познава добре продуктите и/или ги купува регулярно;
- изпращане на коригирана оферта (но без смяна на ключов продукт или решение), след като вече има изпратена подробна оферта.

Б) Разширена – включва всичко от кратката оферта плюс:

- синтезирано описание на предложението;
- кратко представяне на фирмата-доставчик (според случая комбинация от: история, мисия и визия, последни новини, пазарна позиция, продуктова гама, силни страни и др.);
- подробна спецификация на продуктите;
- приложения (информационни материали за продуктите, препоръки, сертификати и др.).

Разширената оферта се използва главно при:

- изпращане на оферта на клиент/партньор, който познава Вашата фирма, но му предлагате продукт или услуга, които не са му известни;
- оферирание към непознат клиент/партньор на несложни или принципно добре познати нему продукти (особено, ако той вече ги купува от други доставчици).

В) Пълна

Пълна оферта се предоставя при:

- първоначално представяне пред непознат клиент;
- при участие в официално обявени конкурси за избор на доставчици;

- при сделки, в които кандидатите ще бъдат оценявани от комисия или орган, който е външен за фирмата-купувач (консултанти, акционери, инвеститори, спонсори и т.н.)

Най-често пълната оферта включва:

1. Придружително писмо, което съдържа най-малко следната информация:

1.1. Получател на офертата – име и длъжност, организация.

1.2. Причина за изпращане на офертата – запитване за оферта, проведена среща/тел. разговор, обява за публичен конкурс и др.

1.3. Много кратко представяне на силните страни на Вашата фирма, които имат отношение към предмета на офертата.

1.4. Кратко описание (няколко изречения) на цялостното решение или конкретния продукт.

За предпочитане е перифразиране на заданието на клиента, в случай че то е достатъчно конкретно и адекватно, за да създадете усещане, че точно отговаряте на очакванията.

1.5. Кратко описание на най-значимите ползи за клиента от закупуване/внедряване на предлаганото решение.

1.6. Срок на валидност на офертата.

1.7. Име и подпис на оторизирано лице от Вашата фирма.

1.8. Данни на Ваш служител, който е лицето за контакт относно офертата.

Това се налага, ако отговорникът за сделката се различава от подписалия писмото. Това е ситуацията, в която изпълнителен директор или управител подписва писмото, а някой експерт или ръководител проект движи сделката.

1.9. Списък с приложения.

2. Съдържание на офертата.

Съдържанието е задължително за дълги оферти (над 3 стр.), защото позволява бърз преход към специфична информация – техническите експерти искат да разгледат решението, финансистите – цените и начина на плащане и т.н.

3. Дефиниции и общи положения:

3.1. Непосредствените цели на проекта.

За предпочитане е дефиниране на ясни, постижими и измерими цели, които в последствие може да се оценят еднозначно и да има обективно заключение дали са постигнати или не. Това е особено важно ако плащанията са свързани с изпълнение на междинни цели. Ако не сте дефинирали точно как се оценява дали е постигната конкретна междинна цел, трудно ще мотивирате клиента да плати за работата по нея.

3.2. Изисквания към продукта/услугата (от страна на клиента).

3.2.1. Общи изисквания

3.2.2. Функционални изисквания

3.2.3. Технически изисквания

3.2.4. Финансови изисквания

3.2.5. Други изисквания

Изискванията обикновено са описани в запитването на клиента или се уточняват по време на предварителните срещи. Включването им в офертата намалява риска от “аз всъщност имах предвид друго“ или “има и още нещо важно“ и т.н.

3.3. Обхват на предлаганото решение (особено важно за проекти).

Преглед на събраната информация, на която се базира офертата (описание на текущо състояние такова, каквото сте го установили) и изрично приканване, ако има пропуски или неточности, клиентът да коригира/допълни липсващата информация.

3.3.1. Функционален обхват.

3.3.2. Териториален (географски) обхват.

3.3.3. Технологичен обхват.

3.3.4. Допълнителни дейности по доставка/внедряване/поддръжка.

3.3.5. Взаимодействие с други продукти и системи.

3.3.6. Допускания.

3.3.7. Ограничения за работата по проекта.

Ето пример за информация, която обичайно е необходима за изготвяне на оферта за софтуерно решение: какви основни задачи ще решава системата, какъв е наличния хардуер и лицензиран софтуер, ще има ли миграция на данни, колко ще са потребителите, потребителите къде са разположени физически, в какви срокове трябва да заработи новата система, кой ще се грижи за текущо настройване и поддръжка на системата и др.

3.4. Експертиза на Вашата фирма, имаща връзка с предмета на офертата.

Специалисти с необходимата квалификация и опит (сертифицирани) + подобни проекти, които сте приключили успешно.

3.5. Необходими предпоставки за успешна реализация.

Какво очаквате от клиента като подготовка и участие в реализацията на проекта – например: изрично определен екип за работа, необходими помещения, обучение на служители и др.

4. Техническо предложение:

4.1. Подход на Вашата фирма.

4.2. Методология, която ще използват експертите Ви.

4.3. Технически средства, които планирате да използвате.

4.4. Етапи на проекта.

4.5. Управление на проекта – използва се за продължителни и сложни покупки, в осъществяването на които са въвлечени множество хора.

4.5.1. Организационна структура на проекта – кой с какво се занимава и на кого е подчинен.

4.5.2. Жизнен цикъл на проекта (фази, етапи, контролни точки, междинни цели, начин на приемане на работата, документиране).

4.5.3. Планиране на работата по проекта.

4.5.4. Контрол на работата по проекта.

4.5.5. Управление на обхвата.

4.5.6. Управление на промените.

4.5.7. Управление на риска.

4.5.8. Необходими ресурси.

4.6. Представяне на Вашия екип за изпълнение на проекта – професионални автобиографии на ключовите експерти.

5. Ценово предложение:

5.1. Цени – на отделните компоненти и общо, с ясно указание включват ли ДДС или не.

5.2. Отстъпки – за обем, за авансово плащане, за доставка за сметка на клиента и т.н.

Ако отстъпките са няколко, изрично укажете коя за какво е.

**NB!** Внимавайте със сумирането на няколко отстъпки! За Вас е по-изгодно да ги прилагате последователно една след друга вместо първо да ги сумирате и после приложите върху изходната цена. Това е така, защото ако ги прилагате последователно, основа за изчисление на всяка следваща отстъпка ще е по-малка сума.

Пример: Ако стандартната цена е 1000 лв. и трябва да начислите три отстъпки: 15% за ВИП клиент, 2 % за авансово плащане и 10% за голям обем покупки, то сметките изглеждат така:

Вариант 1 (сумиране и едновременно прилагане):  $1000 - (15\%+2\%+10\%) = 1000 - 27\% = 730$  лв.

Вариант 2 (последователно прилагане):  $1000 - 15\% = 850 - 2\% = 833 - 10\% = 749.70$  лв. т.е. клиентът ще плати 19.70 лв. повече в сравнение с Вариант1, а това са си почти 2%...

Винаги ясно отбелязвайте коя отстъпка срещу какво е предоставена и никога не понижавайте цената „просто така, за да стане бизнес“! Ако очаквате още продажби при същия клиент и свалите цената без ясна причина, то следващия път търговските преговори ще започнат от по-ниската цена.

Ако давате отстъпка, то винаги е за предпочитане да опитате „повече за същата цена“ (при автомобилите това е широко разпространено – за същата цена осигуряват оборудване от по-висок клас). Това запазва ценовите нива и преговорите за следваща покупка ще започнат от „стандартната“ цена.

В този сборник има специална статия, посветена на отстъпките: “Как се правят отстъпки при продажба”.

5.3. График на плащане.

5.4. Метод на плащане.

6. Срок на валидност на офертата.

7. Приложения.

Не прекалявайте с количеството приложени материали – те са само за подсилване ефекта на самата оферта!

В зависимост от конкретната ситуация подберете само такива материали, които подсилват или подкрепят твърденията в офертата:

- представяне на Вашата фирма (корпоративна брошура или специал-

но разработено представяне);

- представяне на използваните продукти – брошури/проспекти, проекти при клиенти, описание на вертикални решения за дадена индустрия, пазарни изследвания, статистики и др.;

- референции от Ваши клиенти (по възможност в същата област, в която работи този, за когото е предназначена офертата);

- описания на Ваши успешни проекти;

- подробни професионални автобиографии на експерти, които ще извършат работата по офертата;

- сертификати за експертиза на служители или общофирмени;

- сертификати за качество;

- сертификати за съвместимост;

- резултати от тестове и проучвания;

- други материали, които са изрично изискани от клиента или подкрепят направеното предложение и могат да повлияят положително на вземането на решение за покупка.

## **VI. Как да предадем офертата и има ли нужда от представяне „на живо“?**

Ако няма изрични изисквания за предаване (например за конкурси по „Закон за обществени поръчки“: запечатан плик, в деловодството на ..., до ... часа на дата ... на адрес ... и т.н.), за предпочитане е да представите офертата на среща с представители на клиента. Това дава възможност:

- да поставите акценти върху „правилните“ компоненти на офертата, а не да разчитате клиентите да ги забележат и оценят самостоятелно;

- да получите допълнителна критична информация, която ще Ви помогне за бързо изготвяне на нова версия на офертата, която отговаря по-точно на очакванията на клиентите и ситуацията при тях;

- да отговорите на критични възражения и опасения;

- да заложите „капани“ и ограничения за конкуренти.

Представянето на офертата трябва да бъде стегнато и информативно, като предоставя достатъчно време и възможности за обсъждания с представителите на клиента.

## **VII. Преговори по офертата.**

Още на етапа на подготовка на офертата са ясни някои от потенциалните компоненти, относно които купувачът би искал промяна или подобряване на условията за него.

Това означава, че би трябвало да обмислите позицията си по всеки такъв компонент и да имате очертан периметър за преговори плюс работна стратегия за отстояване на собствените интереси.

Офертата е официално обещание. Никога не предлагайте неща, които нямате намерение да направите или знаете, че не сте в състояние да осигурите!

Никога не оставяйте предадена/изпратена оферта без проверка относно:

- получена ли е (ако не сте я предоставили лично);
- разбрана ли е;
- кога клиентът ще вземе решение дали я приема или не;
- кой ще оценява предложението Ви;
- в крайна сметка клиентът приема или не Вашето предложение. Ако не го приема, това окончателно ли е или е начало на преговори?

Успех!

## КАК СЕ ПРАВЯТ ОТСТЪПКИ ПРИ ПРОДАЖБА?



*Публикувано на 6 юли 2011 г.*

Тази статия е насочена към **продавачите**, а за купувачите (или „Как се искат отстъпки“) ще напиша друга.

Аз обожавам да се пазаря и смятам, че ако има условия за сключване на сделка, то отстъпките играят ключова роля за изхода от преговорите.

Няма значение дали водите сложни търговски преговори, махленски пазарлъци или семейни разговори, отстъпките са важен дост за сближаване на позициите, освен в случаите, когато продавачът е монополист или му е все едно дали ще продаде (спомнете си за всички отегчени продавачки, пред които сте се чувствали нежелан натрапник).

Под **отстъпка** имам предвид всички **извънредни екстри** (не само финансови), които продавачът осигурява на купувача, извън официално



обявените условия на покупка. В този смисъл намаленията и разпродажбите са други търговски лостове и не бива да се смесват с отстъпките.

Отстъпките са най-общо две големи групи:

**I. „ОТ ФАКТУРА“** – в момента на покупка (дори да не издавате фактура).

### **1. За обем закупени продукти или услуги**

Подходящи са ако купувачът заяви значително (според Вашите, а не според неговите критерии) количество, което ще Ви донесе бързо получаване на пари в брой и намаляване на „затворените“ в стоки средства, освобождаване на място в склад, намаляване на единичната цена заради икономии от мащаб, изпълняване на квота за покупки към Ваш доставчик и т.н.

### **2. За начин на плащане**

- за авансово плащане на цялата сума (или по-голямата част от нея);
- за плащане в брой, а не с кредитна карта, ваучери и други платежни средства, при които ще получите парите след време т.е. няма да можете да разполагате с тях веднага след сделката;
- за плащане в предпочитана от Вас чуждестранна валута (особено във време на хипер инфлация – може би си спомняте ситуацията в България през 1997 г.).

### **3. За доставка**

Понякога цената на доставката на закупените продукти е сериозна част от стойността на сделката – обемисти стоки, за които е необходимо голямо (и скъпо) транспортно средство; опасни товари, за които се изисква специализиран транспорт; нестандартни товари, за които трябва нестандартно транспортно средство; експресни международни доставки по въздуха; (международни) доставки на големи пратки на големи разстояния и т.н. В тези случаи, ако клиентът сам организира и заплати транспорта, може да получи и отстъпка от цената.

### **4. За осигуряване на бързо „затваряне“ на сделка.**

При продажбите, в които клиентът трябва да вземе решение за покупка веднага, но видимо се колебае, някаква допълнителна отстъпка (не задължително в пари), може да наклони везните към Вас и да спечелите сделката. Условието клиентът да я получи е да купи веднага – да плати (поне аванс) или да подпише обвързващ договор.

**II. „РЕТРО“** – след изпълнение на конкретен, предварително уговорен ангажимент.

Тези отстъпки се използват широко на бизнес пазара (business-to-business или b2b). В продажбите на едро например доставчиците често имат интерес да продадат (бързо) някакво количество от даден артикул, защото:

- предстои пускане на нов модел стока и старият ще залежи ако се окажат едновременно в продажба;
- трябва да изпълнят някаква квота за покупки към техен доставчик;
- трябва бързо да наложат нова търговска марка и т.н.

В горните случаи е популярно търговците на едро да предлагат на клиентите си специални споразумения от типа: „Ако закупиш до [дата] X количество от артикул Y ще получиш допълнителен отстъпка Z лв. за всяка закупена бройка“.

Друго подобно споразумение може да касае извънреден бюджет за маркетингови разходи – „Ако закупиш до [дата] X количество от артикул Y ще получиш Z% върху направения оборот за маркетингови разходи“.

В продажбите на дребно (retail) на този принцип са изградени програмите за лоялност – ако купувате повече и за по-продължителен период от време от даден доставчик (супермаркет, банка и т.н.), той Ви предоставя екстри post factum според някаква предварително разработена схема.

Ето няколко базови съвета за правенето на отстъпки:

**NB! Никога не давайте отстъпки без да искате нещо в замяна!** Подчертавайте, че Вашите отстъпки ще Ви струват (скъпо) и настоявайте за съизмерими (но в действителност искайте повече) отстъпки от другата страна.

Предлагам Ви изпитани идеи (без да са подредени в някакъв специален ред) относно какво можете да искате от клиентите в замяна на отстъпка, а Вие ще прецените кое е приложимо за Вашия бизнес:

1. Промяна в обхвата на работата.

Ето илюстрация на идеята: ако сте строител и стандартно предлагате апартамент завършен „до ключ“, но клиент иска отстъпка, предложете му в замяна жилище само със замазка на стените и таваните и плочки в сервизните помещения. Ако клиентът иска още отстъпки, предложете му в замяна жилище на етап „груб строеж“.

2. Избор на друга конфигурация или на друг модел, който удовлетворява нуждите на клиента, но не предоставя всички екстри на разглежданния продукт.

Това е особено приложимо при технологични продукти – компютри,

софтуер, автомобили, черна и бяла техника и т.н. Може да се използва и от медиите при предоставяне на рекламна площ – част от публикациите да бъдат на по-непривлекателни страници, извън prime-time, черно-бели вместо цветни и т.н. Тази идея става и за плодове и зеленчуци, разбира се, ако клиентите искат по-ниска цена, предлагате от по-дребните, по-зелените, по-увехналите ...

3. Ако клиентът иска ниска цена и обещава големи покупки в рамките на някакъв период, можете да му предложите схема, в която той купува по стандартни цени докато си изпълни обещанието за обем и срок, а после ще му приспаднете разликата между стандартната и специалната по-ниска цена от следващи покупки.

Не се връзвайте на стария номер: „Дай цена за 1000 бр.“, а после *“Цената е приемлива. Сега ще купя 50, а останалите – в рамките на 3 месеца.”* И естествено никога не ги купува...

4. Съдействие за организиране на лична среща с важни представители на негови близки клиенти или доставчици, които са интересни потенциални клиенти за Вас, но имате малък шанс да „пробиете“ самостоятелно при тях.

5. Съгласие за изготвяне на писмена препоръка (по Ваш модел) колко добър доставчик сте, която би свършила работа пред други Ваши клиенти.

6. Разширяване на закупувания асортимент от продукти и фиксиране на минимални количества за всяка група/артикул, които клиентът трябва да закупи в рамките на предварително уговорен срок.

7. Рекламирање на Вашите продукти пред клиенти и партньори на Вашия клиент.

Тук има почти неограничени възможности – чрез интернет сайтовете на Вашия клиент, материали на мястото на продажба (point-of-sale или POS) в неговите търговски обекти, присъствие в рекламни материали и кампании, осигуряване на презентационен слот в събития и т.н.

**Внимание!** Обикновено клиентите не разполагат със структурирано рекламно предложение за доставчиците си (най-организираните в това отношение за сега са веригите магазини). Ако познавате добре бизнес модела на своите клиенти, можете да получите много изгодно рекламни канали, защото те нямат база, на която да ценообразуват и обикновено се съгласяват на това, което им предложите.

8. Незабавно поръчване – специалната цена важи за официална поръчка в рамките на един-три дни.

Така си гарантирате (до колкото е възможно), че клиентът наистина ще купи. Пример за такива отстъпки са специалните намаления на цените по време на панаири и изложения.

9. Увеличаване на обема на поръчката.

10. Удължаване на срока за доставка.

Особено за доставки от чужбина това позволява оптимизиране на товарите и намиране на по-изгодни предложения за транспорт и ще можете да компенсирате отстъпката;

11. Промяна в опаковката.

- използване на по-тънък, по-неугледен, по-... материал вместо стандартния;
- замяна на „шарената“ опаковка за продажба на дребно с по-семпла;
- използване на обща опаковка за няколко броя продукти вместо индивидуално пакетиране на всеки.

12. Сключване на срочен договор с фиксирани търговски условия.

„Получавах ниска цена, но трябва да купиш минимум X количество в рамките на Y месеца.“ Това предложение ще чуете от всички телекоми, доставчици на кабелна телевизия и интернет и т.н.

13. ... и всякакви други творчески предложения, които са ценни за Вас и Вашата компания и сте готови да ги приемете срещу конкретна отстъпка!

При продажби на магазини има още възможности за какво да размените отстъпките:

- подобряване на излагането на стоката – къде в търговската зала се намира, на кой стелаж, къде на стелаж (на нивото на очите или на друго място), колко лица да има изложени, двойно излагане и т.н.;
- какъв асортимент ще поддържа магазина на склад;
- специализирано обучение на търговските консултанти как се продават Вашите продукти;
- специални стимули за консултантите, ако продадат X количество от Вашите продукти;
- колко продукти ще бъдат включени в рекламните брошури и на какви позиции;
- и т.н.

**NB! Внимавайте при изчислението на отстъпки с натрупване!**

Нека разгледаме случай, при който трябва да начислите няколко отстъпки. За Вас е по-изгодно да ги прилагате една след друга вместо предварително да ги сумирате, защото, ако ги прилагате последователно, ос-

нова за изчисление на всяка следваща ще е по-малка сума.

**Пример:** Ако стандартната цена е 1000 лв. и трябва да начислите три отстъпки: 15% за ВИП клиент, 2 % за авансово плащане и 10% за голям обем покупки, то сметките изглеждат така:

Вариант 1:  $1000 - (15\% + 2\% + 10\%) = 1000 - 27\% = 730$  лв.

Вариант 2:  $1000 - 15\% = 850 - 2\% = 833 - 10\% = 749.70$  лв. т.е. клиентът ще плати 19.70 лв. повече в сравнение с Вариант 1.

Съветвам ви предварително да уведомявате клиентите как изчислявате подобни кумулативни отстъпки, но съвсем не е задължително да го правите винаги.

**NB! Винаги ясно отбелязвайте коя отстъпка срещу какво е предоставена** и никога не понижавайте цената „просто така, за да стане бизнес“! Не мога да престана да се удивлявам на продавачи, които започват разговор за цента със „Специално за Вас ще направим X% отстъпка“. Какъв точно съм аз, че да заслужавам въпросната отстъпка преди дори да съм поискал намаление?

Ако очаквате още продажби при същия клиент и свалите цената без ясна причина, то следващия път търговските преговори ще започнат от по-ниската цена! Свалите ли веднъж цените с масово предоставяне на необосновани отстъпки, почти невъзможно е да върнете след време по-високите цени, защото клиентите моментално спират да купуват.

**NB!** Ако давате отстъпка, то винаги е за предпочитане да започнете с „повече за същата цена“. Това може да означава или повече функции или повече продукти в комплект. Например при автомобилите е широко разпространено за същата цена да получите оборудване от по-висок клас. При покупка на лаптоп ще получите предложение за чанта. Ако искате букет цветя, ще получите безплатно опаковане и т.н. Така се запазват ценовите нива и преговорите за следващи покупки ще започнат от „стандартната“ цена.

**На финала – колкото по-добре комуникирате предимствата на Вашия продукт в сравнение с конкурентните, представите убедително ползите за клиентите и предизвикате положителни емоции, толкова по-малко ПРИНЦИПНИ (т.е. без основателна причина) искания за отстъпки ще получите!**

Успех!

## КАК СЕ ПИШЕ ПРЕПОРЪКА ЗА БИЗНЕС ПАРТНЬОР?



Публикувано на 6 юли 2011 г.

Препоръките са важен инструмент за спечелване на доверието на потенциални клиенти! Няма да забравя колоритната фраза на един клиент, който каза: “Не искам да се бръснете за първи път върху мен!” Да поясня за дамите, че първите опити за бръснене на младежите обикновено водят до плачевни резултати – много кървави резки и неравномерно избръснати участъци по кожата. Препоръката уверява всички заинтересовани, че вече знаете как да се „бръснете“ качествено.

В повече от 90% от случаите, в които съм искал препоръка, от ответната страна чувах „Напиши нещо и дай да го подпишем“. Нормално. На хората не им се занимава, а и много от експертите, които са майстори в техните си области, не са добри текстописци.

Предлагам Ви една семпла, но изпитана структура на препоръка, която можете да използвате за всякакви случаи:

### **1. Заглавие**

Най-добре е да пише ПРЕПОРЪКА, за да е ясно още от пръв поглед какъв е този документ.

### **2. Пред кого да послужи**

Ако няма изрично изискване за това, можете да го пропуснете. В някои тръжни процедури обаче има указания, че трябва да бъдат представени препоръки, които са изготвени специално за случая.

### **3. От кога датират взаимоотношенията с този, когото препоръчвате.**

От кога до кога сте работили заедно. Колкото по-скоро, толкова по-добре. Колкото по-дълга е била съвместната ви работа, толкова по-добре.

### **4. Какво точно е направил за Вас.**

Описание на предмета на Вашите бизнес отношения – може да става дума за конкретен проект или принципно за съвместната ви работа.

### **5. Как си е свършил работата.**

В срок, професионално, всеотдайно, отчитайки всички специфични особености на Вашия бизнес модел, без да нарушава Вашия работен процес, комуникирайки редовно напредъка и възникналите проблеми и т.н.

### **6. Какъв е бил ефектът от съвместната ви работа.**

Печалби, икономии, удовлетворени клиенти, оптимизиране на някакви процеси, щастливи служители ...

### **7. Същинска препоръка**

„... Това ми дава основание да препоръчам X като надежден, професионално работещ доставчик на X, който ...“

### **8. Кой дава препоръката**

Подпис

Име и фамилия

Длъжност

Организация

Няма еднозначен отговор на въпроса трябва ли препоръката да има дата или не. Ако става дума за много специален проект, който няма да се повтори скоро, но искате дълго време да използвате препоръката за него, пропуснете датата (иначе след време документът няма да изглежда актуален). Ако редовно получавате препоръки, добавете дата, защото така документът става по-достоверен.

За предпочитане е препоръката да е на фирмена бланка и да не е по-дълга от една страница формат А4.

И накрая, ако сами си пишете препоръките за това колко сте добри и ги давате на партньори само за подпис, **не използвайте copy/paste**, за да си улесните живота! Ако все пак Ви домързи, очаквайте главоболия при прилагане на няколко препоръки заедно, защото те ще имат еднакво съдържание, а ще са от различни хора, които работят в различни организации.

Успех!



## ЛОЯЛНИ КЛИЕНТИ – МИТ ИЛИ СРЕДСТВО ЗА УСПЕШЕН БИЗНЕС?



Публикувано на 22 февруари 2013 г.

Това е един текст който написах в началото на 2009 г. за сп. Enterprise, но още звучи актуално и реших да го публикувам и в блога си.

