Отзиви за книгата

Белите петна в бизнеса (според Евгени Станимиров) за разлика от черните лебеди (непредсказуеми събития с голямо въздействие според Насим Никълъс Талеб) се появяват от „нищото“ благодарение на нашето неразбиране на основните принципи на маркетинговия мениджмънт. А в разбирането всеки успешен бизнес има две еднакво важни страни: едната – сандъчето с работните инструменти (науката как да се прави бизнес); другата – духът на Голямата идея (творчеството, което ще ви отличава от останалите). Който бизнес притежава изкуството да комбинира двете, на практика използва преимуществото на системното мислене!

Всъщност белите петна, които са масови в който и да било сектор, са шансът за растеж на тези, които ги фиксират първи, оценяват трезво и преодоляват преди другите. В случая не става дума за инструментално (огледално и техническо), а за творческо отразяване. Разбира се, като начало ще влезе в действие сандъчето с работните инструменти – просто без него няма как да се положат основите на който и да било бизнес. В това отношение Евгени Станимиров ще ви покаже как се служи с тези инструменти по един високо професионален и убедителен начин благодарение на собствените си натрупвания и осмисляния от теорията и практиката.

От друга страна, книгата ще ви предпази от благочестивата мисъл, характерна за маркетинговата идеология, че всеки бизнес проучва нуждите и потребностите на своите клиенти и се ръководи от тях. Успешният бизнес не толкова се напасва към потребностите на своите клиенти, а най-често се опитва да модифицира и даже да фалшифицира човешките желания. Бизнесът обаче се държи така, сякаш той е клиент на купувачите; миметичната регресия, понякога водеща до „изкупителната жертва“ на купувача (по Рене Жирар) чрез изтласканите механизми на подражание, също дава удивителни резултати! Оттук произлизат и светкавичната проява на нови брандове, и глуповатите сценарии на рекламите, и патриотичното подмигване във връзките с обществеността.

И ако трябва за обобщя, след постепенното навлизане в тази умна книга (не я гълтайте на един прочит!) със сигурност ще усетите намаляването на белите петна във вашето мислене. Но ще ви светне!

проф. д-р Боян Дуранкев, експерт в областта
на маркетинга и маркетинговите комуникации

Белите петна са неизползвани възможности – доброволен отказ от доход. Бели петна има във всеки бизнес, който не е оптимизирал дейността си, не управлява разумно активите си и не се възползва адекватно от възможностите за печалба и доход. В икономиката пропуснатите възможности от едни икономически субекти са шанс за печалба за други, което често води до създаване на неравенства и загуби за обществото. Книгата на проф. Станимиров е пътеводител, указател за предприемачите как да откриват и усвояват бели петна в бизнеса си. Тя ни учи как да оптимизираме икономическата дейност, да бъдем по-ефективни и рентабилни. Дава ни работещи модели за предотвратяване и решаване на бизнес проблеми и откриване на нови бизнес възможности.

Добрин Иванов, изпълнителен директор
на Асоциацията на индустриалния
капитал в България (АИКБ)

С нетърпение очаквах втората книга на проф. Станимиров. Прочетох я за четири дни. Хареса ми концепцията за белите петна в бизнеса. Изпълнена с много практически примери от бизнеса и живота, книгата ме накара да се замисля за нереализираните възможности в моя бизнес. Въпреки че вече повече от 27 години се развиваме успешно, след прочитането ѝ осъзнах още колко много неподозирани възможности има пред нас. Многобройните бизнес примери и изводите след всяка глава ми дадоха ценни идеи, които мога да прилагам директно в практиката, и планирам използването им. Диагностичните чеклисти и специфичните проучвания в последната глава допълват практическата полза и вече съм ги предоставил на маркетинг и продажбените ни отдели за ползване. Прекрасно практическо ръководство за всеки бизнес, който иска да се развива и успява през XXI век.

инж. Димитър Димитров,
собственик и управител на
„Ардес Информационни технологии“ ЕООД

Изключително ценна книга за човек, който е или иска да стане успешен мениджър! Проф. Е. Станимиров цитира мисъл на Остин Клиън, която тук ще перифразирам: „Ако никога не сте анализирали как върви бизнесът ви, ощипете се! Може да сте умрели.“ Книгата и особено Част II и Част

III дават възможност да анализирате бизнеса си, при това със значителен и явен успех!