\*\*\*

*Аз съм производител и/или търговец и имам една мечта: клиентите ми да се увеличават непрекъснато, да купуват често, по много от всичко, което им предлагам, при това без да се назаят! Имам си една мечта ...*

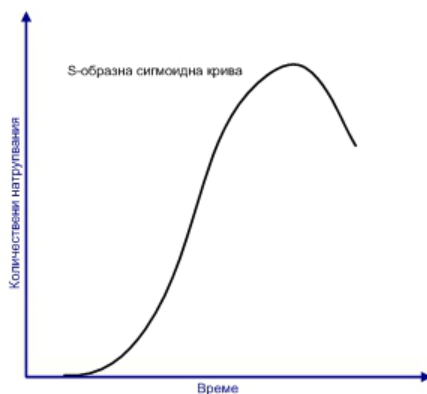
За съжаление тази мечта едва ли ще се сбъдне дословно някога, но всички знаем, че с упорита работа и малко късмет можем да преживеем мечтите си. В този материал ще говорим за работата по създаване на лоялни клиенти, а искрено вярвам, че Вие ще имате необходимата доза

късмет, за да видите мечтите си в бизнеса сбъднати.

Тук е мястото да направя едно уточнение – говорейки за „клиенти“ по-нататък, аз имам предвид всички отделни личности или групи хора, с които някой разменя някакви (не)материални ценности, а не само тези ангажирани в бизнеса. Клиенти са: учениците за учебните заведения, вярващите за религиозните учения, феновете за спортните клубове, спонсорите за благотворителните организации и т.н.

Този материал е за всички вас, които искате да имате лоялни клиенти – верни почитатели, които са готови на всичко, за да притежават това, което им предлагате! Не очаквайте да намерите на следващите редове готови рецепти, формули за успех или магически заклинания. Предлагам Ви идеи за размисъл, а конкретните стъпки зависят от вас – дали ще опитате да действате сами или ще потърсите съдействие от външен експерт.

В самото началото бих желал да предложа една идея за развитие на бизнеса, базирана на общо наблюдение за развитието на света около нас. Става дума за т.нар. S-образна сигмоидна крива (не се плашете – само звучи странно).



Според Чарлз Хенди, авторът на „Beyond Certainty“, сигмоидната крива е обобщен израз на историята на живота. В началото се движим бавно, опипваме почвата колебливо, правим крачки ту напред, ту назад. Това е историята както на световни империи, така и на жизнения цикъл на даден продукт и на възходите и паденията на немалко корпорации. Тя описва дори развитието на любовта и човешките взаимоотношения.

*Ето едно великолепно сравнение как действа сигмоидната крива („Изпълнима мисия“, Бланишард & Уагхорн, Делфин прес, 1996 г.) „...Дви-*

жението по кривата наподобява спускането с увеселително влакче. В началото то се издига нагоре, като бавно пълзи по стръмното, и всички пътници се забавляват. Когато се изкачи на най-високото място, пред погледа се разкрива целия свят, и хората с усмивка се радват на изживяването да бъдат на върха. После изведнъж влакчето прехвърля хребета, полита надолу и писъците започват!

И днес много компании преживяват приключението с увеселителното влакче. Те са постигнали определени умения в своята област на развитие на промишлеността и ликуващи празнуват успеха си, докато внезапно открият, че се намират във вихъра на трескава борба за оцеляване поради намаляване на пазарния дял или **потребителската лоялност**. Краткият им престой на върха на успеха, където са се чувствали толкова чудесно, се е оказал прелюдия към спускането надолу в неизвестното.“

Велико описание! Започнаха ли да Ви настръхват космите на тила? Задавате ли си вече въпроси за това какво прави Вашето влакче в този момент?

Както се вижда от горните размисли, лоялността на клиентите е ключов фактор за успех в бизнеса, но нека първо уточним какво се крие зад това понятие.

### Какво представлява лоялен клиент?

Аз лично предпочитам дефиницията: Лоялността на клиентите представлява комплекс от чувства и нагласи, които карат един клиент да извърши поредна покупка на даден продукт, услуга или марка, или да посети отново определена компания-доставчик, магазин или интернет сайт.

За различните бизнеси лоялността на клиентите има различни проявления – ето само няколко примера:

- продажба на услуги – колко дълго се използва услугата и дали клиентите я препоръчват на други;
- хранителни магазини – каква част от бюджета си за дадена категория продукти изразходват в даден магазин (верига магазини) или за дадена марка хранителни стоки;
- доставчици на забавления за свободното време – колко дълго един клиент се възползва от дадена опция (да кажем кино) и колко често я предпочита пред останалите си възможности да прекара приятно;

- продажби на едро – честота, размер и асортимент на покупките от търговци на дребно.

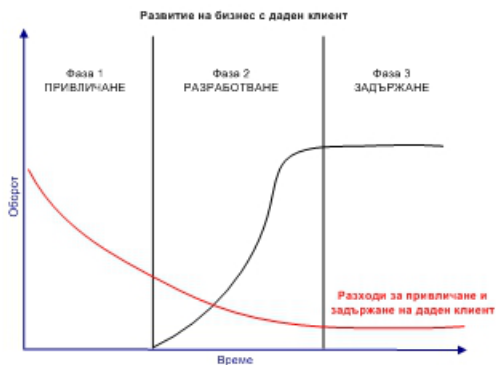
Какво кара обаче клиентите да са лоялни към едни марки и доставчици, а към други не?

Ако погледнем още веднъж определението, ще си припомним, че става дума за „чувства и нагласи“ т.е. изцяло субективни фактори. В един друг материал разгледах темата „потребителска стойност за клиента“ (виж статията „Как се създава потребителска стойност?“) – **потребителска стойност** наричаме разликата между това как един клиент възприема даден продукт и какво е готов, за да го придобие (сп. Enterprise, бр.11, 2008 г.). Излиза, че тайната се крие в това да демонстрираме пред клиентите онези компоненти на предлагането си, които биха създали у тях интерес и трайна удовлетвореност, както и да се грижим да не ги забравят с времето.

### Защо въобще се занимаваме с темата „лоялността на клиентите“?

Защото зад това понятие се крие здрав икономически смисъл. **Лоялните клиенти носят повече приходи и печалба от всички други!**

Нека погледнем графиката за „стандартно“ развитие на даден клиент. Условно можем да разграничим три основни фази:



**Фаза 1: Привличане** – това е период на най-големи усилия и инвестиции, за да бъдат преодолени бариерите на клиента и той да направи първа покупка. Целта тук би следвало да е скъсяване на това време и търсене на нетрадиционни начини за привличане на клиентите без големи инвестиции.

**Фаза 2: Разработване** – това е времето, през което доставчиците полагат усилия да затвърдят убеждението на клиента, че е направил правилния избор, да „посадят“ трайно в съзнанието му достойнствата на продукта си и да търсят начини да го накарат да купи отново. Тук целта обикновено е демонстрация, че „обещанието“ пред клиента се изпълнява винаги, а не само в началото (истината е, че точно тук много компании губят клиентите си, защото не могат да спазят това обещание на практика).

**Фаза 3: Задържане** – време да се берат плодовете от вложените до тук усилия. Клиентите вече знаят какво купуват, вярват на доставчика и са готови да препоръчват на други клиенти. По време на този период е важно да не се губи връзката с клиентите, да се подхранва усещането им за значимост и те периодично да получава сигнали, че продуктът е запазил достойнствата си и се развива.

Излиза, че би било цяло нещастие, след направените по време на първите две фази инвестиции, даден клиент да бъде изгубен. Разбира се, има опити за действие срещу тази логика. В зората на бизнеса с компютърна техника една компания опита бизнес модел с максимално ниски цени и слоган „Всяка първа продажба на клиент да е моя“. Познайте къде е тя сега! Само малцина си я спомнят и то като любопитен факт...

На практика има обективни причини за загубване на клиент:

- клиентът се премества на друго място (или напуска този свят окончателно);
- клиентът повече няма нужда от този продукт/услуга (например: когато децата отраснат, пелените за еднократна употреба вече не са интересни);
- появяват се по-подходящи алтернативни продукти (вероятно с удължаването на софийското метро много хора ще го предпочитат като транспорт и това ще се отрази на останалите видове градски транспорт в т.ч. маршрутни таксите);
- лошо справяне с критична ситуация (най-често с рекламата).

Ние нямаме контрол върху горните фактори (може би с малко изключение за критичните ситуации), но всичко останало е в наши ръце!

Да се върнем на фундаменталното твърдение, че задържането на съществуващите клиенти е по-евтино от привличането на нови. Някои изследователи твърдят, че дори 5% повече задържани клиенти може да доведе до увеличение на печалбата между 25% и 85%, в зависимост от сектора на индустрията.

Увеличената печалба се асоциира с лоялността на клиентите защото:

- разходите за привличане на клиент се правят в началото, така че колкото по-дълго той купува, толкова са по-ниски те, ако ги разпределим върху времето, през което клиентът купува от нас;
- лоялните клиентите показват по-малка склонност за смяна на продукта/доставчика и са по-малко чувствителни към (промени на) цените;
- лоялните клиентите на свой ред привличат нови клиенти споделяйки „от уста на ухо“;
- лоялните клиентите са по-склонни да купуват допълнителни продукти и услуги към основните;
- лоялните клиенти са по-лесни за обслужване, защото познават процедурите и нямат нужда от интензивна комуникация;
- лоялните клиенти показват устойчиво поведение при покупки и по този начин правят по-лесен живота на търговците, а това от своя страна води и до подобро обслужване.

### **Как се гради и поддържа лоялността на клиентите?**

В сегашното време на изобилие от продукти и услуги вече никой не се изненадва от добър дизайн, богата функционалност, качествена изработка и атрактивна цена. Нито пък прави впечатление бързото и удобно обслужване без грешки. Ние очакваме да получим ТОЧНО това, което обещават консултантите по продажби, маркетингови брошури или интернет сайтове. Това са необходими условия за съществуването на бизнес с амбиции за дългосрочно успешно развитие.

Сега глобалната информационна свързаност, унифицираното производство (един производител прави специализирани модули с едни и същи функции за много марки) и лесната миграция на специалисти позволяват бързо копиране на продукти във всяка точка на земното кълбо (а за малка България да не говорим).

Къде тогава може да търсим възможностите за предлагане на нещо специално, което да притегля като магнит клиенти и да ги превръща в лоялни?

Аня Фьорстер и Петер Кройц много емоционално дават посоката в книгата си „Всякакви, но не!атандартни“ (изд. Еастра, 2009 г.) озаглавя-

вайки една от главите „**Чувството е супер!**“ вместо „**стоката е добра**“.

Всъщност тайната е дадена марка, продукт или доставчик да изглеждат **ЕМОЦИОНАЛНО РАЗЛИЧНИ** в очите на клиентите си!

Така ключовите моменти при създаване на програми за лоялни клиенти стават:

### 1. Разширяване на понятието конкуренция

Сега е важно да осъзнаем, че конкуренти на даден бизнес са всички, които се борят за парите и времето на неговите клиенти. Ако продавате шоколад, то конкуренти са ви всички десертни продукти, измежду които потребителите избират. Ако имате фитнес клуб, то Ваши конкуренти са доставчиците на всички други занимания за свободно време, измежду които избират потенциалните Ви клиенти.

Правилният въпрос при това ново разбиране е не: „Какво да направя, за да съм по-добър от преките си конкуренти (шоколад или фитнес)?“, а „Как да накарам клиентите да забележат и изберат моя продукт измежду всички налични възможности, и да платят за него? Каква по-различна и желана емоция мога да им осигуря“

2. Поставяне на акцент върху преживяванията преди, особено по време и след покупка.

Емоционалното обвързване на клиентите е ключов елемент в създаването на работеща програма за лоялни клиенти. То много трудно се копира и веднъж създадено може да помогне за „опрощаване“ на някои временни недостатъци в предлагането (напр. липса на наличности, по-високи цени, неудобна локация на търговски обект и т.н.).

Тази идея добива нови измерения през последните години. Гиганти като Samsung и Sony например пуснаха преди време съвсем нова концепция за магазини – съответно Samsung Experience Store и Sony Style Fashion Retail Store, където клиентите могат да видят и изпробват продуктите в приятно обкръжение, което е близко до естествените условия, в които те (ще) се ползват. Samsung дори отидоха още по-далеч – в техния Experience Store нищо не се продава и акцента е изцяло върху преживяването, затова и така се нарича (от англ. experience – преживяване).

Точно върху преживяванията са изградени и подпомаганите от производители и търговци общества на почитатели/потребители на дадена марка или конкретен продукт. Там клиентите общуват със себеподобни и могат да разменят мнения, съвети и решения за любимата марка и така да подхранват допълнително и утвърждават непрекъснато своята лоялност.

### 3. Безкомпромисно спазване на „обещанието към клиентите“

Съвсем скоро ми се наложи да закрия банкова сметка в клон на голяма банка. За да го направя по неизвестна причина в един ден трябваше да пусна заявление и минимум 3 дни по-късно трябваше да отида отново (точно в същия клон!?), за да приключи операцията. Отидох след повече от месец и започна странно суетене къде са ми документите. Най-сетне ги намериха и се озовах срещу недружелюбна служителка, която с видимо нежелание свърши необходимата работа. Любопитното беше, че докато чаках видях на клиентската маса луксозен материал на специална стойка „Политика към клиентите на банка X“. В него ми обещаваха, че съм най-важен за банката, че се стремят да ми осигурят върховно обслужване, че ... Къде по дяволите са всички тези неща – или служителите в банката да ги прочетат (цял ден са пред очите им) или просто да ги махнат!

Циганите имат хубав израз: „*То обещаването не е като даването!*“ (от стария виц за сватбени подаръци), но в бизнеса това не важи...

### 4. Непрекъснати иновации

Тук не става дума просто за подобрения, а за принципно нови разработки! Когато говорим за иновации, общото разбиране е, че става дума за продукти и технологии. Тези страхотни нови продукти обаче трябва да намерят клиентите си в един преситен свят. Затова е важно иновациите да се насочат и към технологията на правене на бизнес, към създаване на цели нови сегменти клиенти. Така са се родили електронните магазини, low-cost авиопревозвачи, time-share ваканционни имоти и т.н.

### 5. Непрестанно изследване на променящата се реалност

Аз съм почитател на една известна международна марка за фини плетени официални пуловери и жилетки. От скоро тази марката има магазини в София и с удоволствие успях да си купя интересни модели. После открих, че марката има електронен магазин, който извършва доставки с DHL до България (за жалост много е-магазини въобще не доставят до България). Най-приятното беше, че стоките са с 15-20% по-евтини в сравнение с тези в София, а при намаления – с поне 50%. Какво би ме накарало да продължа да купувам от традиционните магазини? Ако техният собственик не следи какво става наоколо и не измисли начин да задържа клиентите си с някакво уникално преживяване (продуктите са си същите, а цената им е по-добра и си ги получавам у дома), една част от бизнеса му ще бъде загубена. А иначе аз съм лоялен към марката, но не и към доставчика...



6. Персонално отношение (особено за business-to-business продажби), което е пряко свързано с ПОЗНАВАНЕ на клиентите.

Преди да бъдат изобретени компютрите и софтуерите за управление на взаимоотношенията с клиенти (CRM), добрите търговци съхранявали информацията за ценните потребители на хартия. Може би вече сте чували някоя версия на известната история с изгорелия дом на търговец, който щастливо заявил *„Слава Богу, че успях да спася тефтера с клиентите! Останалото е поправимо...“*

Нямате бюджет за ИТ техника и специализиран софтуер, нямате специалисти, нямате ... Това са само оправдания! Ключова информация за клиентите и история на взаимоотношенията с тях може да съхранявате и обработвате в обикновена тетрадка. Ако го направите, скоро ще спечелите и за компютри и програми!

## 7. Целенасочено усъвършенстване на бизнеса

Клиентите очакват не само да сте добри, а и да ставате всеки ден още по-добри!

Някой трябва да мисли за това непрекъснато, систематично и проактивно. Моите наблюдения върху работата на много български компании показват, че най-честите стимули за търсене на подобрение са вече направени грешки. За съжаление точно тези грешки може да са оказали пагубно влияние върху ценни клиенти. Дори един уважаван от мен собственик на компания – лидер в индустрията си изказа абсурдната идея *„Служителите първо трябва да се научат (самостоятелно) да работят добре заедно, а после от само себе си ще се оформят правилата за взаимодействие“*.

Хората няма да се научат сами – те естествено търсят (и обикновено намират) пътя на най-малкото съпротивление. Ще трябва някой мениджър с власт и визия за бъдещето да им даде посока и тласък да разсъждават активно. И то да построят разсъжденията си, като използват за отправна точка желанията, изискванията и потребностите на клиентите си.

## **Чести грешки при разработване на системите за лоялност**

1. Програмата за лоялност позволява включване на нерентабилни клиенти.

Те не стига, че носят загуби на компанията, ами и специални подаръци ще получават. Това е недопустимо!

2. Сложна и трудно управляема програма за лоялност.

Започнете с нещо просто от типа „Ако вие X на нас, ние Y на вас“. X и

У са много променливи величини и зависят от индустрията, моментното състояние на пазара, спецификата на клиентската Ви група, наличния бюджет, действащата информационна система и т.н.

Тествайте програмата първо с малка група клиенти (така ще минимизирате риска от неприятни изненади) и вижте как работи. После донастройте и внедрете за всички клиенти. Нека програмата за лоялни клиенти се развива заедно със самите потребители.

3. Не зачитате стратегическите си клиенти.

Те са важни за Вас и обикновено го знаят т.е. очакват да им го признаете и се отнасяте с тях като с такива.

4. Клиентите трудно се ориентират какви са допълнителните бонуси или не могат да ги определят сами.

Ако клиентите не могат лесно да конвертират спечелените в рамките на програмата точки, измислени фирмени валути и т.н. в нещо разбираемо (пари, услуги или предмети), те бързо ще загубят интерес. Същият ефект ще се получи, ако потребителите не могат ПРЕДВАРИТЕЛНО да определят своя бонус – за какво им е тогава да полагат усилия за нещо с неизвестна стойност. Така, дори и да раздавате бонуси, те няма да са стимули, а безсмислени подаръци за нещо, което така или иначе вече е факт.

5. Не сте откровени с клиентите си.

Това може да Ви докара големи главоболия, защото вероятността да Ви разкрият е голяма. Сега това е особено опасно защото информацията за некоректен доставчик се разпространява мигновено като пожар през сухо лято. В този пожар може да изгорят години усилия и огромни инвестиции за налагане на марката и изграждане на позитивен имидж.

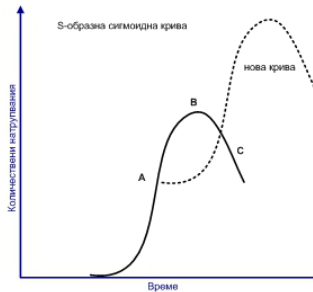
Вярно, че изкушението да опишете в условията за включване в програмата с дребен шрифт куп изключения, за които клиент няма да получи бонус, е голямо, но не прекалявайте!

6. Не бъркайте лоялност с инертност.

Хората са инертни. Скоро говорих с маркетинг директорката на един от водещите доставчици на интернет у нас и тя сподели много интересен казус. Тяхната компания предлага страхотна услуга – оптичен кабел до вкъщи. Услугата осигурява: много високо качество на връзка, голяма надеждност и много висока скорост за обмен на данни на цена, която не е много по-висока от тази за услугите, базирани на други технологии. Моята колежка каза дословно: „*Не ги интересува. Те са си свикнали с ня-*

какво решение и не искат промяна“. Тогава се замислих за себе си, като потребител на кабелна телевизия – определено не ми харесва настоящия доставчик по ред причини, но просто не мога да събера сили и ентузиазъм да се прехвърля към друг (да го избира, да преживея „майстори“ вкъщи, да настройвам отново канали и т.н.). Ако мениджърите на кабелната телевизия гледат цифри (от колко време съм абонат и дали си плащам редовно) сигурно изглеждам лоялен клиент. Ако обаче някой нов доставчик ме „изненада“ с услуга, при която ще ми спести главоболията с прехвърлянето, ще „стиснем ръце“ моментално!

Далеч съм от мисълта, че изчерпах темата за създаване на лоялни клиенти – за повечето твърдения по-горе има изписани цели книги. Надявам се обаче да съм успял да Ви провокирам да се замислите за някои неща и това да Ви помогне утре да станете по успешни в бизнеса.



Бих искал да завърша връщайки се отново на S-образната сигмоидна крива. Използвайки тази концепция, можем да направим нещо ново и различно, нещо, което ще ни изведе пред нови хоризонти. Ето посоката (пак от „Изпълнима мисия“, Бланшард&Уагхорн, изд. Делфин прес, 1996 г.):

„За щастие обаче и отвъд кривата има живот. Тайната на непрестанния растеж е да се започне нова сигмоидна крива, преди старата да достигне своя край. Едно проучване на типичната крива на развитието показва, че предвиждането на момента на спада преди настъпването му е проява на мъдрост. Мястото, обозначено като точка „А“ на диаграмата е т.нар. „точка за наблюдение“. Това е стадият, на който трябва да се пристъпи към реализиране на по-различен план. Това е идеалният момент да се направи крачка назад, да се обмисли досегашното развитие по кривата и да се проектира нова крива. В точка „В“ пътят надолу вече е започнал, а в точка „С“ е вече прекалено късно.“

Успех!

## КАК ДА СЕ СПРАВИМ С НЕЛОЯЛНА КОНКУРЕНЦИЯ?



Публикувано на 19 март 2012 г.

Преди няколко дни един познат ме помоли за съвет как да се справи с нелоялна конкуренция в конкретен регион на страната. Става дума за обичайното – злепоставяне пред клиенти, спекулация с цени, лъжи относно качеството на продукцията, невярна информация за това кой е официален представител на чуждестранни производители и кой не е и пр.

Докато пишех съвети за търговците му, попитах вездесъщия Google колко пъти намира точните фрази:

- “нелоялна конкуренция“ – 82 200 резултата
- “unfair competition“ – 3 440 000 резултата

После си поиграх да изчисля съотношението на тези резултати спрямо хората, които говорят съответния език – около 433 млн. с матерен английски (за по-лесно взех само САЩ, Канада, Великобритания и Ав-

стралия) и 7.3 млн. българи.

Така излиза, че “нелоялна конкуренция“ се появява 14 пъти повече на български от колкото на английски спрямо хората, които говорят съответния матерен език, при цялата неточност на “извадката“ (на практика англоговорящите са много повече)!

Защо ли българите говорят 14 пъти повече от англезичните за нелоялната конкуренция? Може би защото тя е много по-разпространена у нас... Или пък ние традиционно търсим вината за собствените неуспехи у някой друг... Може пък Вие да се сетите и за друга причина или ще решите да задълбаете, за да проверите в какъв контекст се среща фразата.

Според мен е безсмислено да се говори за „нелоялна конкуренция“! Конкуренцията представлява сблъсък на интереси, в който всеки действа според собствените си разбирания за морал, етика и спазване на законите и сключените споразумения. Хората са различни, така че и действията им ще са различни, като те смятат, че постъпват правилно, дори в чуждите очи да изглеждат като нелоялни играчи.

Аз смятам, че борбата с нелоялната конкуренция трябва да става в главите на клиентите, а не основно с действия, които са насочени към самите конкуренти. Дори и да приложите крайни мерки и физически да ликвидирате конкурентите, със сигурност ще се появят нови. Вижте какво става на наркопазара, където убийствата и физическата саморазправа са популярни методи за борба с конкуренцията – мястото на премахнат пласъор съвсем скоро се заема от друг, който често се оказва по-брутален и по-силен от предишния.

Според мен най-успешният начин за борба с “нелоялната конкуренция“ е издигане в съзнанието на клиентите на трудно преодолими бариери пред конкурентите. Това става посредством изграждане на такъв модел на бизнес на доставчика, в който:

1. Компанията полага резултатни усилия да бъде най-добра в това, което смята за свой основен бизнес.

2. Фирмената комуникация включва ясни послания как продуктът или услугата правят живота на клиентите по-добър (по-лесен, по-здравословен, по-забавен и т.н. или някаква комбинация от тези ползи).

3. Всички служители на доставчика се стараят да изградят и поддържат устойчива система от разбирания и непосредствени впечатления относно продуктите в съзнанието на клиентите, така че да ги превърнат в лоялни.

4. Има създадена силна емоционална връзка с клиентите, която се формира на база техните преживявания преди, по време и след покупка.

Това съвсем не означава, че не бива да използвате всяка друга възможност да затрудните конкуренцията по начин, който не влиза в разрез с Вашите разбирания за морал, етика и спазване на законите и ключевите споразумения.

Има и случаи, в които трябва да помагате на конкуренцията! Ето няколко типични ситуации:

1. Ако имате един-двама слаби конкуренти, по-добре е да си ги пазите, защото ако “умрат” не е ясно дали няма да ги замести някой по-силен от Вас.

2. Ако налагате нова категория продукти, по-добре е да обедините усилия с конкурентите, за да създадете пазар. Ако например продавате сглобяеми къщи, то ще е по-добре да обедините усилия с още няколко конкуренти, за да създадете интерес и търсене, което ще откъсне дял от традиционното монолитно строителство.

3. Ако ще се борите с държавната администрация за законови промени или подобрение на бизнес средата, колкото по-голяма икономическа сила представлявате, толкова по-големи шансове за успех имате.

4. Ако имате нужда от специализирано скъпо пазарно проучване, по-добре е да си разделите разходите с конкурентите, а после ползите от тълкуването ще зависят от опита и познанията на експертите във всяка компания.