проф. д-р Веселин Благоев,
председател на Българската
асоциация по маркетинг

Книгата е точно в целта и с пулса на динамичността и бързо променящата се среда, в която живеем и работим. Прагматично-философска, предизвикваща ни като хора и в същото време задълбочена от гледна точка на бизнес процеси, модели и стратегия. Тя е подходящо и образователно четиво за всички, които желаят да се развиват и учат. Несъмнено един сериозен принос към съвременния прочит за създаване на стойност през бизнес начинание и предприемачество, което е в тясно взаимодействие с качествата и ценностите на всеки човек, избрал такова поприще за лична и професионална реализация. Книгата се чете леко, изпълнена е с примери, аналогии, житейски мъдрости и конкретни бизнес похвати, които са вплетени майсторски в бизнес логиката на конкретната тема. Не усещаш как постепенно ти влиза под кожата и те кара да продължиш да четеш и да търсиш отговор на следващия въпрос. Бизнес книга, ориентирана към действие. Авторът борави майсторски с различни бизнес тематики и умело ни превежда от теорията към практиката, създава у нас стремеж за съграждане и ни предизвиква за действие, както и ни провокира да мислим в ежедневието си.

Милена Стойчева, изпълнителен директор
на „Джуниър Ачийвмънт България“;
директор за иновации и трансформация
към Европейския институт за иновации
и технологии „Култура и креативност“

Това е книга, даваща практичен и интуитивен мисловен модел за превръщане на слабостите и неизвестните в стратегическо предимство. Това е книга за лидера, поел отговорността си и изправен ежедневно пред нуждата да взема правилни решения в условията на недостатъчна информация, непълно разбиране и дори неразбиране на динамично променящата се бизнес среда. Книгата на проф. Станимиров ни дава „голямата картина“ на бизнеса и фокусира вниманието ни върху важността, преди всичко, да разберем какво не

разбираме. Голямата картина е нарисувана върху канавата на бизнес модела с ясни примери и утвърдени от практиката и времето методи, които помагат да подредим правилно белите петна на нашето (не)разбиране. С всяка следваща глава на книгата виждаме, че мястото на всяко бяло петно на голямата канава на бизнеса има важно значение за полезността на решенията, които вземаме. Есенцията на бизнес стратегията е изборът на това какво да НЕ правим (Майкъл Портър). Опитът ме е научил, че тези решения са много по-сложни и комплексни от решенията какво да правим и са многократно по-трудни за изпълнение. Те обаче са основата по пътя към постигането на нашата визия и определят какво всъщност ни остава като набор от полезни действия. В този смисъл проф. Станимиров дава инструмент, който да ни помогне да видим това, което не виждаме, но не разчитайки на правила, а развивайки своята интуиция и цялостно разбиране, защото правилата много често ни пречат да видим очевидното.

Емил Цанков,
изпълнителен директор
на Research Metrics

Ръцете си държите поредния шедьовър на проф. Евгени Станимиров, в който мисъл и действие вървят ръка за ръка. Книгата е звезда със собствен блясък, с която авторът ни води в едно завладяващо пътешествие из дебрите на бизнеса с цел търсене на пропуски и шансове и намиране на ефективни цели и решения. Това е книга за читатели, които са готови да намерят нови предизвикателства, които не престават да се развиват, които откриват резултатни и работещи модели в практиката. Тук ще намерите ценни съвети и препоръки как да откривате, създавате, преодолявате и оцветявате белите петна (нашите пропуски и възможности), как да организирате своя бизнес (и живота си) на базата на ясни, честни и прагматични принципи, за да постигнете личен и професионален успех.

Горещо препоръчвам това произведение днес, в нашия сложен и обезумял свят, когато повече от всякога имаме нужда от мъдри думи и напътствия, които по един увлекателен начин да ни показват пътя, когато сме го загубили, да запалят светлината, когато около нас цари мрак, и да събудят любовта ни към стойностните неща – когато сме забравили, че съществуват.

д-р Митко Василев,
главен управител на Германо-българската
индустриално-търговска камара (ГБИТК)

Евгени Станимиров

БЕЛИТЕ ПЕТНА В БИЗНЕСА

София, 2023

© Издателство „Изток-Запад“, 2023

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

© Евгени Станимиров, автор, 2023
© Деница Трифонова, корица, 2023

ISBN 978-619-01-1193-1

Евгени Станимиров

БЕЛИТЕ ПЕТНА В БИЗНЕСА

ИЗТОК ЗАПАД

Посвещавам тази книга на родителите си, които
с любов и търпение ме научиха на толкова много неща!
Посвещавам книгата и на семейството си, което
всеки ден ми дава уроци кои от научените неща са най-важни!