Да се върнем на темата “лоялни клиенти” като решение за борба с “не-лоялна конкуренция”. Интересно ми е как дилър на немски автомобили (т.е. конкурент) би продал кола на фен на Alfa Romeo в съревнование с представителите на марката... Това е почти невъзможно, защото лоялните почитатели не само ревностно обожават и защитават любимите продукти и услуги, но и са готови да простят всякакви неприятности.

Преди време прочетох във форум за фенове на Alfa Romeo, че подразнени от некомпетентността на българския сервиз на марката (не знам дали са прави или не) бяха стигнали до преговори с фирмен сервиз в Солун с искане да поеме гаранционната поддръжка на купени у нас автомобили.

Неудовлетворителното сервизно обслужване е сериозен проблем за всеки собственик на автомобил. Верните почитатели обаче не сменят марката, а търсят творчески решения... и купуват поредната Alfa Romeo

независимо от всички неустойими ценови оферти, слухове, хули, подмятания, че италианците не могат да правят коли, “факти“ от “доверен източник“ и прочие опити да бъдат разсеяни!

Как се печелят такива фенове? Ето идеи за няколко ключови неща, които можете да направите:

1. Клиентите да бъдат поставени в центъра на дейността, но наистина, а не само според текстовете във фирмената брошура и мечтите на висшия мениджмънт.

2. Някой да започне да се грижи непрекъснато как да усъвършенства дейността – как може повече работа да бъде извършена за по-малко време, по-качествено и на по-ниска цена.

3. Някой да започне да работи върху задачата всички служители да придобият съзнанието за един отбор и да действат като такъв със страст при изпълнение на ясни корпоративни цели.

4. Някой целенасочено да създава условия и начин на работа, така че потенциалните клиенти да станат купувачи, а купувачите – лоялни клиенти.

**NB!** Фенове могат да бъдат и хора, които никога не са купували даден продукт по принцип или от конкретен доставчик т.е. това са Вашите потенциални клиенти. Ако ги впечатлите по някакъв начин (“Как?“ е цяла отделна тема), когато дойде време да избират продукт или доставчик, със сигурност ще се сетят за Вас.

Започнах с “нелоялна конкуренция“, а завършвам с “лоялни клиенти“... защото клиентите са най-важната отправна точка за всяко разсъждение в бизнеса!

Успех!

## КАКВО ЧЕТАТ ВАШИТЕ ЧАКАЩИ ПОСЕТИТЕЛИ?



*Публикувано на 1 януари 2014 г.*

Всеки, който се занимава с продажби, знае колко е трудно и скъпо клиент да бъде изкушен да посети конкретен магазин /изложбена зала/ търговски офис или друго място, където се намира „царството“ на продажбите на съответната компания.

Когато посетител прекрачи пределите на това „царство“, това означава, че той има интерес към продуктите на компанията (освен ако в горещ летен ден не е влязъл да се охлади на климатика, да се скрие от внезапен дъжд, да ползва тоалетната или ...), а търговците разполагат с целия си арсенал от продукти, информационни материали и специалисти, за да го убедят да купи.

Често посетителите трябва да изчакват докато се срещнат с фирмен представител и настоящата статия е посветена точно на този момент, в който хората се чудят с какво да си запълнят времето до началото на предстоящата среща.



Помислете колко време сте прекарвали в чакане в лекарски/зъболекарски кабинети, адвокатски/нотариални кантори, офисни приемни, кътове за отпих в магазини и други места за „чакане“. Сега опитайте да се сетите на колко от тези места ви беше интересно и приятно. А помнете ли къде онова, което правихте докато чакате, Ви помогна да направите избор какво да купите или да се уверите, че сте попаднали при „правилния“ доставчик? Дори и да се сетите за такива моменти, сигурен съм, че те са единични и причината е в това, че или някой не е мислил докато проектира и подрежда местата за изчакване или е разсъждавал в грешна посока.



Конкретният повод да напиша този текст са двете списания от снимката, които за пореден път видях в магазина на световен бранд за облекло в голям търговски център в София. Тези две вехти книжки са неизменна част от обзавеждането вече няколко месеца.

Аз имам роднини-художници, които се занимават с модерно изкуство, и опитът ме е научил да не прибързвам с мнение за произведения на съвременните визуални изкуства, които изглеждат странно и дори шокиращо. Този магазин обаче не е арт галерия и се хванах, че за трети път гледам две опърпани списания в лъскава търговска зала на световна марка за облекло и се чудя това дизайнерско решение ли е или просто немарливост. При последното ми посещение списанията бяха преместени на съвсем ново място (преди бяха на масичка до креслата за отпих пред пробните), което ме навежда на мисълта, че щом не са изхвърлени, то те са част от интериорния дизайн на търговската зала. Ако това е така обаче, още не мога да разбера какво опитва да ми внуши марката, собственик на магазина, с тези две окъсани списания – ако някой има идея, да помага...

Здравият разум и добрите практики показват, че интериорът като цяло и в частност наличните материали за четене/глеждане на местата, където се осъществява търговска дейност, трябва да изпълняват едновременно няколко основни задачи:

- да помогнат на посетителите да се чувстват спокойни и уютно, защото това ще улесни диалога с тях (ако са изнервени и изтормозени едва ли е възможно провеждане на смислена среща);
- да помогнат при избора на продукт/услуга, ако клиентите се колебаят или нямат представа какво точно ще реши проблемите им/ще

отговори на желанията им;

- ако гостите са нови клиенти (идват за пръв път), трябва да получат потвърждение, че са направили правилен избор, като са отишли при конкретния търговец;
- ако гостите вече са клиенти (купували са и друг път), то те трябва да получат (поредно) потвърждение, че могат да разчитат на онези ценности и ползи, заради които са избрали конкретен продукт/търговец.



Най-често в приемни и чакални на български компании ще видите купчини от вестници, списания и продуктови каталози на мобилните оператори или търговци на офис техника. На много места тези струпвания живеят собствен живот – броеве се появяват и изчезват незнайно как и преживяват сложни метаморфози под пръстите на стотици посетители. Ако пък си поставите за цел да прегледате обстойно камарките, съвсем скоро ще установите, че някои от изданията са толкова стари броеве, че спокойно могат да претендират за библиографска ценност.

Разбирам, че екстрата „нещо за четене“ има за задача да осигури на посетителите интересно занимание докато чакат, но важният въпрос е: *„Четенето точно на тези печатни издания помага ли за увеличаване на продажбите и привличане на лоялни клиенти?“* Според мен отговорът е „НЕ“, а дори и по-лошо – има съвсем реална опасност да навреди.

Аз не препоръчвам свободния достъп до преса и телевизия в чакални и приемни, защото това носи голям риск от загуба на продажби в следствие на „разсейване“ на потребителите, тъй като те могат да:

- попаднат на продуктови ревюта или изследвания, които провокират желание за допълнително обмисляне т.е. отлагане на покупката;
- видят реклами с по-добри предложения от Вашите конкуренти за избраните продукти;
- срещнат нещо по-интересно/полезно, за което да похарчат парите, които са приготвили, за да купят (евентуално) от Вас.

Сигурно вече се питате, ако не периодични издания, какво е добре да четат посетителите в приемните. Ето няколко идеи, като комбинацията от тях зависи от спецификата на бизнеса и възможностите на конкретната компания:

1. Някаква форма на фирмен информационен бюлетин/списание/вестник (дори да е красиво подвързана цветна разпечатка), която съдържа интересни новини, продуктови представяния, мнения на клиенти, нови продукти, съвети за пълноценно използване на продукти, нови проекти на фирмата, репортажи от участия в събития, репортажи за социално отговорни дейности и т.н.

Целта на такова издание е да покаже, че организацията е жива и се развива, да представи атрактивно конкурентните предимства (общо за доставчика и на конкретни изделия) и да привлече вниманието към продукти и услуги, които компанията иска да продава с приоритет.

Аз самият съм участвал в подобни проекти и знам, че сглобяването на такъв материал не е никак лесна задача, защото изисква специфични умения (журналистически, предпечат, графичен дизайн и др.), НО ... ако не можете да се справите сами, наемете си външни експерти и правете по едно издание на тримесечие или полугодие, а PDF версията можете да изпращате на клиенти по мейл или да качите на сайта си за изтегляне.

Също така няма нужда да робувате на клишетата – измислете си някаква собствена форма на представяне на съдържанието, която се различава от познатите колони с текст в списания и вестници, сами нарисувайте илюстрациите, отпечатайте на специфична хартия или ...

2. Корпоративни брошури, които представят историята и постиженията на компанията, а също така и предлагани продукти и услуги.

3. Продуктови брошури и каталози с подробна информация за различните изделия.

4. Табла/постери с новите продукти и услуги и дуракоустойчиви идеи за ползите от тях за различните групи клиенти.

5. Рекламни постери и пана за продуктите, които искате да продавате приоритетно.

6. Информационни постери и пана за актуалните промоции, намаления и разпродажби.

7. Забавни играчки/пъзели/ребуси, които илюстрират по интересен начин Вашата дейност.

8. Представяне на уникални служители – носители на престижни международни награди, притежатели на супер специфични умения, деятели с някакви обществено значими действия или героични постъпки и пр.

9. Фирмени и продуктови отличия, получени от независими организации.

10. Фирмени отличия, присъдени от партньори (клиенти или доставчици).

11. Мостри и работещи модели на продукти.

12. Визуализации и достъпни обяснения на оригинални технически и технологични решения, които използват продуктите ви.

13. Информационни материали (табла, листовки, брошури, видеofilми) със съвети за оптимално използване на продукти и ефекта за клиентите.

14. Албуми с публикации в пресата за компанията и нейните продукти (не изрезки, а красиви разпечатки на сканирани корици и страници).

15. Постери и пана с информация за това в какво сте „първи“ и „най-...“

16. Визуализация на Вашето участие в проекти, свързани с подпомагане на социални, културни, образователни, природозащитни и други обществено значими инициативи.

Достатъчно е някой да поседи заедно с чакащите посетители и да наблюдава какво правят, кои неща четат най-често и обсъждат най-много и ще съберете идеи какво би помогнало най-много за спечелване на сърцата и портфейлите на клиентите.

Не оставяйте материалите за четене без надзор! Редовно проверявайте за липси, актуалност (поне веднъж месечно или при събитие – например смяна на промоционалните предложения) и заменяйте повредените разпечатки, защото е недопустимо клиентите за първи път да се запознаят с Вашата дейност/продукти посредством скъсани и изцапани издания. Когато отивате на официална среща с непознат не обличате скъсани и мръсни дрехи, нали?

Сега идете във Вашата приемна или чакалня и започнете с преглед на наличните печатни материали, а после помислете какво можете да промените така, че те да Ви помогнат да продавате повече и да печелите и задържате лоялни клиенти.

Успех!

## КАК ДА ПРОДАВАТЕ ПО-УСПЕШНО НА БИЗНЕС ПАЗАРА?



*Публикувано на 12 септември 2011 г. под оригинално заглавие „Към рекламните мениджъри на медиите – как да продавате по-успешно реклама“*

Препоръките в настоящата статия са предназначени за представителите на печатни и онлайн медии, които имат задача да продават реклама **директно** на (потенциални) рекламодатели, а не на рекламни агенции и media shop-ове. **На практика същите препоръки могат да се прилагат за коя да е търговска дейност, при която има експертна продажба на конкретен човек или група хора.**



Още в началото искам да уточня, че разсъжденията ми се отнасят само за медии, за които приходите от реклама са важни за издръжката и просперитета им, за разлика от други, които перат пари, обслужват тяс-

но партийни интереси, създадени са за забавление на нечия любовница или скучаеща съпруга и пр.

На мен лично ми омръзна да участвам в срещи, при които “*представянето на възможности за съвместна работа*” изглежда така:

**Стефан:** Моля да представите [медията]

**Търговец:** ... (тук следва някакво обяснение, а при повече късмет получавам и смислен печатен профил на медията и за илюстрация няколко стари броя или разпечатки на екрани със страници от интернет сайт. Най-отговорно мога да заявя, че до сега не съм чул представяне, което личи да е било предварително формулирано и научено. Хубавите представяния, на които съм присъствал, са били успешни импровизации на професионалисти, но лошото на импровизациите е, че някога се получават, но друг път не...).

**Стефан:** Разкажете за аудиторията на (медията).

**Търговец** (в 90% от случаите при печатни издания): Ние целим активни хора, на възраст 25-55 г., с висше образование и доходи над средните за страната. Стигаме до повечето от тези читатели, защото имаме X бр. абонати с такъв профил и разпространяваме Y бр. от (медията) във всички големи градове на България ... и доставяме (посредством безплатен абонамент) до ръководители в държавната администрация и най-големите български компании, както и в ключови обществени места (най-посещаваните ресторанти, барове, салони за красота, спортни центрове и т.н.).

**Стефан:** А с какво се различавате от Вашите конкуренти?

**Търговец:** Ние не лъжем в цифрите за тиража/уникалните посетители на сайта, държим на качествено съдържание и сме отворени за всякакви проекти с нашите клиенти и партньори.

**Стефан:** Какво предложение сте ми подготвили?

**Търговец:** Ето нашата ценова листа, като за по-големи обеми има допълнителни отстъпки, а и сме много гъвкави в ценообразуването – само кажете какво бихте искали да направим заедно.

И толкова! Сега аз съм на ред да измисля как да си похарча парите... Ако съм уверен, че медията е добре позиционирана сред “моите” потенциални клиенти, ще мисля. Ако не съм сигурен или нямам информация, въобще няма да обърна внимание...

**Ако искате да сключите сделка, моята препоръка е процесът на**

## **продажба на реклама да бъде структуриран така:**

- сериозно проучване – събиране на информация, която ще помогне максимално точно да отговорите на изискванията на клиента;
- изготвяне на писмено предложение;
- преговори до получаване на категоричен отговор “Приемаме офертата/Няма да работим заедно (този път)/Отлагаме (с колко време)”.

Ето моите препоръки за всеки от трите етапа:

### **I. Проучване**

#### **1. Разберете какво представлява Вашата медия!**

Дори прекият Ви мениджър да е пропуснал да Ви обясни, намерете начин да си набавите достоверна информация относно:

- защо въобще съществува медията;
- каква концепция стои в основата ѝ;
- какви идеи изповядват собственикът, главният редактор и основните автори;
- кои са Вашите читатели и защо (но не според фантазиите на собственика или висшите мениджъри, а на база реални независими изследвания на аудиторията или собствени анкети);
- задължително се интересувайте от мненията на читателите относно медията, съдържанието и разпространението ѝ – преглеждайте писмата до редакцията, коментарите в интернет форуми, блогове и др. подобни;
- научете кои са най-харесваните и най-неодобряваните теми и автори;
- проверете къде стои медията в различните класации и рейтинги;
- ??? (каквото още се сетите)

Ако познавате добре медията, за която работите, много по-успешно ще можете да преценявате в кои случаи имате реални шансове за успешна сделка и кога няма смисъл да хабите усилия.

**NB!** Четете всеки нов брой/влизайте всеки ден в сайта си и четете новите публикации. Само доброто възпитание ме спира да не изритам от първа среща някой, който ми каже “...ами аз не съм чел последните няколко броя, но ...”

#### **2. Научете добре какви рекламни продукти продавате и какви са техническите ограничения за тяхното използване.**

PR публикации, сравнителни представяния/тестове, класации, фото-участия, рекламни карета(страници) корици, фаши, вложки, интернет банери, интерактивни онлайн игри, спонсорирани текстови интернет връзки, виртуални и реални събития и пр. Разберете какво точно се крие зад всяко от изброените неща и има ли някакви ограничения, които влияят на реализацията – например:

- в един популярен бизнес седмичник имаше ограничение за макс. 10 броя вложки в едно издание и трябваше достатъчно време преди фактическата кампания да се направи заявка за влагане;
- в интернет проектите си най-вероятно разполагате с ограничен брой данни (пол, възраст, семеен статус, занятие, географско местоположение и т.н.) за регистрираните си потребители и не винаги можете да сглобите точно желанието от рекламодателя профил на клиент, на когото да показвате рекламите (например: неомъжени жени от 18 до 30 години, които са самонаети и живеят на морското крайбрежие). А каква е надеждността на данните, които имате?

Разберете дали е възможно използване на нестандартни продукти (например: интерактивна видео реклама, интегрирана в страницата на печатно издание ИЛИ допълнителна печатна кола със съдържание от рекламодател, който сам да си разпространява разширените издания с рекламна цел) и кои са хората във Вашата компания, които:

- преценяват дали нещо е технически изпълнимо и колко ще струва реализацията;
- одобряват изпълнение на нестандартен проект.

Внимателно проучете кои са добрите практики за успешно комбинирани на няколко реклами инструмента в обща кампания за постигане на конкретен резултат в зависимост от целевата аудитория. Най-лесният начин за това е да намерите информация за предишни кампании, които клиентите са оценили като успешни (задължително разберете защо мислят така).

### **3. Проучете колкото е възможно по-добре компанията, на която ще предлагате реклама.**

ПРЕДИ да отидете на среща разберете:

- какъв точно предмет на дейност има организацията (един или няколко);
- според предмета на дейност помислете каква вероятност има част от бизнеса да е полулегален или откровено нелегален (това има отношение към уреждане на отношенията ви – договори, плащания и т.н.);



- къде стои спрямо конкурентите си (има уникален продукт т.е. няма преки конкуренти ИЛИ защитава лидерска позиция ИЛИ е в ролята на догонващ);
- какви официални финансови резултати има през последните няколко години (това ще Ви ориентира какви рекламни бюджети можете да очаквате);
- каква комуникация има с пазара и през какви канали (има ли опит с подобни на Вашата медии);
- какви комуникационни послания използва;
- самостоятелно ли осъществява комуникационните си дейности или чрез външна агенция или в някаква комбинация (в случай на комбинация, кой за какво отговаря);
- кой одобрява разходите за реклама;
- кой взема решение за разпределение на бюджета за реклама;
- комуникационните разходи бюджетират ли се предварително (на какви периоди) или се одобряват “на парче“;
- кой и как оценява резултата от рекламната/комуникационната дейност;
- изцяло със собствени средства ли се финансира рекламата или има и съфинансиране от доставчици и партньори;
- ??? (каквото още прецените за важно, за да можете по-късно да направите по-успешно предложение).

#### **4. Научете нещо за човека, с когото предстои да се срещнете.**

ПРЕДИ да отидете на среща разберете за Вашия събеседник:

- от колко време е в компанията (познава ли добре дейността или е нов и ще е предпазлив при вземане на решения);
- къде и какво е работил преди (какъв опит и персонален имидж има);
- има ли опит в рекламата и използването на различните възможности, които тя му предоставя;
- какво е отношението му към рекламните агенции – почитател/необходимо зло са/не ги понася и не работи с тях;
- колко добър професионалист е (сега се учи или е експерт);
- колко голямо его има (ще приема ли съвети или всичко си знае);
- при вземане на решения влияе ли се от класическите женски/мъжки номера за съблазняване или по-скоро тези неща го дразнят и имат обратен ефект;
- има ли фобии или мании;
- ??? (каквото още прецените, че е важно за личността, с която предстои да се видите)

Разровете социалните мрежи в интернет и проверете къде човекът има профили и какво пише в тях. Разберете има ли личен блог. Проверете дали участва в някакви (онлайн) дискусии и форуми и какви идеи изповядва и как ги защитава.

## **5. Направете предварителна опознавателна среща, ако не сте работили с компанията или човека!**

Целта на тази среща е да съберете липсващата Ви информация за бизнес целите на (потенциалния) рекламодател и личността, от която зависи дали ще инвестира във Вашата медия. **Тази информация ще Ви е необходима за персонализирано предложение, което многократно увеличава шансовете за продажба в сравнение с предоставянето на ценова листа!**

Препоръчвам Ви на тази първа среща да ходите по двама души – мъж и жена. Измислете си легенда защо сте двама, но това ще увеличи количеството информация, което ще регистрирате, а и мъжете и жените обръщат внимание на различни неща.

Ето няколко примера за цели, които бихте установили и които ще искват различно формулиране на предложението Ви по-късно:

### 5.1. Примерни цели на компанията:

- привличане на нови клиенти (колко, какви, до кога);
- разширяване на географско покритие;
- продажби на конкретни продукти или продуктови групи за изпълнение на квоти в рамките на някакъв срок (какви, колко, до кога);
- лансиране на нова продуктова група, която е предназначена за определен клиентски сегмент;
- разпродажба за разчистване на залежал склад;
- ??? (питайте, питайте, питайте)

### 5.2. Примерни цели на личността:

- да си получи бонуса за преизпълнение на търговските цели (случва се личната цел да се разминава с фирмената, но при човек с власт за разпределение на бюджети личната цел често е с най-висок приоритет);
- да се утвърди като специалист, ако е новоназначен;
- да експериментира, защото е любопитен какъв ефект ще имат различните маркетингови похвати и подходи;
- да “натрие носа“ на колега или доставчик;
- да постигне определена видимост в бранша/публичното пространство

ство, защото търси възможности за кариерно израстване в друга компания;

– ??? (питайте, питайте, питайте)

В края на опознавателната среща ЗАДЪЛЖИТЕЛНО:

– направете резюме на онова, което сте разбрали за целите на компанията (но не и за тези на личността). Така ще провокирате човекът, с който сте разговаряли, да добави нещо пропуснато или да коригира неточност;

– представете следващите стъпки – какво и до кога ще изпратите/ представите лично;

– посочете кой е лицето за контакт при вас, с което ще продължи комуникацията.

В повечето случаи е добре да дублирате резюмето по e-mail, за да остане писмена следа.

## **II. Подгответе специално предложение за реклама/комуникационна дейност, което е основа за конкретни преговори по-нататък.**

Това е ключова част от продажбения процес!

Поставете се на мястото на Вашия събеседник и помислете с кои от инструментите, които осигурява Вашата медия, можете да постигнете неговите цели. Вие най-добре познавате възможностите на медията и е логично вие да правите предложението, а не да очаквате от клиента да Ви каже какво иска да използва.

По същество Вашето предложение представлява писане на оферта, което разгледах подробно в статията “Как се пишат оферти, които продават?” – прегледайте я, ако не сте я чели.

Навсякъде, където е възможно, предложете количествени измерители за ефекта от рекламната кампания! Знам, че това е много деликатен въпрос, защото са намесени много фактори и обикновено представителите на медиите се пазят, защото лошите резултати в някоя кампания може да се дължат на:

- некачествен продукт;
- лошо позициониране;
- грешно ценообразуване;
- проблеми с наличности и дистрибуция (класиката е: върви кампания, а продуктите не са налични в търговската мрежа);
- неподходящо време за кампания;
- визиите на посланията са посредствени и не привличат интерес;
- и ... какво ли още не.

Тук е мястото да спомена, че **много по-големи шансове** за успешно привличане и задържане на клиенти имат търговците на реклама, които майсторски вплитат и консултантски услуги в комуникацията си с клиентите. Това съвсем не означава, че трябва да разбирате от всичко! Имате цяла медия зад Вас – други търговци, маркетинг експерти, графични дизайнери, отговорници дистрибуция и пр. Обсъдете с подходящите специалисти предложението, което сте подготвили на база събраната информация, и вероятно ще получите полезни коментари и още хубави идеи. Сигурно някой ще ми опонира, че това е по-скоро начин на работа на маркетингова/рекламна агенция, но ... такава е ситуацията. Ако искате да печелите директни продажби и да не делите комисионните с агенции, то трябва да разширите компетенциите си!

Много препоръчително (да не кажа задължително) е срещу всяка идентифицирана фирмена цел на компанията и персонална на събеседника Ви да има Ваше предложение как ще помогнете за постигането ѝ. Внимавайте с личните цели – за предпочитане е да ги адресирате внимателно в персонален разговор, а не в писмената оферта, защото не е ясно колко и какви хора ще я четат.

**NB!** Докато подготвяте предложението използвайте за втора отправна точка (първата са целите на клиента) целите на Вашата компания и Вашите собствени. В случай, че има няколко различни решения, които биха постигнали сходен резултат за клиента, предложете първо онова, което най-добре съответства на Вашите цели и е с най-висока цена. Така ще имате място за преговори.

Колкото по нестандартно предложение (или нестандартна комбинация от различни инструменти) правите, толкова по-трудно ще е на клиента да го сравни с подобни разработки на Вашите конкуренти.

### **III. След като изпратите предложението...**

Бъдете сигурни, че в повечето случаи една и съща цел на клиента може да се постигне по няколко различни начина и Вашият събеседник ще трябва да избере къде да инвестира наличния бюджет. Например за постигане на квота за продажби може да се инвестира в комуникационна кампания с пазара (т. нар. pull метод в маркетинга) или в стимулиране на търговците, които да предлагат по-активно стоките и услугите (push метод), или някаква комбинация от двете. В подобна ситуация, ако сте достатъчно убедителни в това, което предлагате, по-голямата част от ин-

вестицията ще дойде при вас т.е. в медията за pull кампания!

Направете всичко възможно да представите лично предложението си и да поставите ударение на силните му страни. Ако не е възможно, издействайте си да направите представяне по телефона, след като сте изпратили офертата.