СЪДЪРЖАНИЕ

Въведение 13
Темата за белите петна в бизнеса 13
Какво обещава книгата? 16
Да се върнем към заглавието, читателю! 18
Тази книга е за... 19

Част първа
Белите петна в бизнеса – базови постановки

1. За някои особености на белите петна 25
Във всеки бизнес има бели петна 25
Всяко бяло петно отваря пътя към други бели петна 26
Грешките могат да ни насочат към неизследвани бели петна 27
Откриването на бели петна е ваша работа и лична отговорност 29
Всяко бяло петно е възможност за развитие на бизнеса 30
Ефектите от първи и следващ порядък при усвояване на бели петна 32
Откриването на бели петна в бизнеса не е достатъчно 33
Споделяйте идеите си и бързайте да ги комерсиализирате 34
Бъдете нетрадиционни – необходимо, но не достатъчно условие 36
Промяната започва отвътре навън 38
Как концепцията за крушата и дървото е свързана с белите петна? 40

2. Да се ориентираме в правилата на играта 42
Личният живот и бизнесът много си приличат 42
Хипотезите са класически способ за запълване на бели петна 44
Всяка ситуация предоставя нови възможности 45
Ако въпреки усилията не откривате никакви бели петна? 47
Границата на няколко предметни области изобилства от бели петна 48
Повече бели петна – по-голям избор или... 51
Не всяко бяло петно трябва да се усвои точно сега 52
Имате ли стратегия за интелигентно опознаване на белите петна? 54
Тактика на салама при създаване и усвояване на бели петна 55
Откриването на бели петна става на най-невероятни места 57
Не подрязвайте крилата на идеите 58

3. Мащаб в мисленето, баланс в действията 61
Двете кошници – добро обяснение на концепцията за баланса 61
Синор или мост – изборът на магарето 62
Намиране на правилните координати 64
Не е нужно да имате перфектна автобиография 65
Щастието обича тишината, но това не важи за успеха в бизнеса 67
Мащаб в мисленето, баланс в действията... и още нещо 69
Ролята на постоянството за реализиране на целите 76
Единичен и системен риск 77
Да разсечем гордиевия възел, или как да управляваме хора 79
Управлението на екипи – търсена провокация с калкулиран ефект 80
Предизвикателства пред лидерството днес 82
Лидерът – опората на бизнес модела 83

4. В бизнеса няма една универсална истина 86
Дали говорим точно за истината? 86
Страхът и любовта могат да движат бизнеса ни 88
Доколко достоверни са обясненията на предприемачите 90
Нещата не са линейни – независимо от това как изглеждат 92
Закон за намаляващата пределна полезност 93
Планиране ли – а слепият случай? 95
Подходящото време 97
Мотивацията, или за това колко сме притиснати от обстоятелствата 99
Поведението на пазара невинаги
се определя от предпочитанията на клиентите 100
Бели петна в мисленето по отношение на конкурентите 101

Част втора
Организирайте бизнеса си

1. Откъде да започнете? 107
Стартиращ бизнес или утвърдена компания? 108
В случай че се колебаете какво да правите –
диагностицирайте бизнеса си 111
Мястото на KPIs в управленската пирамида 114
Прецизирайте вашите визия, мисия и ценности 118
Традициите и ценностите определят идентичността ви 123
Продължете с организацията на бизнеса – дефинирайте целите си 125
Практически съвети при дефиниране на цели 128
Подходете систематично към фирмените цели 137

2. Създайте работещ бизнес модел ... 142
Познаването на механизма е условие да знаете как работи машината ... 142
Някои причини за провал на бизнес моделите ... 147
Всичко е важно – бялото петно на фаворизацията ... 149
Отношението е душата на бизнес модела ... 150
Законът на джунглата, или защо
бизнес моделът трябва да бъде профилиран? ... 152
Промяната на бизнес модела е шанс за оцеляване и развитие ... 153

3. Стратегията – свързващото звено между рамката на бизнес модела и плана ... 159
Стратегията – сексапил, необходимост или... ... 159
Къде е мястото на стратегията? ... 161
Доколко сигурна е стратегията, която прилагате? ... 164
Как да разработите стратегията си? ... 167
Подходи за разработване на конкурентна стратегия ... 171
Трябва ли стратегията да ви бъде удобна? ... 175
Процес на вземане на решения във връзка със стратегиите ... 178
На какво да обърнете внимание при анализ на бизнес средата? ... 180
Методи и техники за анализ на бизнес средата ... 185
SWOT анализ и как да го използвате за целите на бизнеса си ... 191

4. Йерархия на стратегическите избори и тактическите решения ... 198
Корпоративно равнище – стратегически избори и решения ... 198
Стратегическа бизнес единица – стратегически избори и решения ... 201
Функционално равнище – стратегически и тактически решения ... 203
Пазар, пазарен сегмент или пазарни ниши ... 208

Част трета
Тактически решения и методи за работа

1. Бизнес тактики ... 215
Тактиките са отговорни за това дали стратегията ще заработи ... 215
Бялото петно в диверсифицирането на бизнес риска ... 219
Тактиките намират пряко отражение в оферирането ... 221
Бели петна при офериране – правилото за няколкото варианта ... 223
Сексапилът на стратегията е в тактиките ... 226
Да бъдем интересни или да добавяме стойност чрез комуникация ... 229
Предлагайте неочакваното... и очакваното ... 231
Казват, че нямало лоша реклама... хайде де! ... 232
Изпиране чрез накисване ... 234

Работите качествено – няма нужда да рекламирате? ... 236
Комуникация, манипулация, трафик, бюджет ... 239
Няколко думи за тайните на брандинга ... 241
Разбирането на продажбената фуния и как да я прилагате ... 245
Иновациите – въпрос на стратегии или на тактики? ... 249
Цената – по-висока или по-ниска? ... 253
Бизнес тактиките и потребителското поведение ... 255
Тактики в процеса на вземане на решение за покупка ... 258
Някои парадокси, свързани с потребителското поведение ... 260
Догонвайте клиентите и бягайте едновременно с тях ... 263
Събудете клиентите и ги стимулирайте да работят за вас ... 265
Управлявайте клиентския си портфейл ... 269
Ако това ще помогне – бъдете несправедливи и дори параноични ... 271
Подкрепяйте бизнес тактиките, за да бъдат ефективни ... 274

2. Modus operandi ... 278
Техники за подпомагане на бизнес решения ... 278
АСОЦИАТИВЕН ТЕСТ И ДИАГНОСТИЧНИ ЧЕКЛИСТИ ... 281
Асоциативен тест ... 281
Диагностичен чеклист за оценка на конкурентите ... 282
Диагностичен чеклист за оценка на бизнес модела на компанията ... 284
Диагностичен чеклист за оценка на 5-те начина за постигане на устойчиви бизнес резултати ... 285
Диагностичен чеклист за оценка на целите ... 290
Диагностичен чеклист за оценка на клиентите ... 290
Диагностичен чеклист за оценка на маркетинговите цели ... 295
Диагностичен чеклист за оценка на стратегията ... 296
СПЕЦИФИЧНИ ПРОУЧВАНИЯ В БИЗНЕСА ... 298
Анализ на сезонния фактор ... 298
Анализ на въздействието на разходите за реклама върху продажбите ... 305
Анализ на клиентската удовлетвореност ... 310
Анализ на клиентската лоялност ... 325
Анализ на възприеманото от клиента качество ... 332
Измерване стойността на клиентите ... 339

Заключение ... 354
Библиография ... 357

Въведение

Темата за белите петна в бизнеса

Можете да бъдете сигурни, че начините за постигане на успех в бизнеса и в живота са повече от контактите ви в социалните мрежи. Същото важи и за причините за провал. Независимо колко сте внимателни и аналитични и избягвате системните рискове със сериозни потенциални разрушителни ефекти, има една особеност – трябва да решите откъде точно да започнете. А това не е никак лесно, независимо че много книги обещават гарантиран успех, в случай че следвате описаните 5 или 10 стъпки. В завидно дебели книги по предприемачество се лансират „проверени" рецепти, които стриктно трябва да се следват. При това 98–99% от стартъпите фалират. Един младеж, съосновател на обещаваща стартираща компания, наскоро ми сподели, че ако е такъв голям делът на фалиращите, които следват съветите, описани в тези книги, може би трябва да спре да ги следва, за да има поне минимален шанс да оцелее на пазара. Нямах аргумент, с който да оборя неговата непопулярна теза.

Преди време бях поканен да представя презентация на форум, чиято тематика обхващаше маркетинг, мениджмънт и лидерство в бизнеса. При приключване на събитието имах възможност да обобщя следното: „Всичко казано днес във вид на фундаментални изводи и насоки за действие можем да представим в писмен вид само на една страница. Синтезирани по този начин, изводите ще изглеждат ужасно просто за много хора. И именно в това е проблемът. Нямаме грижа с обобщенията, а с подценяването на комплексните процеси. Резултатът – орисани сме да прилагаме ужасно прости неща по просто ужасен начин." Защо се получава така?

Една от причините е, че някои концепции в бизнеса са дефинирани неясно за много хора. От друга страна, познанията ни за бизнеса са фундаментално непълни. Навсякъде има *бели петна*, които показват нашето неразбиране за нещата. На всеки от нас ни се е случвало да търсим бизнес решения в някаква област, но да не можем да намерим правилния или поне удовлетворяващ отговор. Няма значение дали става въпрос за: текущо затруднение, свързано с управление на

хора, личностно развитие, ценова дилема, възползване от внезапно появила се пазарна възможност, планиране на бизнес или нещо друго. В една част от случаите се досещаме, че нещо трябва да се направи и в определени ситуации дори знаем какво и как да направим, но не са изключени и други случаи – дори част от заетите в някакъв бизнес да не припознават необходимостта от предприемане на действия. Моята теза е, че описаните хипотетични затруднения са провокирани от така наречените *бели петна*.