Ако виждате, че срещу Вас стои неопитен или неориентиран човек, помогнете му! Той никога няма да забрави този жест и ще спечелите верен клиент.

Не давайте лесно отстъпки – това винаги е съмнително! Повече за отстъпките ще намерите в статията „Как се правят отстъпки при продажба?“.

При всеки подходящ случай наблягайте в разговорите на това, че предложението Ви помага за изпълнението на целите на клиента. Това ще Ви помогне да избегнете фокус върху цената, но при условие че влизате в рамките на заделения или очакван бюджет.

Бъдете активни до окончателен отговор ДА/НЕ относно Вашето предложение! Не чакайте клиентът да се обади, за да коментирате офертата, а търсете мнението му и подгответе нов вариант, ако е необходимо.

**Описания по-горе подход ще Ви позиционира като експерти, на които може да се разчита за постигане на конкретен резултат, а не като досадници, които само искат парче от баницата на рекламния бюджет на клиента. Така ще можете да изградите дългосрочни плодотворни отношения с хора на ключови позиции, които ще предпочитат да работите заедно, независимо в коя компания сте (те или Вие).**

Успех!

## КАК ДА ПОЛЗВАМЕ ОБРАЗА НА СЛОН ЗА УСПЕШНО ПРЕДСТАВЯНЕ НА ИДЕИ?



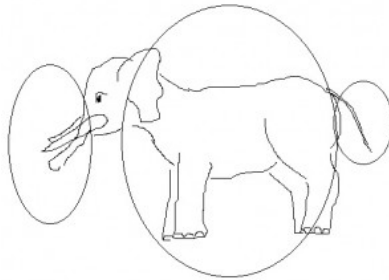
*Публикувано на 20 юни 2011 г. под оригинално заглавие „За идеите и слоновете“*

Удивително е колко често хората не могат да обяснят каквото искат да кажат, а се възмущават ако не са ги разбрали.

Ето едно забавно универсално правило, което научих от мой бивш шеф – успешното представяне на произволна идея трябва да изглежда като СЛОН:

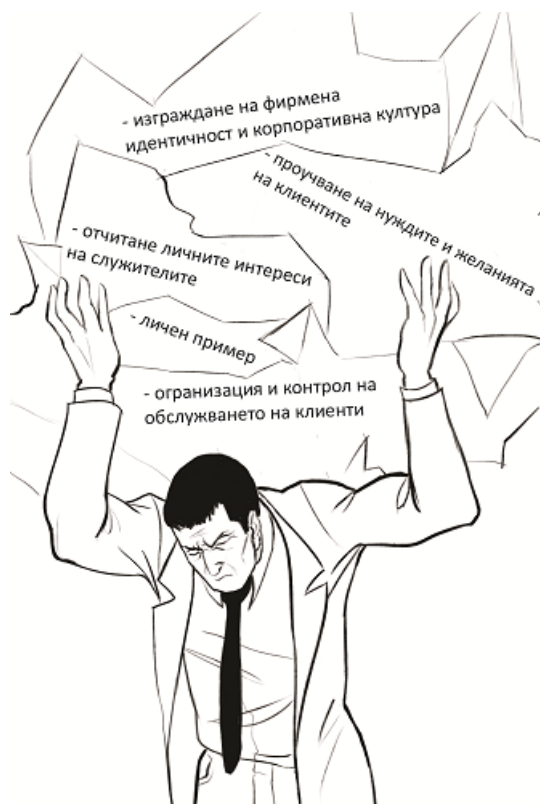
- да започва плавно с хобот т.е. с кратко въведение, което има за цел да привлече вниманието, да очертае обхвата на разсъжденията и да формулира идеята.

- следва тялото на слона т.е. описанието на идеята в т.ч. доказателства относно истинността на твърденията, ползите за всяка от страните, отговори на възражения и т.н.
- представянето завършва отново плавно с опашката на слона т.е. заключение, в което кратко се преформулира идеята, ползите за участниците в комуникацията и се съобщава какво следва (кой, до кога, какво ще направи, за да се получи търсения резултат). Обикновено хората помнят най-много детайли от края на разговорите си и трябва да използваме тази особеност на комуникацията, за да се подсигурим, че другата страна е разбрала какво имаме предвид и е запомнила каквото искаме.



Това правило важи с пълна сила както за писмено, така и за устно представяне на идеи.

## БОЛЕЗНИ ИСТИНИ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО



*Публикувано на 30 октомври 2011 г.*

Лично за мен едно от попаденията от Webit 2011 беше лекцията “Разликата между обикновеното и необикновеното” на Джейсън Литъл, творчески директор на агенцията Landor Associates от Париж.

Сърцевината на презентацията беше впечатляваща – как с малки промени можем да постигаме изключителни резултати.

Не по-малко впечатляващо беше, че един творчески директор, който обичайно се вълнува от съвсем различна проблематика, отново “сложи на масата” в своята презентация няколко истини за мениджмънта, за които малко се говори у нас, но без които не е възможно изграждане на успешна в дългосрочен план компания. Аз самият съм ги разказвал мно-



гократно по време на мениджърски семинари, но мисля, че ще е полезно да ги спомена и тук.

Ето няколко неща, над които си струва да помислите:

1. Служителите работят единствено за своите интереси, а не заради компанията, акционерите или висшия мениджмънт!

Има няколко изключения, но те само потвърждават правилото.

Даден служител изпълнява съвестно задълженията си и влага жар и мисъл в работата си **само докато е убеден, че личните му интереси са удовлетворени.**

Уважаеми предприемачи и висши мениджъри, няма съмнение, че вие сте най-важните хора в организацията, но независимо дали ви харесва или не, ще трябва да се съобразявате с личностите на служителите (поне на ключовите) и ще трябва да полагате усилия да ги мотивирате не както вие смятате за добре, а както те биха оценили. И не се изненадвайте, ако мислите, че сте осигурили на някого „*престижна длъжност в уважавана компания, конкурентно обвързано с резултатите заплащане, динамична и разнообразна работа, възможности за кариерно израстване, отлична работна среда, млад и амбициозен екип и пр.*“, а той реши да напусне...

Едно от най-важните неща за мотивиране и задържане на хората Ви е да създадете и поддържате у всеки член на екипа си усещане за мисия, цел и ясно разбиране за ролята му в постигане на общия планиран резултат.

На много места можете да прочетете варианти на историята за посещението на президента на САЩ Джон Кенеди в център на НАСА по време на подготовката на полета до Луната, където минавайки край чистач държавният глава попитал „*Какво работиш?*“, а човекът отговорил „*Моята работа е да помогна да изпратим човек на Луната*“. Има спорове дали историята е вярна или не, но важното е, че тя демонстрира как нискоквалифициран служител на най-ниското ниво в йерархията демонстрира пълно разбиране и съпричастност с целите, фирмената мисия и стратегия на НАСА.

А Вашите чистачи какво работят?

2. Изграждането и поддържането на определена фирмена идентичност, корпоративна култура и устойчиви принципи на работа е задача на висшия мениджмънт, начело със собственика или главния изпълнителен директор!

Поддържането на конкретен корпоративен модел изисква **непрекъсната работа** на всички, но най-много от мениджмънта, начело със собственика или главния изпълнителен директор... Илюзорно е да смятате, че някой друг (мениджър човешки ресурси, маркетинг мениджър, външен консултант и т.н.) може да свърши тази работа вместо Вас! Всички останали могат да помогнат за по-добро формулиране на различните принципи, да разработят инструменти за работа и да се грижат за разпространението и използването в компанията, но не и да бъдат идеолози и създателите на фирмената идентичност и съответната корпоративна култура...

Предлагам ви една илюстрация с дървета. Нека си представим, че собственик, управител или главен изпълнителен директор, който стои в основата на цялата компания, се олицетворява от стеблото на дървото, което поддържа короната и се разклонява многократно до най-тънките ветки. Нека листата са символ на служителите, които нямат подчинени.

Една здрава организация, в която всички са обединени от общи идеи и полагат съгласувани усилия в една посока, би изглеждала така:



Друга организация, в която клоните мислят и действат различно от стеблото, а ветките и листата имат собствено мнение, изглежда ето така:



За илюстрацията неслучайно избрах есенно дърво. Скоро тези листа ще започнат да капят и ще настъпи зима. Ако за дървото зимата е преход към нова пролет, то зимата за една компания съвсем не значи, че идва възход...

Както при дърветата нищо не е възможно, без да има здраво стъбло, така и в компаниите ролята на идеолог, мотиватор и двигател на създаването и спазването на конкретна култура и принципи на работа е човекът или хората, които стоят на върха в организационната структура!

3. Разбирането на истинските нужди и желания на клиентите е единствената смислена основа за вземане на бизнес решения!

Изключително рядко ще срещнете клиент, който знае точно какво иска. Дори и да получите точно и ясно описание, много вероятно е реалната нужда да е друга, защото клиентът не е експерт в областта, разполага с ограничен поглед или се води от емоционални подбуди при избор на продукт и доставчик (колкото и да са маскирани като рационални). Изключение правят професионалните купувачи, но и те са хора...

Това означава, че трябва да изисквате от служителите си активно да събират, споделят и анализират информацията относно истинските потребности и желания на клиентите си. Това е задължително не само за търговците, а за всички служители, които влизат в контакт с клиентите – сервизни специалисти, счетоводители и касиери, доставчици и шофьори, експерти по инсталиране и оживяване на техника, софтуер и т.н.

Вие трябва да инициирате този процес и да “поддържате огъня” непрекъснато, защото въпросната информация ще позволи да си изясните приоритетите в дейността и да планирате къде и в какво да инвестирате своите пари, време и усилия.

4. Обслужването на клиентите има ключова роля за създаване на успешен бизнес.

Общоизвестна истина е, че уникалният продукт е изключително конкурентно предимство. Това е вярно, но само до известна степен. Ако имате страхотен продукт, но зле организирано обслужване на клиенти, посредствените търговски резултати са гарантирани! Обратно, има редица примери на съвременни бизнес империи, изградени върху стандартни продукти, но с изключително обслужване. Ето една илюстрация – компанията Zappos ([www.zappos.com](http://www.zappos.com)) изгражда бизнеса си с онлайн продажби на обувки и дрехи изцяло върху изключителното обслужване: *„Безплатна доставка. Безплатно връщане на закупени стоки. Приемане на върнати стоки 365 дни в годината. Работно време 24 часа, 7 дни в седмицата. Щастие“*. През 2009 г. гигантът в онлайн продажбите Amazon придоби Zappos за 1.2 милиарда долара. Това е цена, платена за бизнес модела на Zappos, а не за продуктите й.

Да изградите система за такова обслужване, не означава да кажете на служителите си „Искам обслужването на клиентите да е превъзходно и те да се чувстват щастливи!“ и да ги оставите всеки сам да интерпретира това в работата си.

Разработването на система за обслужване на клиентите означава:

- да разберете какво **наистина** ценят клиентите;
- да проучите всички точки на контакт на клиентите с Вашата компания (от фирмените информационни брошури – до тоалетните, които биха посетили клиентите);
- да опишете процесите в компанията, в които има точки на контакт с клиенти, и да анализирате как можете да ги оптимизирате, така че да постигнете по-висока степен на удовлетворение;
- да идентифицирате работните места и роли на служители, които комуникират с клиенти, и да създадете система от правила за работа и наръчници за използването им, както и система от показатели за измерване и оценка, както на представянето на служителите, така и на степента на удовлетворение на клиентите;
- да проведете въвеждащо обучение и серия от последващи тренинги, които подобряват представянето на служителите;
- да въведете система за мониторинг на обслужването и глобална оценка на тази дейност;
- да правите периодичен анализ на постигнатото и да планирате насоки и мерки за подобрене.

Описаните дейности трябва да са плод на **непрекъснатата** целенасочена работа, а не на инцидентни кампании за оценка и подобряване на обслужването на клиенти!

Както нуждите и желанията на клиентите търпят промени, така и системите за обслужване трябва непрекъснато да бъдат наблюдавани и развивани, за да не изостанат от ситуацията на пазара. Нещо повече, в най-добрия случай, обслужването на клиентите трябва да изпреварва изискванията на клиентите и да ги формира по такъв начин, че да затруднява конкурентите да копират избрания модел!

И последно – не забравяйте за вътрешните клиенти в компанията т.е. Вашите служители! Няма по-добър начин да ги накарате да работят по определен начин с клиентите, от това да създадете вътре във Вашата фирма същия модел за дейности по обслужване и постигане на високо ниво на удовлетворение!

5. Личният пример на висшия мениджър е задължителен!

Преди да търсите в нещо или някого вина, че бизнеса не върви според очакванията и преди да нахокате или уволните служител, защото не работи така, както Вие смятате, че трябва, отговорете си честно на два въпроса:

- *Аз лично спазвам ли принципите и правилата, които изисквам от хората си?*
- *Осигурих ли условия за дейност, която е изградена върху тези принципи и правила?*

Ако и на двата въпроса отговорите са ДА, очевидно си имате работа с некомпетентен, бездарен или мързелив служител, за когото трябва да решите дали да полагате усилия за промяна или е по-добре да си ходи.

Ако поне един от отговорите е НЕ, то първо Вие трябва да свършите още нещо!

Успех!

## КАКВО ОЗНАЧАВА “ФИРМЕН ОПИТ“?



*Публикувано на 17 ноември 2011 г.*

Предстои нова редакция на една от корпоративните брошури в компанията, за която работя, и четейки текстовете се присетих за идеята да напиша специален текст за фирмения опит.

### **Company Experience**

The following sections provide a brief outline of

Ако Вашата компания има поне 5 г. история, то със сигурност се гордеете с натрупания опит и го използвате като конкурентно предимство. Замисляли ли сте обаче се какво стои зад това клише?

Фирмен опит всъщност означава опит на конкретни хора!

Сега вероятно някой ще възрази, че компаниите събират и съхраняват ценни и изпитани в практиката методологии, технологии, политики, резултати от експерименти и пр. Да, така е, но отново живи хора трябва

да проучат натрупаното знание, да го усвоят и използват и, ако тези хора нямат опит в конкретната област, не е много ясно какъв резултат ще се получи...

Ако фирменият опит е ценен за Вас, ето няколко идеи за размисъл:

### **1. Хората с опит трябва да бъдат опазвани като ценен фирмен актив.**

Ако управлявате голяма компания, не оставяйте работата по идентифициране и задържане на ценните с опита си хора само на HR мениджъра или останалите ръководители. Ваша задача е да познавате лично колкото се може повече от опитните и талантливи хора и да организирате и наблюдавате работата на HR специалистите и функционалните мениджъри така, че да осигурите максимален живот и условия за разгръщане на потенциала на опитните специалисти във Вашата организация.

Ако управлявате малка или средна фирма, всички усилия за привличане и задържане на опитните хора са Ваша работа. Вярно, че това е още една „маймуна на рамото“ (цялата теория е описана в „Мениджърът и маймунката“ на Кенет Бланчард, изд. Атлантис, 1991), но дейностите в компанията се извършват от хора и не Ви съветвам да negliжирате този факт, съсредоточавайки се основно върху клиенти, доставчици, финанси и взаимоотношения с държавната администрация.

Максимата „Няма незаменими хора!“ е абсолютно вярна, само че никой не споменава цената на замяната...

### **2. Хората с опит трябва да бъдат стимулирани (на практика елегантно задължавани) да споделят своя опит с цел осигуряване на приемственост на знанията и опита в компанията.**

Това ще Ви предпази от големи сътресения, ако някой ключов служител с „голям опит“ напусне фирмата или този свят (да не забравяме, че всички сме смъртни).

В старите времена знанията са се предавали чрез стройна система чирак>калфа>майстор>баш майстор. Днес малко компании у нас използват този изпитан метод. Стигнали сме до там, че да се изненадваме от него – преди 2 дни случайно присъствах на разговор как „едни швейцарци“ работят така и това е „много интересно“...

Компаниите с трайно добри постижения имат специални програми за приемственост (анг. succession) и не вземат на работа никой, който не споделя тази идея. Програма означава разположен във времето план, титулярите на кои работни места какви знания трябва да предадат, на кого

и как ще се измери успеха в това начинание.

Светът е пълен с индивидуалисти, които не биха споделили опита и знанията си. Това в никакъв случай не е лошо и си е техен избор. Внимавайте обаче, когато наемате такъв човек!

### **3. Когато продавате и изтъквате опита за конкурентно предимство, разкажете повече за опита на конкретни специалисти.**

Направете експеримент, когато говорите за дейността си пред клиенти и партньори, да представите Ваши конкретни служители с конкретни умения и опит и сравнете ефекта с представяне на “фирмен опит“. Обзалагам се, че ще срещнете много по-голям интерес и уважение, ако говорите за хора. Ако споменавате и имена (дори да не са публично известни), още по-добре, защото събеседниците Ви ще имат усещане за съвсем реални хора, а не за някакви корпоративни фикции.

Понякога доводът срещу разкриване на имена на специалисти е, че така конкурентите ще научат за тях и ще опитат да ги откраднат. Аз лично намирам това опасение за смешно. Не можете да скриете служителите си от външния свят! Май единствения начин да скриете кой работи за Вас е да си направите затворен град по подобие на руските затворени градове от социалистическото минало на СССР.

По-добре помислете как да задържите ценните си хора, така че трудно да се поддават на изкушения отвън.

### **4. Когато купувате и търсите доставчик с опит, питайте за конкретни специалисти с опит.**

Това е обратната ситуация на предишната. Ако става дума за много специфични дейности и искате да сте максимално уверени, че доставчикът може да се справи според Вашите изисквания и очаквания, поискайте професионални автобиографии на експертите и резюмета на ключови проекти, в които те са участвали, заедно с описание на ролята им в тях. Намерете начин да проверите тази информация – има недобросъвестни компании, които си позволяват да предоставят невярна информация!

Не се плашете от доставчици – новосформирани компании или звена, които формално “нямат опит“. Ето два типични случая:

- добри специалисти, които са стигнали границата на развитие в една компания, решават да основат своя;

- дадена компания решава да разшири дейността си и сформира нов отдел, в който привлича експерти от други организации.



В такава ситуация проучете професионалния опит на специалистите и разберете повече за начина на работа на компанията и репутацията ѝ (освен ако не е съвсем нова). Ако резултатите от това проучване са удовлетворителни, няма причина да не разглеждате тези фирми като потенциални доставчици.

Успех!

## КАК ПРЕДПРИЕМАЧ С МАЛЪК БИЗНЕС МОЖЕ ДА СЕ ФОКУСИРА САМО ВЪРХУ ОСНОВНАТА СИ ДЕЙНОСТ?



*Публикувано на 8 юни 2013 г.*

Всеки, който се е захванал със самостоятелен бизнес, бързо открива, че да си предприемач означава да се занимаваш и с куп неща извън основната дейност – административна работа (главно за удовлетворяване на изискванията на различните държавни институции и контролни органи), маркетинг и продажби (да разполагаш с хубав продукт все още не означава, че клиентите ще се наредят на опашка, за да го купят), финанси и счетоводство, сервизна поддръжка на сгради и техника, управление на склад (суровини и готова продукция), разрешаване на различни административни и търговски спорове и т.н.

# lipson's about the size and between focus the six day ve information from the K

Изведнъж се оказва, че ако човек сам трябва да прави всичко, „страничните“ дейности изядат една голяма част от времето, а липсата на познания и опит правят заниманията с тях неприятни и изпъстрени с грешки и проблеми. Така ентузиазираният предприемач се оказва в противоречива ситуация – ако не обърне внимание на „страничните“ дейности, скоро ще попадне под ударите на държавната администрация, конкуренти или недобросъвестни клиенти. Ако пък се опитва сам да прави всичко максимално качествено, то няма да му остават време и сили за основната дейност.

Аз мисля, че има изход от тази ситуация и вярвам, че, независимо от сферата на дейност, най-добрите резултати в едно начинание се получават, когато всеки се занимава с това, което разбира и умее най-добре.

По тази причина не вярвам в успеха на международни и национални програми, които опитват да научат артисти, спортисти и занаятчии на мениджмънт, маркетинг, финанси и т.н., за да могат да управляват успешно своите бизнеси. Не казвам, че е лошо предприемачите да посещават подобни обучения. Ползата обаче, според мен, не е в това участниците да се научат как да вършат професионално дейности, които не са основни за тях, а по-скоро да разберат в какво се състои дадената дейност, за да преценят обективно какво могат да свършат сами и какво да възложат като външна услуга, както и как по-успешно да изберат външен експерт.

Вече чувам възраженията на собственици и управители на малки и средни компании, че нямат финансов ресурс да си назначат експерти, които да се грижат за всяка дейност по подобие на функционалните екипи в големите организации. Да, така е! Но не е нужно да си назначавате на трудов договор експерти – можете да ги ползвате на проектен принцип или като аутсорснат ресурс.

На „проектен принцип“ означава, че ако сте изправени пред казус, в който трябва да постигнете конкретни резултати в рамките на определено време и при ограничени ресурси (пари, време, оборудване, хора

или др.), можете да наемете някой, който има опит в тази дейност, за да ръководи този проект във Ваш интерес.

Ето няколко типични примера за бизнес проекти:

- изграждане на национална дистрибуция на стоки – избор на търговски партньори, преговори, създаване на система за взаимодействие с тях и т.н.;
- излизане на чуждестранни пазари – избор на държави, намиране на контрагенти, преговори и т.н.;
- създаване на маркетингова стратегия и план за реализацията ѝ – на кого какво и как ще продавате;
- разработване (или преработване) на ценова политика – цени и отстъпки;
- преговори с доставчици за постигане на (по-)добри условия за покупка на суровини/услуги;
- преговори с ключови търговски партньори (например годишни преговори с търговски вериги);
- проектиране на производствени и складови помещения – не архитектурното проектиране, а функционално, което отговаря на идеите и плановете за развитие на бизнеса;
- публични комуникации по конкретен повод – започване на дейност, пускане на нов продукт на пазара, откриване на нов търговски обект, привличане на определен тип клиенти и др. Тук човек с опит трябва да препоръча комбинация от комуникационни канали (печатни и електронни медии, събития, от-уста-на-ухо и т.н.) и да се погрижи за съдържанието посланията, така че да предизвикат желаната реакция на избраните клиенти.

Друга възможност да се възползвате от услугите на специалисти е да им аутсорснете изцяло някаква дейност. **Аутсорсингът** представлява делегиране на външна организация да извършва и управлява операции или цели процеси, които не са базови за дадена компания и не участват пряко в основната ѝ дейност.

Най-често малките и средни компании аутсорсват счетоводство и юридически услуги. Това се дължи от една страна на спецификата на тези дейности, а от друга – на тяхната неизбежност.

Нищо не пречи обаче да се възложат и други дейности на външни хора – маркетинг, продажби, подбор на персонал, снабдяване и т.н. За

опитен експерт извършването на тези дейности за малки и средни бизнеси е относително несложна работа, която не изисква работа на пълен работен ден. Например напълно е възможно един експерт по маркетинг да се грижи за маркетинговата дейност на 7-8 и повече фирми, като отдели по няколко часа седмично за всяка. Такава форма за съвместна работа е изгодна и за двете страни:

- маркетинговият експерт си осигурява достатъчно разнообразна и професионално предизвикателна работа и добри приходи при малък риск от загуба на клиент, защото отпадането на един от няколкото няма да застраши бизнеса му фатално;
- клиентите ще получат срещу заплащане, което могат да си позволят, наистина експертна услуга и достъп до добри практики, които са събрани от различни по големина и дейност компании.

И за работата на проектен принцип и за аутсорсинга можете да се възползвате от няколко различни възможности за наемане на специалисти:

- самостоятелни експерти – т.нар. фрийлансъри (от англ. freelancer т.е. на свободна практика), които имат богат практически опит и познания в дадена област и работят сами, обикновено на проектен принцип. Наемането им става на граждански договор или договор за съвместна работа с фирма, която те са регистрирали, за да осъществяват дейността си;
- експерти, които работят някъде на трудов договор, но имат желание да заработват допълнителни приходи и поемат ангажменти извън основната си работа. Наемането им най-често става на граждански договор;
- специализирани компании, които имат експерт или цял екип от специалисти в дадена област.

За важни неща не разчитайте на безплатни услуги от роднини и приятели, които „много разбират от ....“. Не познавам експерт, който ще Ви направи услуга, **в пълен обем и качество**, напълно безплатно (не винаги става дума за пари), особено многократни услуги, защото времето му е ценно и е ангажирано или с платени проекти или с лични занимания (семејство, хобита и др.), които няма да зареже с удоволствие заради Вас. Аз лично бих се усъмнил в това до колко е специалист някой, който има много свободно време, не знае какво да прави с него и с радост би го посветил на Вас, за да не скучае. Това съвсем не означава да не молите

близки и познати за услуга, но не прекалявайте.

На онези, които се съмняват в приложимостта на идеите за наемане от малки и средни бизнеси на външни специалисти на проектен принцип или като аутсорсинг, мога да кажа, че както личния ми опит, така и работата на приятели в ролята на експерти, на които са аутсорснати конкретни дейности, потвърждава, че това е съвсем реалистичен начин за постигане на фокус върху дейността и реализиране на много добри продажби и пазарно присъствие.