Темата за *белите петна* има множество измерения, но най-често тя е свързана с неспособността ни да се досетим как да решаваме определени проблеми; несполучливите опити да се възползваме от възможности поради повредена радарна система за откриване, слаба подготовка за усвояване, липса на креативност за тяхното създаване и др.

Неслучайно Силвия Кристъл в книгата си „Сърца от пепел" пише следното: „Възможностите не се появяват. Създават се." Създаване ли написах? Да създаваме *бели петна* в бизнеса? Възможно ли е? Да, всъщност интелигентните компании не само разпознават и усвояват, но и създават *бели петна* с ясна проекция за финансовото им измерение в някакъв обозрим период от време.

Ето един конкретен пример. Интелигентният бизнес консултант винаги трябва да мисли за няколко неща: как да направи така, че клиентът да плати по-малко, но да постигне висока възвращаемост на вложенията си; как към основния проект да предложи възможности, които го допълват или надграждат; как да бъде от полза с някаква форма на поддръжка за консултирания бизнес след приключване на текущия проект и др. В описания процес прозирам поне няколко *бели петна*, за които често бизнесът не се досеща, но усвояването им води до подобряване на пазарното представяне и финансовите резултати. Например често консултантските проекти са ориентирани към проучване на клиентското мнение и генериране на някакви ползи от това, които в някои ситуации може да са по-малки дори от вложените средства за реализиране на проучването (*бяло петно*). А какво ще кажете за консултант, който получава предварително уговорен хонорар, дава напътствия и не се интересува от постигнатите резултати? Тогава *бяло петно* се явява процесът, който следва да обвърже препоръките с конкретната им реализация и необходимите фини настройки, за да се получат търсените резултати (т.нар. change management). Друг пример за създаване на *бели петна* е развитието на продукта. Има компании, които модифицират своя продукт или начин на доставка, или дори целия бизнес модел и това не е резултат от проучване на клиентското мнение. Просто са решили да играят на сляпо и да поемат риск.

Областите, в които можем да развием своя бизнес, нас самите или таланта на нашите служители, наричам *бели петна*. Те са бели, защото чакат да бъдат открити и усвоени, но ако предпочитате – могат също да бъдат оцветени. *Белите*

петна са свързани с различно, далеч от тунелното мислене, но и с креативност в действията. Забележете – мислене и действия! Това означава също поемане на риск да се провалим и кураж да понесем последствията от всичко това. Никое голямо дело не е било извършено от нерешителни хора, които търсят само сигурност, твърди Джордж Елиът. Но някак изглежда твърде скучно и конвенционално разбирането, че *белите петна* следва да бъдат открити и усвоени. Те могат също да бъдат създавани и подобно действие е проява на висш пилотаж в търсенето на оптимизации от страна на интелигентните компании. Възможностите за оптимизации нямат ограничения, но вероятно много хора вече се питат: „Защо да си причиняваме това? Защо трябва да поемаме риск? Ние и без това сме долу-горе доволни от постигнатото!" Едит Уортън твърди, че „бедността опростява счетоводния отчет". Аз обаче вярвам, че голяма част от четящите не искате да имате опростен счетоводен отчет. Ако сте съгласни с мен, трябва да се потрудите да откривате *бели петна* и да ги усвоявате.

Бих искал да поставя акцент върху това, че *белите петна* сами по себе си не са даденост. Ние им слагаме етикет и ги определяме като *бели петна* с едни или други характеристики – възможност за усвояване на нов пазар или навлизане в нововъзникнала пазара ниша, определяне на ценово равнище, което би стимулирало покупките, въвеждане на автоматичен скрипт, който да насърчи продажбите по телефон и други. Но съществителните са дотук, защото ако няма действие (при липса на глагол), *белите петна* или няма да бъдат открити, или дори да бъдат открити, няма да бъдат усвоени. Откриването, опознаването, усвояването или създаването на *бели петна* предполагат мисловно и/или физическо действие. Ние самите можем да се определим като търсачи на бели петна. И какво от това? Хората не се впечатляват толкова от табелките, които са окачени пред вратите ни, а от нашите конкретни действия.

Съзнателното или несъзнателно търсене на *бели петна* е много забавно начинание, защото интелигентните хора анализират собственото си поведение и това на другите и откриват неизвестни за тях до момента факти. Откритията предоставят възможност да оптимизираме бизнеса си, както и да развием себе си в определени области.