Успех!

## КАК ДА РАЗБЕРЕМ ДАЛИ ИМАМЕ НУЖДА ОТ КОНСУЛТАНТ?



Публикувано на 13 февруари 2012 г.

Нека още в самото начало направим преглед на това с какво може да бъде полезен един консултант. Сигурен съм, на база собствения ми опит като консултант, че не подозирате за някои от "приложенията" на консултантите или гледате твърде скептично, ако вярвате в крилатата фраза „Пари ми дай, а не акъл!“

Консултантските услуги са най-общо три вида – трансфер на ноу-хау, کوچинг или комбинация от двете. Ето по няколко думи за всеки вид:

## **1. Трансфер на ноу-хау**

Това е най-добре познатата у нас консултантска услуга – ако клиент не знае как да направи/постигне нещо, наема външен консултант да извърши работата или да ръководи вътрешен екип до приключване на проекта.

Аз бих разделил този тип консултантска работа на две в зависимост от естеството на причините, които карат дадена компания да потърси такива услуги:

### **1.1.Изпълнение на ПЛАНИРАНИ задачи, които изискват много специализирани познания и опит.**

Такива са услугите свързани с: внедряване на информационна система за управление на бизнеса или отделна дейност; въвеждане на система за управление на качеството; подготовка на компания за продажба; подготовка и листване на акционерно дружество за борсова търговия; реструктуриране на бизнес; реструктуриране на дълг, излизане на непознат чуждестранен пазар и т.н.

Най-общо това са обмислени стъпки, с които даден клиент се сблъсква еднократно или малък брой пъти и трябва да ги направи по възможно най-добрия начин, но цената да поддържа собствен квалифициран служител или екип за справяне със задачата е твърде висока.

### **1.2. “От зор“ (простете за изрази, но много добре илюстрира съдържанието).**

В тези случаи клиентите изпитват затруднения, с които не могат да се справят сами в рамките на удовлетворителни за тях срокове, което е реална заплаха за натрупване на значителни загуби (пари, пазарен дял, служители, ключови клиенти, репутация и т.н.).

## **2. Коучинг**

Според International Coach Federation коучинг е *„партниране с клиентите в един процес, който провокира тяхното мислене и творчески нагласи, така че да ги вдъхнови да максимизират използването на техния личностен и професионален потенциал“*. Звучи малко абстрактно, но ето едно друго определение, което може би ще изясни първото: *„Коучингът помага на клиентите да осъзнаят къде се намират и сами да открият начин да стигнат там, където искат да бъдат в личен и професионален план“*.



Основната идея на коучинга е експертът в тази област да мотивира клиента (личност или група) САМ да открие в себе си заложби и да развие умения за справяне със задачите, които са предмет на проекта. Много хубаво описание на разликите между коучинг и консултантска услуга за ноу-хау трансфер ще намерите в публикацията “Разлики между консултация и коучинг“ в сайта [www.dreamersdo.net](http://www.dreamersdo.net) на двамата експерти по коучинг – Петър и Ирина Горялови.

### 3. Комбинация от ноу-хау трансфер и коучинг

Ако попаднете на добър консултант, особено на такъв, който работи основно с мениджъри (англ. management consulting), то със сигурност ще получите комбинация от двата вида услуги. Причината за това е, че докато израствате професионално (ноу-хау трансфер), в диалога с опитен консултант ще започнете да гледате на себе си и на отношенията с околните по различен начин (коучинг). Цяло щастие е човек да попадне в такава ситуация и искрено ви пожелавам максимално да се възползвате, ако имате подобна възможност.

#### Замислихте ли се вече дали Ви трябва консултант?

Решението за ползване на услугите на външни консултанти обикновено се взема на мениджърско ниво, а в малките и средни компании – директно от собственика. Ако Ви предстои проект от т.нар. планирани специфични дейности, лесно ще разберете дали имате нужда от външна помощ. Ето някои индикатори за други ситуации, в които е добре да помислите за консултантски услуги:

- Имате смели идеи за развитие на бизнеса, но нямате с кого да ги споделите или най-близките от професионалното Ви обкръжение не Ви разбират;
- Фирмата Ви се разраства много бързо като персонал и като обем дейности и начините за управление „от едно време“ не са толкова ефективни, а нямате идея **какво** и **как** да направите, за да овладеете положението;
- Не можете да намерите разумно съчетание „личен живот“ (проблемите лавинообразно нарастват, а радостта от живота намалява) и „работа“ (работите все повече, но все по-малко се справяте успешно с работата);
- Отчитате трайно увеличение на броя „скъпи грешки“ – загуба на големи традиционни „Ваши“ клиенти/сделки; грешно изпълнение

- на важни поръчки, увеличен брак, напускане на много ключови служители, нараснал брой на рекламации от клиенти и т.н.;
- Виждате, че има потенциал за повишаване на ефективността в работата, но не знаете как да го постигнете;
  - Започвате да губите представа кой от Вашите служители какво точно върши и започва да Ви гложди мисълта, че плащате “едни пари“, но не знаете за какво;
  - Не можете сами да откриете **бързо** начини за подобряване на работата (особено търговската) в ситуация на обща стагнация. Това е особено тежко, ако търговците Ви са свикнали клиентите да са активната страна и сега продължават да чакат да се свържат с тях, но телефонът е безмълвен;
  - Предстоят Ви трудни решения (затваряне на обекти, прекратяване на дейности, уволнение на персонал, разделя със съдружници и т.н.), но не сте уверени какво и как трябва да направите, за да минимизирате вредите;
  - Непрекъснато губите пазарен дял ИЛИ отчитате задържане/намаляване на продажбите при растящ пазар ИЛИ продажбите/печалбите Ви намаляват с много по-големи темпове от средните за бранша в ситуация на глобална криза;
  - Не можете да усвоите идентифициран пазарен потенциал – „много клиенти влизат в магазина, но не купуват“, „изпращаме много оферти, но само единици клиенти купуват“, „конкурентите се скъсах да продават, а нас само ни питат...“ и т.н.
  - Страдате от слабо средно мениджърско ниво, което не може адекватно да се справя с управленските си задачи. Това води до напрежение в цялата организационната йерархия – ниските нива са недоволни, защото няма кой да им разрешава бързо и компетентно проблемите; средните мениджъри са недоволни, защото не знаят как да се справят или не разполагат с необходимите правомощия, или висшият мениджмънт се меси непрекъснато в работата им; висшите мениджъри са недоволни, защото не могат да се посветят на присъщите им задачи заради купищата оперативна работа;
  - Отчитате ниска производителност (например: неудовлетворителни приходи на единица служител), която е много по-лоша от тази на лидерите в бизнеса и по-ниска от средното за бранша. В тази ситуация е наложителен задълбочен анализ и изработване на план за

преструктуриране на дейността, защото в противен случай драстично намалява конкурентоспособността на компанията с ниска производителност.

Най-общо, ако Ви предстоят сериозни решения, които ще имат голямо отражение върху бизнеса Ви, но не сте уверени как да подходите (или нямате никаква идея), добре е да чуете странично мнение. Много е възможно това мнение да не Ви удовлетвори, но пък ще Ви споделят нови идеи и гледни точки и точно в тях ще откриете решението, което търсите!

Успех!

## КАК ДА ИЗБЕРЕМ КОНСУЛТАНТ?



*Публикувано на 23 февруари 2012 г.*

Изборът на консултант е сериозно предизвикателство, защото поставя началото на процес, който е натоварен с големи очаквания, но и с големи страхове!

Тази статия има за задача да Ви помогне по-успешно да намерите „Вашия“ съветник.

Консултантите са хора, които (обичайно срещу заплащане) дават съвети как точно да направите нещо, за да постигнете желания резултат (ноу-хау трансфер) или какво да правите, за да откриете сами решението (коучинг). В този смисъл не е нужно веднага да търсите външни консул-

танти – ето няколко идеи къде още можете да намерите съдействие:

**а) попитайте близки възрастни хора**

Жизненият опит е безценно богатство, което не може да се купи или придобие набързо! Ще се изненадате колко полезни съвети можете да получите от хора, които са поживели повече на този свят.

**б) обърнете се към приятели**

Истинските приятели биха Ви помогнали безкористно, но не злоупотребявайте! Едно е да поискаш съвет, но съвсем различно е да опиташ да впрегнеш приятел (безплатно) да свърши (цялата) работа. Това означава, че той трябва да работи за сметка на:

- работата си – приятелят Ви трябва да намести Вашата „заявка“ сред своите служебни ангажименти, а това често означава извънреден труд;
- семейния си живот – вместо приятелят Ви да бъде със семейството си, той трябва да работи за Вас;
- личния си живот – приятелят Ви ще трябва да се откаже от любимо/необходимо за личностното му развитие занимание заради Вас.

Ако разчитате на приятел за **многократно** съдействие в рамките на определен проект, съветвам Ви да намерите начин да възнаградите (не задължително с пари) труда му. Иначе много е вероятно да получите негласно отношението: *„Не мога да му откажа, но пък услугата не ми носи ползи (пари), затова я оставям за когато имам време или я свършвам „като за без пари“ т.е. набързо и с минималното приемливо качество“.*

Ако обаче приятел сам предлага помощта си безплатно, защото му е приятно да се занимава с нещо или иска да Ви включи в свой проект, приемайте без да се чудите!

**в) помислете дали някой от колегите Ви не може да бъде полезен.**

Ако сте мениджър, задължително прегледайте какъв минал професионален опит имат подчинените Ви, защото може да се окаже, че в предишна работа някой е правил (успешно) точно това, от което се нуждаете в момента, но сега се занимава със съвсем други неща при Вас.

Да се върнем на платените външни консултанти. В този случай ще сте изправени пред избора да наемете независим консултант или екип от консултантска фирма. Ето някои от предимствата и недостатъците на всеки от двата варианта за избор:

## 1. Независим консултант

### *Предимства:*

- независимите консултанти често са изключителни експерти в някаква област и предлагат съвети или като допълнителна работа или са основали собствена фирма за консултинг след дълги години практика “на терен”;
- тези хора имат солидни контакти в областта, в която консултират, и могат да Ви помогнат да установите полезни връзки или дори директно да получите възможности за бизнес;
- можете да преговаряте практически за всички аспекти на услугата (време, цени, форма на работа и т.н.), защото консултантът не зависи от никого;
- можете да се споразумеете за всякакви гъвкави схеми на работа – един познат скоро успя да ме впечатли с консултантски услуги по Skype! И наистина за търговските консултации, които той предлага, интерактивната дискусия плюс възможност за размяна на компютърни файлове е напълно достатъчна.

### *Недостатъци:*

- независимите консултанти имат ограничен капацитет – мой бивш шеф обичаше да казва, че “един човек може да свърши работа за един човек”...
- каквото и да е споразумението Ви, консултантът може да не извърши работата точно според уговорения начин, защото е получил по-изгоден договор и отлага или претрупва Вашата работа, внезапно заболява тежко, отпътува за дълго, напуска този свят (всички сме смъртни) и т.н.;
- ако по време на работа установите, че вече не се харесвате или това не е “Вашият” човек, не можете да поискате смяната му, защото няма с кого;
- ако независимият консултант предлага консултинг като допълнителна дейност и за него не е важно дали ще спечели още пари, има опасност да си избира само интересни проекти, а Вашият да не попадне сред тях.

## 2. Консултантска фирма

### *Предимства:*

Фирмата (стига да не е еднолично дружество с един служител) разполага с екип, което означава:

- сумарно повече познания и опит както в областта, която Ви интересува, така и в свързани с нея дейности – има по-голям потенциал за творчески решения;
- ще имате контрагент, за който вероятността внезапно да изчезне е по-малка;
- взаимозаменяеми консултанти – по-малка зависимост от една личност, в случай че не се харесате с някого, не сте доволни от работата му или той напусне по време на проекта;
- международните консултантски фирми имат достъп до добри практики и ноу-хау на колегите си от цял свят, което може да се окаже ценно за Вас.

### *Недостатъци:*

- професионален екип и добра фирмена репутация струват сериозни пари т.е. не очаквайте ниски цени за наемане на добри консултантски компании;
- големите фирми обикновено имат фиксирани политики и правила за работа т.е. колкото по-голяма и реномирана е фирмата, толкова са по-консервативни цените, а възможностите за преговори по компонентите на услугата са по-малко (особено ако консултантската фирма има достатъчно платежоспособни клиенти или обезпечени проекти и ѝ е все едно дали ще я наемете или не);
- колкото е по-голяма фирмата, толкова е по-голяма бюрокрацията в организацията на работата и комуникацията с клиентите.

Аз не се наемам да препоръчам кога да ползвате независим консултант и кога фирма. Задавайте много въпроси и мислете – това е единствения разумен подход!

Сигурно вече се питате как да намерите консултант... Ето няколко изпитани идеи:

- лични контакти – поискайте информация от приятели и колеги относно консултанти, от които те самите или техни познати/доставчици/клиенти са били доволни;

- търсене на уважавани експерти, с които да водите разговор дали не биха Ви консултирали като допълнителна дейност за тях.

Ето илюстрация: ако сте производител на бързооборотни стоки и предстоят годишни преговори с веригите за продажби на дребно, намерете няколко компании, които не продават конкурентни на Вашите стоки, представени са много добре в същите вериги и имат отлични резултати на пазара. После проучете кои са техните търговски директори или мениджъри ключови клиенти и се свържете с тях, за да проверите дали ще се съгласят да Ви помагат срещу заплащане в преговорите – подготовка и същински „пазарлъци“ (без да участват в преговори лице-в-лице). Аз познавам лично действащи мениджъри, които предлагат такива услуги, така че схемата работи.

- поискайте от консултантите, с които сте работили, да препоръчат техни колеги в друга област, която Ви е необходима;
- директно търсене на консултантски фирми в интернет;
- индиректно търсене в интернет – преглед на успешни проекти в областта, в която имате нужда от съвет, в които са участвали консултантите;
- разпитайте компаниите, които предлагат професионални обучения, дали не познават консултантите в областите, с които се занимават.

Обикновено обучаващите организации и консултантите вървят ръка за ръка, защото почти винаги за практическата реализация на консултантските съвети е необходимо някакво допълнително обучение на фирмата-клиент;

- попитайте различните професионални сдружения за експерти, които са предоставяли качествени консултантски услуги на членовете им;
- попитайте организации, които подпомагат бизнеса;
- ако сте експериментатори, опитайте нестандартни идеи – публикувайте обява в печатно или електронно издание, че си търсите консултант...

Дойде време за съвети как да си изберете съветник – ето какво трябва да проучите за консултанта ПРЕДИ да вземете решение:

- предишен (успешен) опит

Аз съм абсолютно убеден, че най-добрите консултантите периодично



сменят ролята на съветник и ролята на действащ експерт във водеща компания. Това им помага да израстват професионално като тестват консултантските си идеи докато са действащи експерти, а после споделят ценния си опит с клиентите, когато са в ролята на консултанти. Отнасяйте се много внимателно към консултанти, които нямат нито ден реален стаж в сферата, за която имате нужда от съвет!

- как ще работи за решаване на Вашия казус – има ли някакви утвърдена методика и подход или „както дойде“;
- как оценява обема и общата стойност на очакваните услуги – „на око“, на база натрупан опит в сходни проекти, по утвърдена методика и т.н.
- какво ще Ви струват консултации извън договорения обхват – ако консултантът е добър, бъдете сигурни, че ще искате още и още ...
- склонен ли е консултантът да раздели възнаграждението си на фиксирана част и такава, която зависи от успеха на проекта (на англ. success fee);

Това не винаги е приложимо, защото в някои проекти решенията за действие и начина на работа се определят изцяло от клиента, независимо какви неща е препоръчал консултантът. Т.е. ако консултантите нямат пряк контрол върху изпълнението, няма да се съгласят на такава схема за възнаграждение.

- дали ще се харесате като личности – това е много важно!

Теоретично консултантите би трябвало да са майстори в адаптацията към различни клиенти, така че да успеят да ги предразположат. На практика обаче с пълна сила важи народната мъдрост „Два остри камъка брашно не мелят!“. Имайте предвид, че за да получите полезна услуга, ще трябва да разкриете на консултанта много неща за Вашата компания и за Вас лично, а това изисква доверие. Непрекъснато (се) питайте консултантите заслужават ли Вашето доверие!

- референции от други клиенти, НО не просто препоръки, а мнение от клиенти, които имат сходен с Вашия профил и подобни проблеми за решаване.

Опитайте да се свържете с тези доволни клиенти и разпитайте от какво точно са доволни и какви конкретни резултати са постигнали в следствие на работата им с консултантите.

\*\*\*

За край ето някои често срещани грешки при избор на консултант:

- не сте проучили достатъчно конкретен експерт или компания, а сте се поддали на личния му чар и словоохотливост т.е. взели сте чисто емоционално решение;
- не сте търсили референции от (подходящите) клиенти;
- избързали сте и сте избрали първия срещнат, който изглежда надежден;
- съдите за консултантите по техния интернет сайт – ако сайтът е професионален, значи и консултантите са такива!

Това не винаги е вярно – всеки може да си поръча професионалисти да създадат прекрасна визия, а други професионалисти да напишат завладяващи текстове. Хубавият и съдържателен сайт е белег за професионално отношение към комуникацията с клиенти, което е добър признак, но не е достатъчно основание за избор;

- вслушвате се прекалено в мнението на близки, които препоръчват някого, но на принципа „аз го познавам“ без доказателства за професионален опит и познания;
- ако работите с консултантка фирма, не сте поискали индивидуално представяне на консултантите, които ще работят по Вашия проект.

След като си изберете консултант и стиснете ръце, започва голямото приключение!

## КАК ДА РАБОТИМ ЕФЕКТИВНО С КОНСУЛТАНТ?



След 6 месеца



*Публикувано на 9 март 2012 г.*

Нека приемем, че вече имате осъзната потребност да използвате външни консултантски услуги и сте избрали експерт или компания, на които да се доверите. Време е за същинската работа!

Добрите консултанти имат изпитана методика за предоставяне на услуги и би трябвало да Ви водят през целия път до постигане на целите в проекта. На практика това не винаги се случва точно така.

В тази статия ще намерите изстрадани препоръки към мениджъри, на които предстои работа с консултанти – бил съм и в двете роли и смятам, че това четиво ще Ви бъде интересно и полезно.

Препрочитайки текста си дадох сметка, че за всеки съвет мога да напиша цяла глава от книга, а и това съвсем не са всички полезни съвети – избрах само някои, които прецених, че имат отношение към най-разпространени проблеми в работата с външни експерти. Надявам се обаче, че и в този синтезиран вид препоръките ще Ви ориентират как по-добре да работите с консултантите.

**Дефинирайте ясни цели за това какво очаквате да постигнете и ги споделете с консултантите.**

Само по себе си това изискване е универсално и толкова важно, че някои уважавани автори са написали цели трудове по въпроса. Аз мисля, че китайската поговорка „Ако не знаеш къде отиваш, то със сигурност ще стигнеш някъде другаде!“ казва всичко в едно изречение.

Не залитайте към възвишени мъгляви цели – „Да работим за световния мир“, „Да повишим благосъстоянието на всички хора по земята“, „Да направим планетата ни по-чиста“ и пр. Не че тези каузи са лоши, но как точно ще разберете дали сте успели? Аз мисля, че няма добри и лоши цели! Смятам, че е съвсем в реда на нещата дребен или среден предприемач да иска си купи вила на Ривиерата, собствена яхта, да изпрати децата си в престижни чуждестранни колежи или да издържа три фантастични любовници едновременно. Това е въпрос на личен избор, който трябва да уважаваме...

Ако се затруднявате сами да определите ясни и измерими цели в проекта, направете го заедно с консултантите. Те са минавали този път многократно и ще Ви помогнат да осмислите собствените си цели и да ги формулирате разбираемо и конкретно.

Целите са динамична система, защото в преследване на конкретни резултати ще научите много нови неща и ще разширите кръгзора си. Това неминуемо ще доведе до преосмисляне на някои цели и дефиниране на нови.

Ето една изненада – за консултантските проекти **динамиката на целите е вредна!** Приемайки една работа, консултантите преценяват дали имат капацитет и познания да се справят с нея, остойностяват предполагаемите усилия и планират дейността си във времето. Ако смените целите на проекта в движение (не че е невъзможно), трябва да сте готови да предоговорите всичко от начало!

Всички добри консултанти залагат известни резерви за непредвидени рискове в работата, но няма как да очаквате, че сроковете и цените ще

останат същите, ако целите на проекта се променят генерално. Затова отделете повече усилия, за да обмислите внимателно какво желаете да постигнете с помощта на консултантите, за да не се налагат големи промени по-късно!

### **Не крийте информация.**

Няколко важни истини, които трябва да имате предвид:

- Истинските консултантите правят всичко възможно клиентите им да постигнат целите си, защото това повишава репутацията им и позволява спечелване на по-престижни проекти, които носят по-високи приходи. В този смисъл *„изпращам доклад/насоки за работа, за които очаквам парите си, а вие се оправяйте сами с прилагането на съветите ми в практиката“* е всичко друго само не и професионална услуга;
- Добрите консултанти не просто дават съвети, а съобразяват предписанията си с личностните характеристики на хората, които ще ги изпълняват. Препоръките са безсмислено упражнение, ако не се използват в реалната дейност на компанията, а това означава конкретни хора да променят нещо в работата си;
- Консултантите анализират данни и факти, за да разберат какво е настоящото състояние на конкретен проблем (на англ. „as is“) и да изберат действия и средства за работа, така че да постигнат желан резултат (на англ. “to be“).

Ако скриете, умишлено или не, част от информацията, консултантите ще работят само с това, с което разполагат и естествено ще стигнат до половинчати или съвсем погрешни изводи. Това винаги води до напрежение, а много често и до скандали и провал на проектите.

Скоро анализирах продажбите на един предприемач и установих, че той работи откровено на загуба. Преди да мисля за препоръки, споделих този тревожен извод с него, а той отговори, че всъщност това са данни само за част от продажбите, които са регистрирани в една от системите. Имало и други данни, които са регистрирани на различно място и ако ги включим в общата картина, то бизнесът ще излезе на печалба!?

Ако консултант установи, че клиент работи на загуба, ще препоръча едни мерки за стабилизиране на бизнеса и постигане на желаната норма на печалба, ако обаче печалбата е по-малка от желаната (но все пак я има), препоръките за нейното повишаване ще са съвсем различни. В единия случай става дума за драстични мерки с цел оцеляване на бизне-

са, а в другия – за неговата фина (пре)настройка.

Ако имате притеснения за опазване на поверителността на споделяната информация, помислете за следното:

- сключете договор за конфиденциалност, който да Ви осигури реална защита в български условия при установено нарушение;
- проучете внимателно консултантите предварително;
- провокирайте консултантите по време на предварителните срещи – ако споделят конкретна информация с имена на клиенти, знайте, че ще го направят и за Вас (на този етап, заради желанието си да Ви спечелят, много е вероятно консултантите да „поддадат“).

### **Ценете времето на консултантите.**

*Времето е най-скъпият и дефицитен ресурс на консултантите*, защото едно денонощие винаги има 24 часа. Това е причината цените на повечето консултантски услуги да се определят за час или работен ден. По света най-добрите (и скъпоплатени) консултанти ценообразуват дори на база минута!

Ако консултантите излязат от оптимално оразмереното време за изпълнение на някоя задача, това им носи много беди:

- извънреден труд т.е. нарушаване на балансирания ритъм работа<>почивка и по-ниска ефективност в работата, защото консултантите работят с ума си;
- необходимост от съгъстяване на работата по други проекти, което започва да застрашава качеството ѝ;
- неизпълнение на планирания бюджет, заради извънредни часове неплатена работа.

Ако искате качествена услуга, не притискайте прекалено консултантите и не им губете излишно времето.

**Без Ваше активно участие (лично и на оторизиран екип) проектът няма се получи.**

Това, че ще наемете консултанти съвсем не означава, че те ще свършат цялата работа сами! Става дума за Вашия бизнес и за решения, които са ключови за успеха Ви (иначе не бихте харчили пари за външни услуги, нали?).

Отговорността за това какво ще направите е изцяло Ваша и няма как

да я прехвърлите на външен експерт. Затова, наред с обичайните си ангажменти, планирайте време за съвместна работа с консултантите според плана на проекта. Една от най-честите причини за разтегляне във времето на консултантски проекти е бавенето на клиентите при вземане на решение какво и как точно да направят в отговор на препоръките, които са получили.

И недейте да смятате, че ако бавите проектите, но плащате изработеното на консултантите, това не е голям проблем. Спомнете си какво прочетохте по-горе – времето е безценен ресурс за консултантите и те трябва да го използват оптимално за различните си проекти. Ако Вие се бавите без ясна идея кога ще вземете решение, това повишава напрежението в работата с консултантите, защото те не могат да планират адекватно останалата си работа.

### **Не казвайте на консултантите какво и как да правят.**

Това ми е любим съвет!

Колкото и да смятате бизнеса си за уникален, неповторим и специфичен, не бързайте да казвате на консултантите какво трябва да се направи. Нали за това сте ги наели – да Ви предложат нещо, за което не се сещате сами или не знаете как точно да го реализирате на практика.

Ако сте били искрени за целите си, не сте скрили важна информация и работите с професионалисти, няма причина да не получите ценни съвети. Вместо да възразявате и да поучавате, искайте разяснения защо това са предложенията на консултантите и какво ги кара да смятат, че те ще доведат до желаните резултати във Вашата ситуация.

Има един случай, в който е приемливо да казвате на консултантите какво да правят. Това е ситуация, в която искате външни експерти да прокарат Ваша идея. Парадоксално е, но често висшестоящи мениджъри или подчинени служители приемат дадена идея, ако е формулирана от външен за организацията човек, и я отричат, ако идва от колега. Така че, ако Ви е трудно да прокарате жизненоважно за бизнеса решение и смятате, че доверието към външни експерти ще е по-голямо, може да платите на консултанти да „стигнат“ до въпросното решение (стига то да не е в разрез с професионалните им разбирания).

### **Не се плашете, ако консултантите нямат готов отговор на всеки Ваш въпрос.**

Консултантите съвсем не са всезнаещи и често се налага да изследват

някакъв проблем за първи път в работата си. Силата на външните експерти е в комбинирането на богати знания и голям практически опит в търсене на решение за конкретен казус. Ако преценят, че няма да се справят сами, те ще потърсят съвет от колеги или дори ще си наемат подизпълнител, за да намерят решение.

### **Напредвайте постепенно.**

Никога не започвайте генерални промени на всички фронтове! Винаги първо реализирайте пилотен проект в умален мащаб, за да оцените „на живо“ начина за въвеждане на промените, ползите и рисковете. Ако няма как да започнете с пилотен проект, направете поне симулации „ако..., то...“ като си представяте всяка стъпка от процесите и реакциите на реалните хора, които участват.

Големите промени означават трудности и несигурност за служителите и те се съпротивляват умишлено или подсъзнателно. Ако знаете само колко пъти съм изпитвал на гърба си верността на поговорката „Царят дава, но пъдарят не дава!“...

### **Търсете възможности за допълнителни ползи в работата с консултанти**

Консултантите са хора с широк кръгзор и голяма мрежа от делови контакти. Използвайте възможността да получите допълнителни ползи от работата с външни експерти:

- търсете начини да Ви свържат с други техни клиенти или партньори, които са Ваши потенциални клиенти;
- поискайте да Ви срещнат лично с влиятелни личности, познанието с които би помогнало в бизнеса;
- искайте да Ви препоръчат доставчици на професионални обучения, които ще са необходими, за да изпълните пълноценно проектите си.

### **Не очаквайте незабавни чудеса!**

Колкото по-дълбоки промени планирате, толкова повече време отнема да постигнете устойчиви резултати. Не може да очаквате консултантите да Ви прошепнат магическо заклинание и нещата да се подредят по желания начин още на следващия ден.

Успех!



## КАК СЕ ПРАВИ ЗАДАНИЕ ЗА РЕКЛАМА?



Публикувано на 12 декември 2011 г.

Тази статия първо има за задача да Ви помогне сами да си изясните какво искате да постигнете с дадена комуникационна кампания без значение дали планирате самостоятелно действие или сложна комбинация от различни форми на комуникация – *реклама в печатни медии + интернет реклама + реклама на мястото на продажба + събития + използване на мрежа от лични контакти + ...*

Втората задача на настоящия материал е да Ви въоръжи с изпитан документ, чрез който да обясните на собствения си екип или на външна компания **какво** искате да постигнете, за да получите обратно смислени предложения **как** това може да се получи на практика.

Съвсем преднамерено използвам в заглавието „реклама“, а в текста превключих на „комуникация“ – иначе нямаше да се зачетете, нали?

Истината е, че рекламата е само част от комуникацията и служи основно за привличане на вниманието на потребителите, така че да Ви обърнат внимание и да започнат да слушат какво им казвате. Рекламата поставя начало на един комуникационен процес, по време на който трябва да убедите потребителите си, че си струва да Ви слушат, да им кажете важни за тях неща в полза на Вашия продукт и Вашата роля на доставчик, да впечатлите потенциалните си клиенти и да ги подтикнете към избрано от Вас действие (в идеалния случай – покупка).

В документа след текста на статията ще намерите минимума структурирана информация, която е необходима на Вашите колеги или на външна компания за синтезиране на конкретни идеи и планове за реализирането им. Този формуляр не е моя разработка, а е буквален превод на заданието за реклама на международна компания, гигант в търговията с бързооборотни стоки, с което се сдобих преди много време в рамките на един международен проект. Аз добавих само поясненията (в курсив). Тествал съм това задание в български условия както с малки, така и с големи рекламни агенции – работи безотказно!

Успех!

*Приложение към статията „Как се пише задание за реклама?“ – шаблон с инструкции за попълване*

## **ЗАДАНИЕ ЗА РЕКЛАМА**

Търговска марка:

До рекламна агенция:

Територия:

Дата:

### **1. Основна информация**

*Това е много важна част, особено ако работите за първи път с външна фирма. Целта е да запознаете експертите с Вашата дейност и спе-*

цифичните неща, които Ви правят такива каквито сте, за да може по-късно тези идеи или характеристики да бъдат вплетени в изпълнението:

- кратко представяне на Вашата компания – история, предмет на дейност, постижения, пазарно присъствие, продуктова гама, основни конкурентни предимства на ключовите продукти и т.н.
- описание на пазара, на който работите – географски регион, размер (обем в бройки и пари, брой клиенти), основни конкуренти и т.н.
- кратко представяне на продуктите/услугите, които са предмет на рекламата – асортимент, от колко време са на пазара, кой артикул/група артикули ще са предмет на рекламата, кои са основните им характеристики, ценови нива, кои са основните клиенти, защо клиентите биха купили тези продукти и т.н.

## 2. Какво очакваме да постигнем с рекламата?

Колкото по-добре дефинирате ефекта, който преследвате, толкова по-добре!

Ето няколко идеи:

- увеличаване на продажбите по време на кампанията с  $X\%$  (спрямо ??? период) и остатъчно увеличение на продажбите след края на кампанията  $Y\%$ ;
- позициониране на нов продукт сред клиенти с профил  $X$  в регион  $Y$ ;
- предизвикване на  $X\%$  от потенциалните клиенти да **опитат** (за храни, напитки, лекарства), **изпробват** (домакински стоки, офис консумативи и т.н.) или да предприемат действие за **по-подробно запознаване** с продукта (оглед на жилище, тестово шофиране на автомобил, референтна визита за оглед на индустриално оборудване и т.н.);
- $X\%$  увеличаване на нумеричната дистрибуция т.е. на точките на продажба. Например  $40\%$  нумерична дистрибуция за даден регион, в който има 50 магазина, означава продажба в 20 магазина, което е  $40\%$  от 50 обекта;
- $X\%$  увеличаване на претеглената дистрибуция т.е. навлизане в местата на продажба с голямо влияние. При този метод на оценка се отчита теглото на обектите, в които се продава даден продукт, спрямо продажбите във всички магазини, които продават същия продукт. Например: нека бисквити с марка XYZ се продават

в 3 магазина А, В и С измежду 10, които въобще продават бисквити в даден район. Ако магазин А реализира 40% от продажбите на бисквити, магазин В – 15% и магазин С – 10%, то претеглената дистрибуция на бисквити XYZ спрямо продажбите на бисквити в 10-те магазина ще бъде  $40\%+15\%+10\%=65\%$ .

### 3. Основен целеви потребител

Максимално точно описание на потребителите, за които е предназначена кампанията – пол, възраст, семейно положение, образование, доходи, местообитание, специфична дейност и т.н.

### 4. Какво искаме да кажем

Формулиране с Ваши думи (копирайтърите ще имат грижата да го „излъскат“) на основното послание към целевите потребители.

Ето пример от едно реално задание за кампания относно колбаси:

**На консуматора:** нарязаните колбаси с марка XYZ предлагат перфектно качество в супер удобна форма на цената близка до ненарязания продукт.

**На търговците:** точен грамаж, висока трайност, излагане на голям асортимент на малко място „на рафта“, ниска цена за брой.

### 5. Най-важното, което искаме хората да помислят / почувстват

Това е на практика дефиниране на целта на рекламата – какво искате да се случи в главите на клиентите и какво искате да запомнят.

Пример от същата кампания за колбаси: „Познатите вкусове на XYZ в опаковка с удобна форма и обем, подходящи за всеки случай.“

### 6. Рекламата на продукта: рационална и/или емоционална

Хората са различни – някои оценяват продуктите рационално (характеристики, съдържание, експлоатационни параметри и т.н.), а други – емоционално (какви чувства и емоции предизвиква у тях и у околните).

Помислете за кого е насочена кампанията и преценете дали да избере емоционално или рационално послание, а защо не и двете, ако клиентите Ви са от двата типа.

### 7. Изисквания относно изпълнението на рекламата

Тук опишете всички задължителни елементи, които трябва да при-

състват в кампанията: запазени графични знаци (лога), фирмени цветове, слогани и др.

Можете да напишете какви изразни средства предпочитате (усмихнати хора, слънчеви пейзажи, хищни котки и т.н.), както и какви не желаете да бъдат използвани (цветнокожи хора, религиозни символи, студени цветове и т.н.)

Ако планирате някакви специфични форми на реклама, опишете изискванията към рекламните носители – например:

- вложки в печатни издания – размери, така че да се съберат в тятлото на списанието/вестника;
- външни рекламни пана – начин на закрепване;
- видео – формати и резолюция за публикуване и в интернет;
- ...

## **8. Бюджет за медиите и производството**

Добре е да дадете някакъв ориентир, но не бъдете съвсем откровени и си оставете поне 10-15% запас.

Бюджета ще ориентира колегите Ви или агенциите за няколко ключови неща:

- какви канали за комуникация да изберат;
- колко рекламни носители (графични визии, аудио или видео клипове и т.н.) да произведат и с какво качество;
- какво разпространение да планират – брой отпечатвани/излъчвания/събития и т.н.

Не подхождайте с „Вие измислете нещо интересно, а ако ни хареса ще търсим начин как да го финансираме!“ Това вкарва всички в едно приключение с минимум 3-4 стъпки (т.е. разходи на време, усилия и средства), което изнервя взаимоотношенията и не помага за добър краен резултат.

## **9. Главни срокове**

Ето няколко от най-важните срокове, които обичайно присъстват в плановете за кампания (хронологично в обратен ред):

- Кога планирате да стартира кампанията т.е. кога клиповете трябва са в телевизията; паната – качени на билбордове, графичните визии – в издателствата, които ще ги публикуват; мостри-

те – при промотърите и т.н.?

- Кога трябва да са готови (т.е. произведени и проверени за съответствие с плановете) различните рекламни носители (графични визии, клипове, пана за външна реклама и т.н.)?
- Кога искате да имате оформена окончателна идея за послания и носители, за да пристъпите към одобрение и изработка?
- Кога искате да видите работни идеи, за да си изберете една, по която да работите за практическата ѝ реализация?

## 10. Планиран период за оценка на рекламата.

Кога ще правите текущи и крайни оценки за ефекта от кампанията?

Опишете как смятате да оценявате кампанията и какво очаквате като входящи данни от външната компания, ако сте ангажирали такава.

За да установите ефекта от една кампания можете да измервате **самостоятелно** промените в най-различни показатели: обем продажби, брой запитвания, брой посетители в даден обект и т.н. Възможно е обаче да изследвате и другит параметри, за които ще е необходима услуга от външна **агенция за пазарни проучвания** – познаваемост на марка/продукт, готовност за покупка и др.

**Една идея!** Ако намерите маркетингова агенция, която предлага цялостно обслужване, а не само изготвяне на комуникационен план и неговата реализация, можете да обсъждате заплащане на принципа **success fee** (такса успех). Идеята е да се споразумеете за два вида заплащане:

- фиксирано – покрива базовите разходи за измисляне на идея, производство на рекламни носители и практическа реализация;
- променливо, в зависимост от постигнатите резултати.

При променливото заплащане трябва много внимателно да обмислите показателите за измерване на ефекта от кампанията и начините за тяхното отчитане, за да избегнете спорове на по-късен етап.

Съставено от (представител на клиента):

Договорен с (представител на агенцията):

Приложение към статията „Как се пише задание за реклама?“ – празен шаблон

## ЗАДАНИЕ ЗА РЕКЛАМА

Търговска марка:

До рекламна агенция:

Страна:

Дата:

1. Основна информация
2. Какво очакваме да постигнем с рекламата
3. Основен целеви потребител
4. Какво искаме да кажем
5. Най-важното, което искаме хората да помислят / почувстват
6. Рекламата на продукта: рационална и/или емоционална
7. Изисквания относно изпълнението на рекламата
8. Бюджет за медиите и производството
9. Главни срокове
10. Планиран период за оценка на рекламата

Съставено от (представител на клиента):

Договорен с (представител на агенцията):



*Публикувано на 13 октомври 2011 г.*

Тази статия е предназначена основно за собственици и управители на малки и средни компании, защото малцина от тях могат да разчитат на висококвалифицирани собствени експерти по развитие на бизнеса и информационни технологии, но е много вероятно и мениджърите в големи организации да намерят нещо полезно в следващите редове.

Рано или късно всяка компания, която се разраства и разширява бизнеса си, започва да изпитва нужда от по-ефективно управление на (информацията за) дейността си. Този момент със сигурност е дошъл, когато ровенето в тефтери и куп компютърни файлове започва да Ви нервира прекалено, вездесъщият Microsoft Excel издъхва под сложна система от формули и





външни връзки, а счетоводната програма не може бързо да осигури важни справки точно във вида, който Ви е необходим.

Ако сте взели решение да внедрите по-мощно софтуерно средство за управление на бизнеса, то сте на път да нагазите в един безбрежен океан от решения, в който ще трябва да се борите със специализирани термини, сложни обяснения, трудности да оцените какво точно Ви предлагат и страх да не се превърнете в поредния “пропаднал проект” или най-малкото надхвърлил три и повече пъти предвидения бюджет и проточил се много месеци в повече от планираното...

Вярвам, че този материал ще Ви помогне да доплувате с минимум перипетии до Вашия райски софтуерен бряг.

Предлагам модел за избор в няколко стъпки:

1. Изяснете си какво искате да постигнете.
2. Изберете тип софтуер, който ще Ви помогне да реализирате желаното.
3. Съберете преки впечатления от други клиенти, които вече са внедрили такова решение.
4. Изберете конкретно решение.
5. Изберете доставчик, който ще внедри софтуера във Вашата организация.
6. Направете качествен анализ на дейността ПРЕДИ да започнете внедряване.
7. Осигурете си подкрепа от ключовите служители, които имат отношение към използването на софтуера.
8. Организирайте смислени обучения – въвеждащо и такива за усъвършенстване на уменията за боравене с приложението с цел постигане на конкретни задачи, а не по принцип.
9. Изгответе план за постигане на конкретни цели в използването на софтуера и отговорно отчитайте напредъка.

В няколко последователни публикации ще Ви предложа едно изстрадано в практиката мое разбиране относно нещата, които е препоръчително да направите на всяка стъпка.

### Стъпка 1: **Какво искате да постигнете?**

Внедряването на **професионално софтуерно приложение** не е нито лесно, нито евтино, нито бързо! Така че преди да започнете изяснете колкото е възможно по-добре какви цели преследвате с този проект.

Тук е мястото да припомним хубавата китайска сентенция „Ако не знаете накъде отивате със сигурност ще стигнете някъде другаде“.

Ако нямате ясен отговор на въпроса „Какво искам да постигна с внедряването на бизнес софтуер?“, според мен важно първо да отделите време и да помислите в повече детайли. Най-добре е да направите цялостен анализ на дейността си и да използвате изводите от него. Ако изготвянето на такъв анализ Ви затруднява, нямате финансова възможност да наемете или пък не желаете да включите външни консултанти, можете да използвате за отправна точка два списъка.

По-лесен за съставяне е първият списък, в който трябва да опишете всички проблеми, които според Вас пречат нещата във Вашия бизнес да се случват по начина, по който искате. После сложете на всеки запис коефициент на важност:

– **критично** – ако не направите нищо по тези въпроси, то на хоризонта вече се задават сериозни проблеми ИЛИ ако постигнете подобрене в някоя от тези области, това ще донесе значителни ползи;

– **важно** – казуси, които трябва да бъдат решени, но не е необходимо да се захващате с тях веднага;

– **препоръчително** – за “когато има време“ или “когато има пари“.

Има още един популярен метода за определяне на най-важните и спешни проблеми, с които трябва да се заемете – разпределянето им в квадрантите на следната графика:



По-трудната част на тази първа стъпка е да направите втори списък на нещата, които искате да постигнете във Вашия бизнес (за организацията като цяло и за Вас лично) или в конкретната дейност, която възнамерявате да автоматизирате. Тук не мога да дам лесни съвети – всеки сам решава за себе си, като в различните етапи на живота повечето хора преосмислят целите си.

Ако говорим само за бизнес без да потъваме в екзистенциални раз-

съждения, аз мисля, че има два полюса на индивидуални цели, които в много случаи се превръщат и в корпоративни, защото живи хора стоят начело на организациите.

В едната крайност са личности с мисия да направят живота на хората по-хубав. Илюстрация на това е публикуваната в бр. 39 от 2011 г. на в-к Капитал история на японца Йошихико Ямамото, който „...не просто трансформира родното си гето Асака в „град на свободата, образованието и личната автономност“, но успява трайно да го свърже с живата тъкан на 2.6-милионна Осака...“

В другата крайност стоят хората, които работят ЕДИНСТВЕНО за собственото си благополучие и изпитват удовлетворение, когато мачкат съперниците в бизнеса и печелят още повече пари и власт с всяка нова сделка. Вероятно сред bankerите, които са сочени за причинители на световната финансова криза, ще намерим такива типажки, но не бих искал тук да слагам подобен етикет на конкретен човек.

Между тези два полюса има безчет възможности за лични и фирмени цели – вероятно и Вашите са някъде там.

Държа да подчертая, че никоя цел не е по-добра или по-лоша от останалите – всяка оценка е субективна и зависи от гледната точка. Целите са въпрос на личен избор, за който съм сигурен, че ще отговаряме някой ден, но това е друга тема...

**NB!** Сега е време да сложите заедно **най-важните и спешни проблеми**, които спъват бизнеса Ви или затрудняват някоя конкретна област от него, и **най-важните цели**, към които се стремите. **Софтуерното решение, което предстои да внедрите, трябва да помага за напредък и в двете области!** Това е отправната точка, за да решите къде да насочите усилията и ресурсите си, защото е несериозно и неразумно да се борите на всички фронтове едновременно!

*Публикувано на 10 ноември 2011 г.*

В първата част от тази серия публикации представих съвсем опростено и кратко необходимостта от изясняване на целите на проекта преди пристъпване към каквато и да е реализация.

Сега предстои да Ви разкажа какво представлява стъпка №2 от модела, описан в Как се избира бизнес софтуер? Част 1:

1. Изяснете си какво искате да постигнете.
2. Изберете тип софтуер, който ще Ви помогне да реализирате желаното.
3. Съберете преки впечатления от други клиенти, които вече са внедрили такова решение.
4. Изберете конкретно решение.
5. Изберете доставчик, който ще внедри софтуера във Вашата организация.
6. Направете качествен анализ на дейността ПРЕДИ да започнете внедряване.
7. Осигурете си подкрепа от ключовите служители, които имат отношение към използването на софтуера.
8. Организирайте смислени обучения – въвеждащо и такива за усъвършенстване на уменията за боравене с приложението с цел постигане на конкретни задачи, а не по принцип.
9. Изгответе план за постигане на конкретни цели в използването на софтуера и отговорно отчитайте напредъка.

Време е за стъпка 2: Изберете тип софтуер, който ще Ви помогне да реализирате желаното.

Ако приемем, че вече знаете какво искате да направите, сега трябва да се ориентирате дали съществува софтуерно решение, което отговаря на Вашите нужди.

За предпочитане е да възложите тази задача на експерти – член на Вашия екип, външен независим специалист или компания с такава дейност. Това ще Ви спести куп занимания с несвойствени дейности и много грешки. Експертите познават различни решения и техните възможности, така че много по-бързо ще се ориентират кои са подходящи за Вашия случай.

Използването на професионално софтуерно решение има огромно влияние върху дейността, която обслужва. В този смисъл бих препоръчал при избора си повече да се доверявате на препоръките от проверени специалисти отколкото на познати, приятели и роднини, които няма да Ви подведат съзнателно, но не са експерти.

Ако след съветите на близки хора изберете неподходящ модел компютър, офис обзавеждане или дори автомобил, то ще намерите начин да го продадете и да се разминете с неприятни спомени и известни финансови загуби. При софтуера ситуацията е съвсем различна! Смяната на едно решение с друго генерира:

- почти 100% загуба от инвестициите в лицензи и внедряване на погрешно избрания продукт;
- сериозни загуби от закупени специфични хардуерни устройства и ИТ услуги (напр. web hosting);
- вътрешно напрежение в екипа;
- пропуснати ползи, които бихте получили, ако проектът беше приключил успешно и навреме.

Независимо дали ползвате външни услуги или вътрешни ресурси за избор и внедряване на софтуер, за да направите правилен избор, Вие лично ще трябва да натрупате базови знания в тази област.

Предлагам няколко класификации на видовете софтуерни решения, които не претендират за изчерпателност, но пък са добра отправна точка за разсъждения:

I. Според обхвата на задачите, които решават:

1. Решения за цялостно управление на организацията.

Най-често използвания тип софтуер за интегрирано управление на бизнеса се нарича Enterprise Resource Planning (съкр. ERP). Вероятно ще срещнете и термина “от клас ERP“, който се използва както за готови, така и за специално разработени приложения, обхващащи всички ключови дейности в една организация – финанси и счетоводство, продажби и маркетинг, доставки, логистика, складово стопанство, производствени дейности и т.н.;

2. Специализирани решения за управление на отделни дейности или процеси:

- за управление на взаимоотношенията с клиенти (маркетинг, продажби и сервизно обслужване) – Customer Relationship Management (съкр. CRM);
- за управление на производствена дейност – Manufacturing Operations Management (съкр. MOM);
- за управление на финанси и счетоводство;
- за фактуриране – Billing;
- за управление на активи – Asset Management;
- за управление на човешки ресурси – Human Resources Management (съкр. HRM);
- за управление на проекти – Project Management;
- за управление на автопарк – Fleet Management;
- за автоматизиране на инженерното проектиране – Computer Aided Design (съкр. CAD);
- за автоматизирано управление на машини с ЦПУ – Computer Aided Manufacturing (съкр. CAM);
- за управление на инженерни данни – Product Data Management (съкр. PDM);
- за управление на документооборот – Document Management Systems;
- за изготвяне на специализирани (сложни) справки и отчети – Business Intelligence (съкр. BI);
- за дейности, които използват геопространствени данни – Geographic Information Systems (съкр. GIS);
- и още много други стандартни или изготвени по поръчка софтуерни приложения.

Две и повече от тези специализирани решения могат да работят свързани помежду си в една обща система, за да изпълняват някаква комплексна задача. Например: CRM система за сервизно обслужване, географска информационна система (GIS) и софтуер за управление на активи могат да се обединят в обща система за управление на мобилни ремонтни екипи, които поддържат някаква инфраструктура (тръби, кабели и др. подобни).

## II. В зависимост от начина на създаване и разпространение:

1. Готови продукти, които имат фиксирана функционалност и определен набор от настройки, чрез които, до колкото е възможно, се пресъздава начина на работа на клиентите (колкото повече параметри за настройка има, толкова по-точно съответствие с реалната дейност може да се постигне, но внедряването става по-трудоемко).

### *Предимства:*

- до голяма степен са изчистени от грешки и проблеми в работата, особено, ако са в продажба достатъчно дълго време;
- ползват се от много потребители т.е. можете да разчитате на помощ от някой по-опитен или да привлечете подготвен за работа със софтуера специалист от друга организация;
- добре замислените и реализирани продукти с дълга история из-ползват наученото от множество инсталации при различни клиенти т.е. осигуряват допълнителна добавена стойност и добри практики за новите клиенти;
- можете да търсите референции от клиенти, които вече ползват решението;
- можете да видите продукта “на живо” – демонстрация в симулирана или работна среда;
- много добра техническа поддръжка.

### *Недостатъци:*

- фиксирана функционалност – ако желаете допълнително нещо нестандартно, то програмирането му е скъпо или дори невъзможно, ако системата е затворена (т.е. никой друг освен разработчика не разполага с достъп до програмния код и не съществуват интерфейси за взаимодействие на външни програми с приложението) и производителя не Ви смята за интересен клиент;
- утвърдените продукти с богата функционалност (особено онези, които изискват внедряване от специалисти) имат относително висока цена на лицензи и поддръжка;
- тъй като продуктите са „пакетирани“ за продажба, те обикновено включват функции и екстри, които никога няма да ползвате, но пък ще ги платите.

2. Решения, които се създават по поръчка „от нулата“ и точно отговарят на спецификата на клиентите.