Изкушавам се да мисля, че всички хора са склонни да търсят *бели петна*, но това няма да отговаря на истината. Колкото и да е странно, много хора предпочитат да не търсят *бели петна* и да не правят оптимизации. И това е обяснимо, защото процесите на търсене, идентифициране и усвояване на *бели петна* са свързани с леко или по-голямо неудобство – излиза се от зоната на комфорт, а това създава грижи. Ето един елементарен пример – опитайте да внедрите във вашата фирма нов софтуер, свързан с управление на взаимоотношенията с клиенти (CRM система) или с планиране на ресурсите на компанията (ERP система). Противодействието от страна на работещите е гарантирано. Може би ще

се наложи и пренастройване на бизнес процесите, за да използваме максимално силните страни на избрания софтуер, което ще доведе до допълнително нагнетяване на напрежение. Но вие знаете какви ползи очаквате от усвояването на *бели петна* и дали усилията си струват. Всеки прави своите избори и знае – или поне предполага – каква е цената, която трябва да се плати за тях.

Какво обещава книгата?

Преди около две хилядолетия Марк Тулий Цицерон казва следното: „Времената са лоши. Децата вече не се подчиняват на родителите си и всички пишат книги." Наскоро ми попаднаха данни, че има издадени над 93 000 книги по предприемачество. Ако добавим и книгите за бизнес, маркетинг и други подобни области, тогава ще достигнем до брой, който е практически невъзможен не само да прочетем, а дори и да си представим. Защо тогава очаквам, че някой ще си купи и прочете тази книга? Какво обещават авторите на книги, свързани с бизнес и предприемачество?

Каквото и да ви обещава авторът на която и да било книга, всеки читател трябва сам да прецени какви са ползите от нея. Това го прави всеки от нас – съзнателно или неосъзнато, но го правим. Фактът, че определени книги не ни оставят на мира да заспим, докато не ги прочетем, а други зарязваме още след въведението, е показателен за оценката ни за полезността и увлекателността на текста.

Оценката, която даваме за прочетените книги, може да бъде много различна за всеки от нас. Възможно е от една книга да си „откраднем" няколко ценни и множество подкрепящи идеи за правене на бизнес. Същата книга при прочит от друг читател може да изобилства от идеи, като техният брой да бъде в пъти по-голям от този на първия читател. Това обаче не означава, че всички читатели ще имат мотивация да приложат уловените идеи, както и да оценят ефектите от тях. За трети читател въпросната книга дори може да промени философията на правене на бизнес или да мащабира постиганите до момента бизнес резултати. Но нека не подценяваме възможността четвърти читател след прочитане на същата книга да се почувства объркан какъв отзив да даде за нея, защото тя може да не го/я е впечатлила с нищо.

Причината за това многообразие се крие в подготовката ни да възприемем написаното от някой друг. Случвало ли ви се е да препрочитате множество пъти една и съща книга и всеки следващ път да се впечатлявате от различни неща? Да, нали? Защо е така? Защото в периода между отделните прочитания на книгата ние трупаме опит, попадаме в различни ситуации, осмисляме ги и запълваме *белите петна* или не, но ние не сме същите като при предходния прочит. Това е като водата, която е изтекла. Колкото и да ни се иска, ние не можем да я върнем

обратно. Просто продължаваме напред. И тук следва да се замислят тези читатели, които при всеки следващ прочит успяват да намерят единствено и само това, което ги е впечатлило и при предходни прочитания. Това говори за някаква форма на застой или липса на развитие. А светът се развива, обществото се променя – следователно и бизнесът трябва да еволюира, за да обслужва новите човешки нужди, желания, предпочитания, вкусове и т.н.

Светът е динамичен, бизнесът е динамичен, следователно и разбиранията ни за него трябва да са динамични. Променящият се свят създава необятно поле от неоползотворени възможности за развитие на бизнеса. Нека да си представим тези възможности като *бели петна*, които под влияние на промените в конюнктурата (икономика, политика, социална и демографска среда, технологии, природна среда) могат да се увеличават или да намаляват. Ако проследим динамиката на тези промени, ще видим пулсациите на *белите петна*.

Белите петна са навсякъде около нас, но не всеки човек може да ги идентифицира. В учението на софистите се проповядва, че хората се раждаме слепи, живеем слепи и напускаме света, преди да прогледнем. Това е така, защото голяма част от човечеството концентрира усилията си в ежедневното оцеляване. В тази ежеминутна борба често не остава време да се огледаме, да помислим, да измислим нови начини и подходи как да направим живота си по-добър и смислен. Нямаме време да си зададем правилните въпроси, на които да потърсим точните отговори. Погледнато от страна на бизнеса, следва поява и развитие на *бели петна*, част от които прерастват в пазарни ниши. Но светът по подразбиране не търпи празни пространства, ето защо все някой някога предприема действия и обира реколтата (извлича дивидент) от създалия се вакуум. Този процес обаче не е равномерен. Има ситуации на постепенно и сравнително равномерно развитие на знанието и усвояването на *бели петна*, но също можем да наблюдаваме застой и бурно компенсиране на изоставането в други ситуации.

Вярвам, че четящите тези редове ще бъдете сред хората, на които ще ви се наложи да решавате по-малко и по-несъществени проблеми, защото сте съумели да предотвратите появата на сериозни. Предпоставка за ефективна превенция на нежелани бизнес събития са подготовката и задаването на правилните въпроси. Това ще ви помогне да потърсите сполучливите отговори, които да ви подкрепят както да решавате създалите се проблеми, така и да ги предвиждате и предотвратявате. Една от основните цели на книгата, която четете сега, е да провокира, да накара повече хора да си зададат въпроси, свързани с откриване на работещи и ефективни модели за предотвратяване или решаване на определени бизнес проблеми, както и с намиране на начини да предизвикваме и да се възползваме от възможности в бизнеса. От моя гледна точка тази книга не съдържа нещо фундаментално ново като знание. Но отношението към материята и подходът са по-различни.

Да се върнем към заглавието, читателю!

Тази книга не е за всеки. В магазин, пред който пише „За всеки по нещо!“, всъщност няма за никого нещо съществено. Хора, които мислят, че имат перфектен бизнес модел и няма какво да развиват в него, не е необходимо да пилеят време и да четат моите разсъждения и обобщения.

Изкушавах се книгата да има следното заглавие: „Теория за белите петна в бизнеса“, но имам определени резерви към термина „теория“. От една страна, независимо че съм професор по икономика, съм дълбоко убеден, че не всичко, което е написано в книгите, расте по нивите. Принципна е постановката, че между теория и практика няма разлика, но на практика има огромна разлика. Този, който се занимава само с теория, всъщност не поема особени рискове, независимо от изповядваните тези и препоръки. Всеки ден виждаме анализатори, които компетентно, дори агресивно дават съвети в сферата на макроикономиката и са дълбоко уверени, че техните идеи са работещи. В случай че същите хора са на позиция да вземат системни решения с огромни последици и на тях се пада честта да понесат отговорността, ще бъдат доста по-внимателни както с изповядваните тези, така и с предприетите действия. Заетите с практика, които се придържат или не към описаното в теорията, в действителност поемат риск да спечелят или да изгубят и онова, което имат. Ето защо теорията за мен има смисъл, в случай че помага на компаниите да стават по-иновативни и по-ефективни и на тази база техните клиенти да извличат ползи. Теорията трябва да помага на всички нас да живеем по-добре и да решаваме проблемите си по още по-интелигентен начин. В противен случай тя ще се превърне в откъснато от практиката начинание. Както казва Никола Тесла: „Науката е лична перверзия, ако крайната цел не е подобряване на живота на човечеството.“ Не че слагам знак на равенство между теория и наука, но последната се базира на множество теории. От друга страна, с използването на термина „теория“ бих поел риск да не бъда разбран правилно. Много хора неоснователно имат предразсъдъци в негативен аспект по отношение на теорията по принцип. Едва ли не ако някой се занимава с теория, той/тя е прекъснал/а връзката си с реалността. Теорията понякога се възприема като нещо отвлечено. Но какво представлява теорията? Според тълковния речник теорията е: „Система от идеи в един клон на знанието, които обобщават практическия опит, натрупан от човека в процеса на опознаване на природата, в обществения живот и мисленето. Теорията е съвкупност от основни правила за дейност или от основни положения в определена научна област.“ Тя може също да се възприеме и като „мнение, схващане, мисъл, разработени подробно“. Теорията може да бъде много полезна, но зависи коя теория. Правилната теория служи ако не за прогнозиране, то поне за да бъдем отчасти подготвени за бъдещи събития и използва инструментариум да про-

вежда наблюдения, експерименти, допитвания, вследствие на което потвърждава или отхвърля предварително дефинирани хипотези. Независимо от това реших да не опъвам излишно сетивата на четящите с терминология, която може да се възприеме нееднозначно. Ето защо книгата е за *белите петна* в бизнеса.

Тя представлява съвкупност от свободни мисли по отношение на доказано работещи модели, но също съдържа провокативни размисли. Нямам претенции, че книгата е изтъкана от истини от последна инстанция! За сметка на това споделям мисли за това какво е добре да се прави в определени ситуации (Via positiva), като се придържам и към стила на изваждането, т.е. какви инструменти и подходи не трябва да използваме, ако искаме да успеем (Via negativa). Не очаквайте сложни и засукани обяснения в стил на научно издание. Убеден съм, че в бъдеще бизнесът и в частност маркетингът ще бъдат прости (в смисъл на максимално опростени), но ще се правят от все по-умни хора, разполагащи с огромни масиви от данни. На никого не са необходими сложни неща, вместо това те трябва да бъдат ефективни.

Тази книга е за...