Обикновено това са системи, които:

- решават специфични проблеми, за които не е рентабилно разработването на стандартен софтуер;
- представляват алтернатива на готовите приложения. Това обикновено са продукти с базова функционалност, които са дело на малки екипи

или самостоятелни програмисти на свободна практика, така че да се постигне максимално ниска цена на разработка и поддръжка.

Например, ако успеете да дефинирате добре функциите и данните, с които искате да управлявате взаимоотношенията с клиентите си, то всеки грамотен програмист ще може да ги пресъздаде в софтуерно приложение, НО ... то със сигурност няма да е същото като предлаганите професионални продукти. Най-прозаичната причина за това е, че програмистите ще направят каквото им кажете (в идеалния случай), а Вие гарантирано няма да се сетите за всичко, за което са помислили водещите производители на решения с дългогодишна история. За някои случаи обаче компромисът е напълно оправдан.

#### *Предимства:*

- съответстват точно на нуждите и начина на работа на клиента (ако не е прескочена фазата на анализ и оптимизиране на дейността ПРЕДИ създаването на софтуерното решение);

- обикновено стават собственост на клиента и не е необходимо закупуване на лицензи при решение за включване на повече потребители.

#### *Недостатъци:*

- колкото и стандартизирано да е решението (технологии, документация и пр.), то обвързва клиента с доставчика по отношение на доработки и поддръжка и трябва внимателно да се изясняват цените за тези услуги преди сключване на договор, защото има недобросъвестни компании, които продават на ниска цена първоначалната разработка, а после искат солени суми за доработки и следгаранционна поддръжка;

- цените за разработка варират в широки граници и е много трудно да се сравнят предложенията на доставчиците, защото всички обещават, че ще изпълнят задачата. В този случай е добре да проверите репутацията и професионализма на доставчика чрез проучване на вече реализирани негови проекти;

- ако разработчикът е програмист на свободна практика, има голям риск той да откаже (не му се занимава или иска повече пари, а Вие не сте съгласни да ги плащате) или да няма възможност (заминава за чужбина или започва нова работа и няма свободно време) да поддържа решението, което означава застой или започване на проекта от начало;

- приложението остава относително статично, защото разработчикът няма ангажимент да го развива нито в технологично, нито във функционално отношение. Това е особено неприятно за динамично променящи



се дейности (например маркетинг и продажби или подбор на квалифициран персонал), защото скоро се оказва, че нещата се случват по нови начини в реалния живот, а софтуерът няма възможност да пресъздаде промените. И трябва да си поръчате доработка...

III. В зависимост от създателите, продуктите са плод на работата на:

1. Световни производители на софтуер.

Това са големите имена: Oracle, Microsoft, SAP, Adobe, Corel и т.н.

*Предимства:*

– решенията са продукт на сериозно технологично ноу-хау и професионална работа на големи екипи;

– има осигурена техническа поддръжка – в големите и сложни приложения винаги има грешки, които се проявяват в някакви специфични ситуации пропуснати от стандартните тестове, но по закона на Мърфи те задължително ще изникват във Вашата работа. За решаването на всякакви “завързани“ казуси можете да разчитате на широка международна мрежа от експерти, НО ... трябва да се въоръжите с търпение и да упорствате докато не получите желаното решение;

– имат ясен път за развитие (product road map), инвестират в усъвършенстване на текущите версии (нови функции и коригиране на грешки) и пускане на съвсем нови версии;

– интеграцията на едно приложение с останалите продукти на същия производител е (почти) 100% гарантирана, докато свързването на решения от различни производители не винаги е безпроблемно (да не казвам, че се случва да е напълно невъзможно).

*Недостатъци:*

– относително високи цени. Това е една много дълга тема – скъпи ли са лицензите, внедряването и поддръжката на продукти от световни производители или не. Тук ще цитирам едно хубаво суждение: “Mercedes не е скъп, той просто струва толкова!“. Ако работата Ви изисква Mercedes или Вашите продукти са „Mercedes“ в своята област и не желаете компромис в средствата за производството им, то трябва да сте готови да платите съответната цена. Ако това не е наложително, но решите да ползвате Mercedes, нещата опират до ирационални мотиви (купувам само най-доброто, жена ми иска Mercedes и т.н.) и финансови възможности;

– тромава реакция при нестандартни казуси – дано не ви се налага да

търсите съдействие от индиец в център за поддръжка на някой от гигантите. Шегата настрана – обикновено тези производители имат формализиран няколкостепенен процес за отговор на запитвания и трябва да сте наясно с това как работи системата;

– България е малък пазар и често липсва пълна локализация – превод на български на документацията и системните текстове, както и синхронизиране с изискванията на местното законодателство.

2. Регионално представени компании – обслужват няколко (съседни) страни.

Това са производители, които са натрупали критична маса в собствена страна и търсят международна реализация на продуктите си. Най-общо техните предимства и недостатъци са подобни на посочените за големите производители, но има и няколко специфични:

#### *Предимства:*

– амбициите за навлизане на нови пазари и отхапване на смислен пазарен дял често са причина за предоставяне на значително по-добри търговски условия от местните конкуренти. Това означава, че можете да договорите относително ниски цени на лицензи и по-широк обхват на проекта за по-ниска цена на внедряване;

– по-голяма гъвкавост от световните мастодонти – особено за специфични доработки и интеграция с други системи.

#### *Недостатъци:*

– не винаги имат добре подготвена документация;

– често липсва локализация (превод) и най-много да получите версия на английски (или друг западен език, ако той Ви допада повече);

– възможно е да нямат опит и подготвени специалисти за внедряване на решение, което има специфични особености за Вашия индустриален сегмент;

– ако работят с местни партньори, а не чрез собствено представителство, задължително се уверете, че компанията-представител има специалисти и опит в инсталиране и поддръжка на решението! В много случаи такива „оторизирани представители“ имат споразумение да работят с избрания от Вас продукт, но не инвестират никакви усилия и средства преди да получат реален проект т.е. има голяма вероятност Вие да сте им от първите клиенти и да се учат на Ваш гръб...

### 3. Малки местни фирми;

Най-често това са нишови играчи, които разработват някакво специфично решение и обслужват клиенти със сходен профил. В тази група компании са обичайно с 5-15 служители, които работят само на национално ниво или дори само в даден район на страната.

#### *Предимства:*

- много гъвкави във всякакъв смисъл – цени, срокове на работа, програмиране по поръчка на клиент, поддръжка на място и т.н.;
- относително ниски цени – както на лицензи за софтуера, който произвеждат, така и на внедряване и поддръжка. Една от причините за това е относително ниската цена за издръжка на компанията, която позволява поддържане на по-ниски цени на продуктите и услугите;
- ако са задълбали в конкретна област и Вие имате нужда от решение точно в нея, можете да получите много добър продукт.

#### *Недостатъци:*

- обикновено „мозъците“ на такава компания са 2-3 души и ако нещо стане с тях (скарат се помежду си, ако са съсобственици; намерят си по-добра работа, ако са наемници и т.н.), то започва да страда цялата работа на компанията;
- ограничен капацитет – колкото и да са добри хората, те не могат да съперничат на екипите в големите компании т.е. ако вече работят по няколко проекта може да не са в състояние да поемат и Вашето внедряване;
- често нямат ресурс да осигурят планирано развитие на продуктите си, а чакат клиент да поръча нещо и да го плати, за да го превърнат в стандартна функционалност за останалите клиенти.

4. Самостоятелно работещи специалисти (free lancer) – основно две категории:

4.1. Утвърдени експерти, които са решили да работят за себе си на проектен принцип (т.е. участват в реализацията на конкретни задачи, след приключване на които се присъединяват към друг проект).

#### *Предимства:*

- имат задълбочени познания и опит в конкретна област т.е. могат да са изключително полезни за ефективно организиране на дадена дейност с минимум грешки.

### *Недостатъци:*

- струват скъпо;
- имат ограничен капацитет;
- работят по някакво “парче“ от целия проект и понякога трудно се интегрират в общата картина.

4.2. Студенти или специалисти, които работят за някого, но в свободното си време зарабатват допълнително.

### *Предимства:*

- ниски цени на труд;
- изключително гъвкави – изпълняват прищевки всякакви;
- добро решение са за някаква черна работа, която не изисква голям опит и задълбочени познания и ще Ви излезе скъпа, ако я върши професионална компания.

### *Недостатъци:*

- винаги могат да Ви изненадат, че повече няма да се занимават с Вашия проект;
- в случай на неизпълнени споразумения нямате голям шанс за удовлетворение, дори и по съдебен път;
- много ограничен капацитет – технологичен и експертен в предметната област. Става дума за един единствен човек все пак...
- специално внимавайте със студенти – те са в началото на професионалната си кариера и нито имат голям опит, нито познания, което е много вероятно да се отрази на качеството на разработката им.

## IV. В зависимост от достъпа до кода

### 1. С отворен код

Това са софтуерни приложения, които се разпространяват с пълен достъп до програмния код с цел неговото проучване, променяне, усъвършенстване, използване и последващо разпространение.

Често приложенията с отворен код се разработват от цели общности, които имат сходни нужди или ценности. Идеята зад този подход е, че цената на личното участие в споделената инвестиция за създаване на качествен продукт “по мярка“ ще е много по-ниска от самостоятелно закупуване на готов продукт, който не може да бъде променен. Още повече,

че получената разработка може свободно да се модифицира допълнително, така че да посрещне нечии специфични нужди и желания.

Идеологията и общоприетите правила за създаване и разпространение на софтуерни продукти с отворен код можете да намерите на сайта на Open Source Initiative (OSI).

Приложение с отворен код не означава автоматично безплатен софтуер! Много продукти са безплатни, но приложенията, изградени на тяхна основа, са платени. Промените и разширенията по желание на клиент и поддръжката на внедрените системи от такъв тип също са платени услуги, които се извършват от специализирани компании.

NB! При някои разработки по поръчка на клиент, последния става собственик на кода, има пълен достъп до него и може (на своя отговорност) да прави всякакви промени и добавки. Това обаче не е приложение с отворен код в общоприетия мисъл на това понятие.

## 2. Със затворен код

Достъпът до кода е невъзможен или разрешен само за преглед (след подписване на съответно споразумение за спазване на определени правила за конфиденциалност). Продукти със затворен код се разработват от компании, които разглеждат кода като бизнес-тайна за изграждане на конкурентно предимство. По този начин те предпазват работата си от пиратстване и подражателство.

Умишлено няма да публикувам предимства и недостатъци за тези два вида решения, защото това само по себе си е безбрежна тема и повод за непрекъснати спорове между привържениците на двете платформи.

Ако Ви се налага да избирате между решения с отворен и затворен код, сравнявайте според важните за Вас критерии – напр. функционалност, обща цена на притежание (англ. Total Cost of Ownership), поддръжка, съпътстващи продукти и услуги (документация, обучение и т.н.), начини за гарантиране на сигурността на операциите и данните и т.н.

## V. Водещи и догонващи

Винаги в бизнеса има лидери и догонващи. Софтуерната индустрия не прави изключение.

Идеята тук е, че водещите компании са станали такива, защото много или пък големи (т.е. високотелни) клиенти са ги избрали поради някакви техни уникални решения, които комбинират технологични платформи,

методологии и политики на работа, ценни познания в конкретни области, които да бъдат споделени под формата на готови функции в системите или консултантски препоръки и т.н.

Догонващите пък често са по-агресивни в търговската си политика, а е възможно и да предлагат по-прогресивни решения от лидерите, защото вече са проучили техните продукти и са разработили по-добри техни алтернативи.

По-скоро е важно да внимавате с потенциални покупки от играчи “в дъното на таблицата“ и да анализирате защо те се намират там. В това, че са сред последните в даден момент може да няма нищо тревожно – например когато голяма компания навлиза на локален пазар е естествено в началото да не е сред лидерите по продажби. Притеснително е, ако някой трайно стои на опашката в няколко поредни издания на класация или проучване...

За да се ориентирате коя компания къде се намира, можете да използвате класациите по различни критерии на някои уважавани фирми за пазарни проучвания и анализи, които работят в сферата на софтуерните продукти:

- международни компании – Gartner, Forrester, IDC и др.
- български фирми – CBN Panoff & Stoycheff

## VI. Според начина на използване

### 1. Закупуване и инсталиране на място при клиента.

Това предполага закупуване на:

- лицензи за избраното софтуерно приложение;
- лицензи за системния софтуер, който е необходим за работа на продукта – операционни системи, бази данни, различни сървъри и т.н.;
- хардуер – сървъри, потребителски работни станции, външни дискови масиви за съхранение на големи обеми данни и архивиране, специализирани шкафове за монтиране на голямо количество компютърно оборудване, резервирано токозахранване и т.н.;
- ИТ услуги – комуникационни, уеб хостинг и др.

*Предимства:*

– всички компоненти на решението са под контрола на клиента и той може да ги управлява ефективно, ако знае как;

- теоретично е гарантирано високо ниво на сигурност на данните;
- предвидими разходи за поддръжка.

*Недостатъци:*

- голяма първоначална инвестиция;
- необходимост от специално подготвено (климатизирано, с подходящо ел. захранване, пожарообезопасено) място за разполагане на критичните хардуерни устройства (сървъри, външни дискови масиви за съхранение на данни, комуникационно оборудване и др.);
- необходимост от обучени специалисти за управление и поддръжка на компютърна техника и софтуер.

2. Закупуване на софтуера и използване отдалечено чрез специализирани софтуерни клиентски агенти или през интернет браузър.

В този случай, самото приложение се инсталира в специален компютърен център, който предоставя под наем хардуер и системен софтуер, а потребителите достъпват необходимата им информация отдалечено.

*Предимства:*

- по-ниски, в сравнение с предния вариант, първоначални инвестиции;
- спестява главоболията около закупуване, инсталиране и поддръжка на оборудване, а често и тези за системен софтуер (зависи доставчикът на услуга какво предоставя – само хардуер или хардуер + системен софтуер);
- няма нужда от наемане и издръжка на много собствени системни администратори.

*Недостатъци:*

- ако доставчикът на компютърна платформа под наем има проблеми, по-трудно подлежи на управление;
- ако по някаква причина прекъсне комуникацията с компютърния център (срязани кабели например), услугата автоматично отпада;
- нужда от по-сложно решение за защита на собствените данни, които се съхраняват и обработват на отдалечен ресурс.

3. Ползване на цялото решение като услуга (ще срещнете термина SaaS, който означава Software-as-a-Service).

При това решение всичко се използва под наем и клиентите не при-

добиват собственост върху софтуер и хардуер, а само върху данните си.

*Предимства:*

- най-ниски предварителни разходи за придобиване;
- клиентите винаги разполагат с последната версия на софтуера и не се грижат за отстраняване на програмни грешки и недостатъци;
- цялата отговорност за поддръжката на работоспособност на ИТ системите е на доставчика на услугата.

*Недостатъци:*

- ако по някаква причина прекъсне комуникацията с компютърния център (срязани кабели например), услугата автоматично отпада т.е. необходимо е резервиране на критичните комуникационни трасета;
- екипът за поддръжка на доставчика може да реагира на проблеми тромаво по куп причини (няма достатъчно специалисти, намира се на друг континент в друг часови пояс, трябва да се мине през формализирана процедура с няколко нива на реакция и т.н.);
- необходимост от специално уреждане на защитата на данните на клиента;
- при окончателен отказ от услугата прехвърлянето на данните от използваната система в ново приложение е свързано с много трудности и рискове.



## КАК СЕ ИЗБИРА БИЗНЕС СОФТУЕР?

## ЧАСТ 3

*Публикувано на 26 януари 2012 г.*

Във втората статия от тази серия разгледах различните видове софтуер според няколко от най-често използваните критерии за класифициране.

Сега идва ред на следващия етап в процеса на избор – събиране на преки впечатления от клиенти, които ползват същото или подобно решение на онова, което сте избрали.

Стъпки за информиран избор на полезно софтуерно бизнес приложение:

1. Изяснете си какво искате да постигнете.
2. Изберете тип софтуер, който ще Ви помогне да реализирате желаното.
3. **Съберете преки впечатления от други клиенти, които вече са внедрили такова решение.**
4. Изберете конкретно решение.
5. Изберете доставчик, който ще внедри софтуера във Вашата организация.
6. Направете качествен анализ на дейността ПРЕДИ да започнете внедряване.
7. Осигурете си подкрепа от ключовите служители, които имат отношение към използването на софтуера.
8. Организирайте смислени обучения – въвеждащо и такива за усъвършенстване на уменията за боравене с приложението с цел постигане на конкретни задачи, а не по принцип.
9. Изгответе план за постигане на конкретни цели в използването на софтуера и отговорно отчитайте напредъка.

Ето няколко препоръки за **събиране на ценна информация от референтни потребители на избраното от Вас решение.**

В предишните текстове стана дума, че внедряването на бизнес софтуер има голямо влияние върху дейността, която автоматизира, и по тази причина изборът на конкретно решение трябва да е внимателно обмислен. В този смисъл мненията, препоръките и коментарите на други клиенти, които вече използват такъв продукт, са много полезни за формиране на обективно собствено мнение.

Препоръчвам Ви да правите проучванията си като се срещате лично с онези, чието мнение бихте желали да чуете. При телефонните “интервюта” ще трябва да преодолявате сериозно недоверие и съмнения кои сте и защо се интересувате от софтуера на дадена компания. Ако пък засегнете теми, свързани с конфиденциална информация, почти сигурно ще Ви откажат телефонен разговор, заради опасения от подслушване или запис.

Ако някой има притеснения, че няма да обърнат внимание на искането му за среща, нека не се тревожи. Истината е, че има малък шанс да попаднете на чешит или някой, който точно този ден е “станал с д...то нагоре”. В общия случай хората са отзивчиви и словоохотливи, защото Вашето запитване ги кара да се чувстват важни и значими, а и потвърждава усещането им, че са направили удачен избор (освен ако не са разочаровани от нещо в покупката си)!

## **I. Към кои компании да се обърнете?**

1. Поискайте от потенциалните доставчици списък с референтни клиенти и лица за контакт.

Това е най-лесният начин да се свържете с хора, на които да зададете въпросите си. Препоръчвам Ви да улесните потенциалните си доставчици като им посочите опита на какъв тип компании желаете да проучите (стига да има избор) – от Вашия бранш или сектори, които имат близка до Вашата организация на работа и проблематика за решаване.

Винаги е за предпочитане да получите впечатления от български компании – можете да отидете лесно на място, няма да сте изправени пред езикова бариера, в повечето български фирми можете да се “пъхнете” навсякъде, докато в чужбина ще трябва да внимавате и т.н.

Понякога просто няма български клиент – тогава искайте референтна визита в чужбина. Внимателно изяснете кой покрива разходите за посещението, за да няма изненади. Колкото е по-висока стойността на потенциалната сделка, толкова е по-вероятно да пътувате и пребивавате на разноски на доставчика. Не се чувствайте длъжни на някой доставчик за това, че е заплатил за посещението Ви при негов клиент – това е част от търговската инвестиция за спечелване на клиент или сделка и нека доставчикът има грижата в кой бюджет ще калкулира въпросните разходи. Това съвсем не означава, че трябва да си уредите на чужд гръб няколко ваканции зад граница, без да имате намерение да купувате. Подобно отношение бързо се разчува и после никой няма да Ви взема на

сериозно – лично Вас, в която и компания да работите!

*Предимства:*

– няма да губите време и усилия в издирване на организации и “правилните” хора в тях, с които да говорите.

*Недостатъци:*

– почти сигурно е, че потенциалните доставчици ще подготвят клиентите си какво да Ви кажат и какво не. Това означава, че ще трябва да положите допълнителни усилия за откриване на истината и да приемате с “едно на ум” получената информация...

2. Открийте сами референтни клиенти

Ето няколко идеи къде да търсите информация:

2.1. Интернет сайтове на производители на софтуер и внедрители (в т.ч. страници в популярните социални мрежи – напр. Facebook и LinkedIn), в които са изброени клиентите на съответната компания доставчик/внедрител.

2.2. Търсене в печатни издания/интернет за публикации относно реализирани проекти. Търсенето в хартиените издания е трудно, но можете да опитате някой от следните подходи:

– търсене в интернет по ключови думи – в резултатите ще намерите и заглавията на публикации и информация в кой брой на изданието са публикувани;

– търсене в интернет сайтовете на печатни медии – много издания публикуват материалите си и в интернет или поне съдържанието на отделните броеве;

– можете да направите запитване директно към издателствата за предоставяне на материали по конкретна тема. Очаквайте това да е платена услуга.

Ето някои издания на български език, в които задължително трябва да потърсите:

- в-к Computerworld;
- в-к Капитал;
- сп. СЮ;
- сп. Enterprise;
- сп. Твоят бизнес;
- сп. Мениджър.

2.3. Интернет форуми и блогове – можете да прегледате наличните публикации, а може и сами да инициирате дискусия или да публикувате онлайн въпросите си.

2.4. Лични контакти – Вашите приятели, познати и бизнес-партньори вероятно познават някого, който ползва избраното от Вас решение и ще съдействат за намиране на контакти и организиране на среща.

2.5. Компании за проучване на пазара – някои от тях следят внедряванията на определени видове софтуер и могат да Ви продадат справка за компании по зададен от Вас профил.

Информация за внедрените в България ERP и CRM системи можете да получите от CBN Panoff & Stoycheff – тел. на Людмил Стойчев е 0887 208 069.

#### *Предимства:*

– голяма вероятност да получите обективна оценка, която не е повлияна от доставчик или внедрител, както относно решението, така и за работата на внедрителя.

#### *Недостатъци:*

– трябва да инвестирате време в намиране на клиентите и откриване на хората, с които би било полезно да говорите лично.

## **II. Кого да питате и за какво?**

За препоръчване е да питате представители на няколко категории служители, за да получите възможно най-цялостна оценка.

### **1. Непосредствените потребители:**

- какво харесват;
- какво не харесват;
- колко бързо са се научили да работят със софтуера;
- каква част от функциите на решението ползват най-често в обичайната си работа;
- някой обучавал ли ги е. Ако „ДА“, то колко пъти и как;
- как решават възникнали проблеми със софтуера – на кого съобщават за тях и той как и в какъв срок реагира;
- внедрителят помага ли с ноу-хау и практически консултации или само предоставя решението и клиентите сами се справят с използването му;

– ??? (намислете си “Ваши“ въпроси).

2. Мениджърите, които използват синтезирана информация от приложението (ако става дума за софтуер, който е част от мениджърска информационна система):

– колко бързо получават справки и отчети – самостоятелно с “натискане на бутон“ или възлагат на служител да изготви справката;

– колко бързо получават допълнителна информация по наличните справки. Съвременните мениджърски информационни системи позволяват наблюдение в реално време на някои ключови показатели, при критична промяна на някой от които, мениджърът може да използва т. нар. drill-down функция (“задълбаване“) и с няколко кликания на мишката сам достига до базовите данни, които са предизвикали промяната. Класическа илюстрация е “продажби под очаквания минимум“, като с няколко кликания потребителят може да разбере от какво е причинен спада – в кой регион, в кои обекти, за кои стоки, на какви цени и т.н.

– удовлетворява ли ги наличния формат на справките – подреждане на данните, четимост и т.н.;

– как могат да получат нестандартна справка – сами си я създават, поръчват на служител да я изготви или я възлагат на внедрителя срещу заплащане;

– колко лесно е експортирането на данните от справки и отчети в Microsoft Office приложения (Word, Excel, Power Point), които са масово използвани за ежедневна бизнес комуникация;

– колко надеждни са данните в справките и отчетите;

– ??? (намислете си “Ваши“ въпроси)

3. Мениджъри, които оценяват ефекта от внедряване на такова решение.

Задължително търсете мнението на функционалния мениджър, дейността на когото е пряко повлияна от внедреното решение, и финансовия директор, който оценява инвестицията...

4. Администраторите на приложението – това не са системните администратори в компанията, а хората, които имат права и задължения да управляват работата на самото приложение – създаване и премахване на потребители, присвояване на права за достъп и права за редактиране на данни, настройки на параметри и т.н.

– пред какви проблеми са изправени най-често;

– какво им харесва в работата с приложението;

– имат ли някакви коментари по взаимодействието с разработчика/внедрителя;

– как поръчват нови функции и модули за разширение на системата и колко струват тези услуги;

– как изглежда процеса за корекции на грешки (т.нар. patch-ове и update-и) и преминаване към следващи версии (upgrade);

– разработчикът има ли изискване за платена поддръжка на софтуера и какво е включено в нея;

– ??? (намислете си “Ваши“ въпроси)

### 5. Системните администратори на компютърната техника

– какви са истинските изисквания към хардуера и системния софтуер (операционни системи, бази данни и др.);

– колко “кадърно“ е написано приложението от администраторска гледна точка;

– интеграция с други системи;

– възстановяване след сривове и грешки на потребители;

– ефективно използване на хардуер и системен софтуер (как с минимум ресурси да бъде извършена максимум работа);

– има ли качествена поддръжка от страна на производителя (коригиране на грешки, безпроблемно инсталиране на нови версии на приложението, реакция при специфични запитвания и т.н.).

### III. Демонстрация на живо

Ако е възможно, осигурете си демонстрация на ключовата функционалност в реални условия. Това ще Ви даде безценни впечатления какво би се случило, ако внедрите приложението във Вашата организация, и как бихте използвали различните функции и модули.

Освен това ще придобиете и реални впечатления за бързината на работа и взаимодействието на реален потребител със системата.

\*\*\*

Няколко важни съвета в края на тази стъпка:

#### **1. Не импровизирайте при проучването на опита на съществуващи клиенти!**

Съставете въпросник с нещата, които Ви интересуват, и грижливо отмятайте всички точки от него.

#### **2. Не злоупотребявайте с ролята си на купувач!**

Когато държиш парите и всички ти се кланят, изкушението е голямо!

Ако нямате намерение да купувате, не разигравайте потенциалните доставчици и техните клиенти. Уважавайте труда на другите и не ги карайте без нужда да формират експертни екипи, да правят проучвания и анализи, да пишат множество оферти и да участват в дълги обсъждания на предложенията си и т.н. Ако се държите арогантно, неуважително и непрофесионално, особено ако го направите няколко пъти, ще Ви “излезе име“ и много ще е трудно да промените репутацията си.

### **3. На този етап не правете компромис с изискванията към планираната система!**

Ако на следващ етап от избора на софтуер се окаже, че това, което искате, е свръх силите Ви за внедряване, поддръжка и развитие или е прекалено скъпо, чак тогава се върнете назад в разсъжденията си и внимателно преценете от какво може да се откажете.

### **4. Заредете се с търпение и „позитивно мислене“.**

## КАК СЕ ТЪРСИ СПОНСОР?



Публикувано на 29 юни 2011 г.

Ако търсите подкрепа за реализацията на Ваш проект, трябва да сте наясно, че комерсиалните\* спонсори търсят **конкретна изгода**, а не просто популярност!

Това, от което се интересуват комерсиалните спонсори (по-нататък накратко наречени спонсори), са **възможности**, чрез които да стигнат директно до своите целеви клиенти по начин, който им гарантира, че последните:

– ще обърнат внимание на посланието на спонсора;

---

\* Комерсиални спонсори наричам онези, които финансират начинания, за да получат конкретна и важна за тях изгода. Некомерсиални спонсори са онези, които безкористно подпомагат проекти в здравеопазването, културата, образованието и др.



– ще бъдат провокирани да предприемат някакво конкретно действие по-късно – да потърсят повече информация в интернет или по телефона, да посетят търговски обект за подробно запознаване с продукт, директно да закупят или ...

Ето няколко изстрадани препоръки към търсещите спонсорска подкрепа:

### **1. Не обяснявайте по телефона или „на крак“ идеите си, защото:**

– точно в този момент този, на когото разказвате, много вероятно е обсебен от неотложен професионален или личен проблем за разрешаване и ще пропусне важни детайли от представянето Ви, защото мисли за друго;

– едва ли ще уцелите ситуацията, в която Вашия събеседник ще може да отдели необходимото време за обмисляне на идеята и ще вземе окончателно решение. Трябва да му осигурите цялата необходима информация в писмен вид, за да може да я разгледа когато му е удобно;

– често подкрепата на идеята Ви трябва да получи одобрение от някой висшестоящ. В този случай трябва да се подсигурите, че всички по веригата на одобрение ще гледат пълен комплект от писмени материали, които представят проекта, а не все по-сбит и изопачен преразказ.

### **2. Подгответе лесни за четене и разбиране материали, защото ще имате много малко време да впечатлите потенциалните спонсори.**

Всеки, който разгледа Вашето предложение, трябва да може бързо да си отговори на въпросите:

- Какво представлява Вашия проект?
- Какви са ползите на спонсора, ако го подкрепи?
- Какво точно искате и колко (пари, продукти, услуги и т.н.)?

### **3. Не изпращайте “списък със спонсорски пакети“ на всички, за които се сетите, защото това прилича на стрелба в тъмното – може и да уцелите, но по-вероятно е нищо да не постигнете.**

По-добре проучете какви потенциални спонсори биха проявили интерес и изпратете персонализирани предложения до хората, които ще вземат решението дали да участват: управители (за по-малките компании), маркетинг директори, бранд мениджъри, продуктови мениджъри,

PR мениджъри и т.н. Ако не знаете имената и длъжностите на тези хора, то първо ги намерете и тогава им пишете.

Никой не предоставя лесно подкрепа, особено пари в брой! Затова набележете достатъчно голям брой потенциални спонсори, при който след всички откази все пак ще съберете необходимия бюджет. Имайте предвид, че големите компании получават непрекъснато искания за помощ и, ако искате да обърнат внимание точно на Вашето, то трябва наистина да направите впечатление!

Лесно е да проверите в интернет дали дадена компания и преди е спонсорирала подобен на Вашия проект. Опитайте да разберете повече. Ако спонсорите са били доволни, вероятността да помогнат и на Вас е голяма.

#### **4. Не изпращайте еднакви запитвания на всички, защото хората реагират много по-слабо на стандартни предложения.**

Отнема повече време да адаптирате, но ако успеете да намерите начин да впечатлите всеки спонсор по отделно, шансовете за успех са много по-големи.

**NB!** Опитайте предварително да разберете какви са целите на организациите или личностите, които искате да привлечете за спонсори. Намерете начин да представите ползите за всеки отделен потенциален спонсор така, че той да разпознае във Вашето предложение средство за постигане на собствените си цели!

#### **5. Не изпращайте предложенията си в навечерието на крайния срок!**

Големите компании (т.е. големите спонсорски бюджети) планират маркетинговите си разходи най-малко едно тримесечие по-рано и шансовете да намерят начин за извънредно финансиране са малки.

Колкото по-голямо финансиране очаквате, толкова по-рано трябва да започнат разговорите, за да могат онези, които приемат да Ви помогнат, да го заложат в бюджетите си.

Финансовата година на българските компании съвпада с календарната, но при чуждестранните не е така. Информация за началото на финансовата година в повечето важни икономики по света ще намерите на този адрес: [http://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal\\_year](http://en.wikipedia.org/wiki/Fiscal_year).

Обикновено бюджетиратето за следващата финансова година се прави в края на третото и началото на четвъртото тримесечие на предходната. Приетите бюджети се актуализират на тримесечие и полугодие, за-

щото тогава става ясно изпълнението на плановете за приходи, от които пряко зависят разходите за маркетингови дейности и корпоративна социална отговорност.

Идеалният вариант за искане на спонсорство е по-време на обсъждането на бюджетите за следващ период.

## **6. Предложете помощ на спонсора как да максимизира ползите за него, защото това повишава доверието към Вас.**

Не забравяйте, че посетителите на дадено събитие/участниците в някаква инициатива и т.н. са привлечени от същината на проекта, а не от списъка на спонсорите. Т.е. сетивата на всички са изострени за съвсем различна информация и е необходим сериозен дразнител, за да накарате хората да обърнат адекватно внимание на спонсорското послание. Вие най-добре знаете какво представлява проекта – дайте на спонсора конкретни идеи как да действа...

## **7. Не чакайте да Ви се обадят и поемете инициативата!**

Търсете активен контакт със спонсорите и се уверете, че са прочели предложението ви и са разбрали какво им предлагате, а не са погледнали “по диагонала”. Упорствайте докато не получите ясен отговор Да/Не.

Надявам се, че вече сте убедени защо не трябва да изпращате на потенциален спонсор текст като този:

*„За X лв. ще получите широка публичност на името на Вашата компания в рамките на предварителната рекламна кампания, логото Ви ще стои върху всички материали на събитието и ще бъде видно от много хора, а по време на самото събитие ще получите право да брандирате [списък от възможности], да поставите на [местоположение] рекламен транспарант с размери X на Y метра, както и ще разполагате с щанд за промотиране на Вашите продукти“.*

## КАК СЕ ПИШЕ ИСКАНЕ ЗА СПОНСОРСТВО?



*Публикувано на 20 август 2011 г.*

В статията “Как се търси спонсор“ публикувах съвети как по-успешно да търсите помощ за реализиране на своите проекти.

**Но за да получите необходимата Ви подкрепа, ключова роля има самото искане за спонсорство – писмен документ, който подготвяте за всеки потенциален спонсор по отделно!**

Като маркетинг мениджър на различни компании, сигурно съм разглеждал стотици искания за спонсорство, а аз самият съм писал до български и чуждестранни партньори множество искания за (извънредна) подкрепа – финансова, продуктова, информационна и пр. Анализирайки успехите и неуспехите стигнах до една универсална структура, която винаги дава добри резултати, ако другата страна има *принципен интерес и налични ресурси*.

Според мен качествено искане за подкрепа (спонсорство) трябва да включва:

1. Кратко представяне на Вас или Вашата организация.
2. Ясно и кратко описание на идеята, която стои в основата на Вашия проект.
3. Стегнато и разбираемо за конкретния спонсор описание на проекта.
4. Описание на аудиторията.
5. Описание на възможностите за комуникация, които предлагате на спонсора.
6. Описание на това, което искате да получите.
7. Предложение за документалното оформяне на спонсорството.
8. Данни за контакт.

Ето какво трябва да съдържа всяка от изброените части:

**1. Кратко представяне на Вас или Вашата организация, което:**

- улеснява “запознаването” – потенциалният спонсор бързо си набавя базова информация с кого общува;
- успокоява спонсорите, че (вероятно) сте сериозни и надеждни потенциални партньори, които няма да им донесат имиджови и/или финансови беди, ако се обвържат с Вас.

Кажете в рамките на 3-4 изречения кои сте, с какво се занимавате, колко сте добри в това, което правите и т.н. Включете предимно данни, които са полезни в светлината на проекта, за който искате подкрепа.

Ако имате личен интернет профил или корпоративен сайт, тук е мястото да го посочите.

**NB!** Ако пишете до непознати, не пропускайте тази първа част!

**2. Ясно и кратко описание на идеята, която стои в основата на Вашия проект.**

Ето няколко примера:

– ако организирате събитие за талантиливи деца, обяснете какво отношение имате към таланта и защо имате интереси в тази област.

Например: *„Ние смятаме, че талантиливите хора са национално богатство и търсим възможности да ги открием и подкрепим още в детска възраст...“;*

– ако организирате събитие за представяне пред бизнес потребители на софтуерни решения за управление, обяснете какви идеи за софтуерно

автоматизиране на управлението изповядвате.

Например: *„Убедени сме, че в днешния глобализиран свят не е възможно изграждане на дългосрочно устойчив и печеливш бизнес без адекватно използване на информационни системи за управление. Те са незаменими при вземане на бизнес решения основани на информиран избор, особено когато се изисква бързо обработване и анализиране на голям обем разнородни данни от различните взаимосвързани дейности“.*

– ако събирате средства за изграждане на информационен интернет портал за зеления боб, обяснете защо това растение е толкова важно.

Например: *„Според нас зеленият боб винаги незаслужено остава в сянката на зрелия боб! Зеленият боб има всички достойнства на зрелия, но в допълнение зеления му цвят действа успокояващо на нервната система и спомага за постигане на комплексен ефект при хранене с него.“*

**NB!** Целта на този абзац е да накара потенциалния спонсор да се идентифицира с дадената област на работа, кауза и т.н. Ако той разпознае собствените си виждания и у Вас, то после всичко става по-лесно (това е причината да препоръчвам персонализирани искания, а не стандартни спонсорски пакети). За да постигнете такъв ефект, трябва предварително да проучите дали спонсориращата организация е подкрепяла подобни проекти в миналото или декларира сходни идеи в корпоративните си материали. Много по-вероятно е да спечелите подкрепа за екологичен проект от организация, която е приела „зеленото“ като корпоративна ценност, нали?

### **3. Стегнато и разбираемо за конкретния спонсор описание на проекта.**

Ако не сте чели статията „Как да ползваме образа на слон за успешно представяне на идеи“, направете го преди да продължите нататък.

**NB!** Използвайте активно снимки, визуални симулации, скици, чертежи и др. графични материали, защото те много по-убедително и бързо представят идеята в сравнение с текст без илюстрации (помнете, че „едно изображение струва повече от 1000 думи“).

Използвайте колкото се може повече **конкретни** данни и цифри! Това улеснява оценката дали Вашия проект е интересен за потенциалните спонсори. Ето някои насочващи въпроса, на които е добре да дадете максимално конкретни отговори:

– „Кога смятате да реализирате проекта?“;

– „Какъв тираж ще има произведението Ви (книги, албуми, картини, филми ...)/ колко събития ще организирате (концерти, семинари, обучения ...)/ какви помещения ще има сградата, която ще строите/ какви площи планирате да засеете с определени култури и пр.?“;

– „На колко и какви места ще се разпространяват резултатите от проекта?“;

– „Колко и каква аудитория очаквате – клиенти, читатели, зрители, посетители, участници в събития и т.н.?“;

– „Планирате ли някаква кампания, която да рекламира проекта предварително. Ако ДА, то опишете я с няколко думи (малко по-нататък ще трябва да го направите много по-детайлно)?“

**NB!** Постарайте се да обясните как ще постигнете устойчив дългосрочен ефект от Вашия проект (по мои наблюдения малцина спонсори подкрепят инцидентни проекти).

Ако вече сте реализирали подобен проект, включете негово описание + илюстративен материал. Така ще представите идеята си много по-убедително с реални данни и графични материали, а и потенциалните спонсори ще разберат, че не Ви е за пръв път и ще са по-спокойни, че знаете какво правите.

#### 4. Описание на аудиторията

Тук е мястото да припомня основното желание на спонсорите – *да намерят такива възможности за директна комуникация, които ще гарантират, че максимален брой (потенциални) клиенти ще забележат посланието и (в идеалния случай) ще предприемат желани от спонсора действия.* В зависимост от целите си, спонсорите може да искат да провокират потенциалните си клиенти за: конкретна покупка; посещение на търговски обект или интернет сайт за търсене на повече информация; предоставяне на лични данни, които после да използвате за активна комуникация и т.н.

Аз лично подхождам внимателно към инициативи за увеличаване на (раз)познаваемостта на марка (на англ. brand awareness), които целят единствено да направят видимо (на англ. expose) фирмено лого или някаква рекламна визия пред потенциални клиенти БЕЗ да ги карат да направят нещо конкретно...

Тъй като проектите, които имат нужда от подкрепа, са безкрайно различни, за жалост няма как да разгледам всички възможности. Има обаче няколко общи базови неща, които не бива да пропускате:

Аудиторията на един проект не включва само онези, които директно ще се докоснат до същината му, а и всички, които по някакъв начин ще разберат за него от медии или коментари “от уста на ухо”.

4.1. Профил на аудиторията, която ще бъде “облъчена” по време на кампанията, преди проекта и отзвук след осъществяването му.

Тази аудитория до голяма степен се определя от характера на използваните комуникационни канали. Опишете какви хора ще видят/ помислят/ чуят/ докоснат/ вкусят съобщенията преди реализацията.

Ако планирате медийна кампания за анонс на проекта, осигурете общен медия план. Ето един пример:

Медия	Тип	Читатели	Тираж	Продължителност	Вид публикация	Съдържание публикация
списание “Български предприемач”	месечно издание за мениджмънт, маркетинг и икономика	собственици и управители на малки и средни фирми	5000 бр.	3 месеца (фев-апр вкл.)	самостоятелна пълноцветна вложка, размер А4	представяне на събитието, програма и инструкции за регистрация
интернет сайт <a href="http://www.bgteen.info">“www.bgteen.info”</a>	специализиран сайт с клоки, закачки и съвети за тийнейджъри	младежи на възраст 11-18 г.	2500 дневни уникални посещения	3 месеца (фев-апр вкл.)	анимиран пълноцветен графичен банер на позиция No3 с размери 180×90 pix, ротации 50%	апел за посещение на специализирания сайт на събитие с цел регистрация

Подобно описание има няколко полезни ефекта:

- показва, че имате конкретни идеи как да стигнете до хората, които искате да привлечете, и спонсорът може да прецени дали имате реални шансове за успех;

- ясно илюстрира коя е потенциалната широка аудитория т.е. спонсорите може да разпознаят и други групи, към които би било интересно да адресират посланията си;

- ако решат да Ви подкрепят, може да получите интересни препоръки и за други медии, с които спонсорите имат опит.

4.2. Максимално точно описание на профила на групите “консуматори” на резултатите от Вашия проект.

Това са хората, които са избрали да участват във Вашия проект и са директно “на прицел” в комуникацията на спонсорите.

Не се изкушавайте да казвате, че правите нещо за ВСИЧКИ, КОИТО ... (харесват природата, обичат фънк музика, милеят за родината и други подобни). Опишете очакваната аудитория максимално точно:



- пол
- възраст
- социален статус
- демографски особености
- образование
- доходи
- специфични интереси/познания в дадена област
- здравен статус
- ??? (каквото още намирате за важно)

Пример 1: Младежи на възраст 12-16 г. от 7-те най-големи български града (Сф, Ст. 3, Пд, Бс, Вн, Рс и Пн), които използват мобилни телефони с интернет достъп.

Пример 2: Наемни служители в цялата страна на възраст от 30 до 45 г. с минимални годишни нетни доходи 60 хил. лв.

Пример 3: деца в домове за лишени от родителски грижи в София област, възраст 14-17 г., посещават редовно училище (т.е. имат ниво на грамотност, което е сходно с това на връстниците им, които растат в семейна среда).

**NB!** Това описание има и един полезен „страничен ефект“ – ще обмислите още веднъж към кого точно адресирате работата си.

#### 4.3. Остатъчен ефект (по подобие на послевкус при отпиване на вино)

Ако очаквате някакъв допълнителен живот на проекта Ви в реалния или виртуалния свят, кажете го. Ако смятате, че определени медии ще проявят интерес, посетете (с известна условност), че очаквате от тях да направят репортажи, статии, интервюта и пр., които да публикуват/излъчат до X месеца след реализацията на проекта.

#### 4.4. Приблизителна оценка на големината на аудиторията.

В повечето случаи не е възможно точно предвиждане, но се постарайте да предоставите някаква реалистична количествена оценка за аудиторията:

– за информационната кампания преди проекта (предварително съберете информация за зрители/слушатели/читатели на медиите, които ще използвате).

Например: *специалната Facebook страница и кампанията вирусен маркетинг в интернет ще осигурят 200 000 прочитания на информацията за един месец ИЛИ рекламната вложка с покана за събитието ще бъде разпространена в пощенските кутии на 30 000 души в кварталите XYZ на София.*

– за самия проект

Например: *Събраните средства ще осигурят пълноценно лечение на 50 души за една година ИЛИ Концертът ще привлече между 10 и 12 хил. слушатели на живо, а записът му ще бъде излъчен по ABCD телевизия в часови пояс с мин 800 000 зрители (по данни на XYZ) ИЛИ Изложбата ще бъде посетена от 5 до 7 000 души за два месеца.*

## **5. Описание на възможностите за комуникация, които предлагате на спонсора.**

По правило спонсорите не обичат да подпомагат каузи заедно с конкуренти, защото аудиторията ще се “разсейва” между две или повече подобни предложения, а спонсорът с по-неатрактивно предложение винаги ще изпитва угризения, че е инвестирал в нещо, което помага повече на конкурентите му.

Естествено горното правило има и изключения. Такива например са нишовите събития посветени на конкретен продукт или събитие. Ако някой организира семинар за ролята на шоколада в маркетинговите комуникации, то всички производители на шоколадови изделия са потенциални спонсори. Нека сами решат как да участват, така че да изпъкнат пред конкурентите си!

Изберете си каква концепция за привличане на спонсори ще използвате. В единия край на възможностите стои избор на единствен ексклузивен спонсор, а в другия т.нар. crowd funding (много хора и организации участват с малки дарения). Между тези две опции има всякакви комбинации – мислете творчески.

За спонсорите има няколко особено ценни опции:

а) да имат възможност за директна комуникация на живо, при която техен представител:

- поднася (кратко) приветствие пред гости/зрители/слушатели;
- изнася лекция пред аудиторията на проекта;
- участва в някакъв дискуссионен панел;
- отговаря на въпроси в интернет форум;
- ??? (каквото още се сетите)

б) да проведат някакво проучване сред аудиторията на проекта, което ще им помогне да разработят по-добър продукт и да го продават по-успешно;

в) да получат данните за контакт на регистрираните потребители, за

да могат да ги използват в маркетинговите си кампании;

г) да получат част от приходите в комерсиални проекти;

д) да придобият права върху (част от) продуктите на комерсиални проекти.

Всички останали възможности за комуникация с аудиторията на проекта са по-скоро допълващи:

- поставяне на лого на спонсора върху различни материали;
- включване на рекламни визии;
- раздаване на печатни рекламни материали;
- кратко представяне в различните прес материали;
- специално представяне в интернет сайтове – от самостоятелна страница, до водеща позиция в списъка със спонсори;
- раздаване на продукти за дегустация;
- брендиране на интерактивни игри, конкурси и др. средства за популяризиране на проекта;
- ??? (каквото още Ви хрумне)

**NB!** Задължително посочете, че сте готови да преговаряте и за други възможности за осмисляне на спонсорството. Мениджърите на концертите на Стинг например не го правят – спонсорите или приемат фиксирани пакети или не. Ако смятате, че можете да се мерите със Стинг по популярност и атрактивност, забравете за този съвет. Ако решите обаче, че имате още да работите докато го стигнете, бъдете гъвкави!

## **6. Описание на това, което искате да получите.**

Максимално точно кажете какво и колко искате! Ако има алтернативни форми за помощ, изберете ги.

Пример 1: Еднократно подпомагане с 10 000 лв.

Пример 2: Предоставяне на зала X на дата Y от ... до ... часа.

Пример 3: Осигуряване на мастилоструен фотопринтер модел X и консумативи за отпечатване на Y бр. фотографии

**NB!** Разсъждавайте творчески! Най-лесно е да искате пари, НО те се дават най-трудно, защото парите в брой са скъпи и рядко са в излишък.

Често спонсорите имат корпоративни договори с преференциални цени за закупуване на онова, което ще Ви свърши работа. Вместо да Ви

дават пари и да си купите по-скъпо X, те могат да го направят вместо Вас и ще им струва по-евтино.

Пример 1: Ако искате да рекламирате инициативата си в печатни издания, вместо да търсите директно пари, можете да поискате от спонсор, които рекламира много в същите издания, да Ви предостави нужната рекламна площ (той ще я купи много по-евтино).

Пример 2: Ако искате да осигурите храни за някаква хуманитарна кауза, то може да искате собственици на вериги магазини, заведения или дистрибутори на хранителни продукти дарение под формата на хранителни стоки, а не пари в брой (за производители на храни е ясно, че е по-лесно да Ви заделят част от производството, а не пари).

### **7. Предложение за документалното оформяне на спонсорството.**

Ако прецените, че още тук е важно да уточните формалната страна на отношенията със спонсора, то посочете какво предлагате (договор за спонсорство, договор за дарение, размяна на насрещни фактури и т.н.)...

### **8. Не забравяйте Вашите данни за контакт!**

Посочете най-малко телефон и e-mail, но не чакайте да се свържат с Вас, а бъдете активната страна.

\*\*\*

Няколко изстрадани съвета:

**1. Колкото по-конкретно е искането, толкова по-голям шанс за едностранен отговор Да/Не имате.**

Никога не използвайте “колкото можете да си позволите“, “каквито възможности имате“ и т.н.

**2. Колкото по-кратко, толкова по-добре.**

Разглеждайте това писмо като средство за предизвикване на интереса на потенциалния спонсор (нещо като автобиографията при кандидатстване за работа) – ако харесат идеята Ви, то със сигурност ще има още срещи и писане...

**3. Използвайте ясен и прост за разбиране език без професионален жаргон.**

Колкото по-бързо и лесно се чете искането Ви, толкова по-голям шанс има да го изчетат цялото.

#### 4. ПОСТАРАЙТЕ СЕ!

Погрижете се искането да е добре форматирано, без правописни и стилистични грешки, с достатъчно илюстративен материал, който улеснява четящия да си представи максимално точно идеята.

#### 5. Тествайте!

Първо изпратете искането на 2-3 потенциални спонсори (но не на най-важните) и анализирайте дали сте успели да привлечете вниманието им, разбрали ли са какво и колко искате и т.н. Ако прецените, направете корекции в искането и чак тогава изпращайте на онези, на които най-много разчитате да Ви подкрепят.

6. Ако предметът на Вашия проект е обект на интелектуална собственост, **задължително се консултирайте с юрист** относно защитата на авторските Ви права!

Внимавайте какво подписвате и как се разпределят бъдещите блага при реализация на проекта и след това.

Успех!

# ПРАКТИЧНИ БИЗНЕС СЪВЕТИ



Ако харесвате статиите в този сборник, следете блога [www.practicalpieces.com](http://www.practicalpieces.com) за нови практични съвети.

Ще се радвам ако споделите свой опит, свързан с темите на публикациите, защото това ще ми помогне да обогатя решенията и препоръките.

Би било чудесно да посочите нови казуси, за които бихте желали да прочетете конкретни препоръки за работа. Тези идеи ще станат основа за бъдещи публикации в блога и новите издания на тази книга.

До нови срещи.

Стефан Димитров

ISBN 978-619-91142-0-9



[www.practicalpieces.com](http://www.practicalpieces.com)