Чел съм много книги. Мога да ги категоризирам според начина, по който съм се чувствал при четенето им. Една част от книгите подсказват, а някои дори крещят срещу мен: „Едва ли си достоен да ме четеш! Дори да ме прочетеш, няма да ме разбереш!“ Беше очевидна нагласата на авторите им да се извисят над тълпата и да се чувстват по-умни, по-избрани и значими. Друга категория книги са написани по начин, по който избягват да общуват с читателя. Те не създават мост между написаното в тях и човека, който трябва да се идентифицира с посланията. Тази категория книги е безинтересна за мен. Четенето им прилича на опит за флирт, при който само едната страна е активно включена в процеса. Трета част от книгите приканват шепнешком: „Ние сме приятели. Прочети ме! Опитай се да вникнеш в добронамерените съвети, които описвам, и в скритите послания, които закодирах. Не казвам всичко директно, защото искам интелигентни читатели. Има какво да си вземеш от мен. Искрено се надявам да ти бъда полезна!“ При четенето на тази категория книги има споделеност и последваща асоциативност.

Убеден съм, че книгите трябва да приканват да се впуснем в пътуване, да провокират, да насочват, да събуждат своите читатели. Колкото броят на хората, реагиращи на поканата, е по-голям, толкова посланията в книгите ще стигат до по-широка аудитория. Следвайки съвета на Алберт Айнщайн, че „нещата трябва да са възможно най-опростени, но не повече“, съм се опитал на разбираем език и с неприкрит афинитет към аналогиите да предам конкретни съвети, да

обясня инструменти, с чиято помощ можем да правим бизнес. Но тук има малка уловка, защото опростяването не трябва да се абсолютизира. Веслав Брудзински съветва „да се усложнява, за да може в резултат всичко да стане по-просто, а не да се опростява, та в резултат всичко да стане още по-сложно". И е прав, защото когато се движим по ръба между простото и сложното, лесно можем да прекрачим от другата страна. Колкото и да се опитвам да балансирам между простотата и усложняването ѝ, нямам смелостта да претендирам, че ще разкрия дори малка част от възможните проблеми в бизнеса.

Като начало посочвам някои неща, които създават затруднения и възможности и на които често пропускаме да обърнем внимание. Трябва да започнем от някъде. Изглежда стряскащо, като си помислим, че ще трябва да преместим огромна машина от едно на друго място, но ако я разглобим на малки части и започнем от някъде, нещата изглеждат решими. Убеден съм, че написаното от Атанас Далчев хвърля яснота какво трябва да правим: „Изведи ме вън от всяка сложност, научи ме пак на простота!" Всяко сложно нещо е добре да бъде разчленено, осмислено и на тази база да предприемем действия, за да го решим.

Ето защо книгата е структурирана условно в три части.

В първата част са представени принципни постановки по отношение на *белите петна* – какво представляват, къде можем да ги търсим и как да ги разпознаваме. Тази част има по-философско звучене, доколкото е свързана с принципните разбирания за *белите петна* в бизнеса. Но не само заради това звученето ѝ е философско. Аз съм дълбоко убеден, че човек не може да осмисли успеха в бизнеса извън контекста на успеха в живота. Тези неща са свързани като скачени съдове. Всеки от нас познава много хора, които са постигнали завидни успехи в бизнеса, но същевременно са били отхвърлени от най-близките си хора. Дали ако попитате такива хора ще бъдат категорични, че са успели? Едва ли. Ето защо принципните разбирания за успеха и за възможностите, които ни водят към него, са важни, доколкото дават смислена базова платформа за разсъждения.

При условие че принципните разбирания за *белите петна* не представляват интерес за вас, можете да преминете направо към *втората част* на книгата, в която чрез множество аналогии и примери съм направил опит да коментирам често срещани *бели петна* в бизнес модела и стратегиите на фирмите. Тази част е технократски ориентирана към конкретни инструменти как да правим нещата в бизнеса по структуриран начин.

Третата част на книгата съдържа конкретни тактически инструменти и напътствия, с чиято помощ можем да се справим при откриване и усвояване на *бели петна*. Тази част е разделена на две подчасти. В първата подчаст са дадени много препоръки, свързани с прилагането на тактически инструменти и съображения, свързани с тях. Във втората подчаст са представени различни

инструменти – диагностични чеклисти и специфични процедури и методи за изследване на избрани бизнес проблеми.

В хода на изложението съм се стремил, доколкото е възможно, да избягвам продуктовото позициониране. Идеята беше да се дистанцирам от фаворизациите на конкретни брандове и/или бизнеси, както и от излишни критики. Поради тази причина на много места давам тълкуване на ситуации и възможни изходи от тях без конкретно позоваване на имена, компании и брандове.

Мисля, че вече сме готови да започваме.

Приятно четене!

ЧАСТ ПЪРВА

БЕЛИТЕ ПЕТНА В БИЗНЕСА – БАЗОВИ ПОСТАНОВКИ

1.

За някои особености на белите петна

Във всеки бизнес има бели петна

Може би вие мислите, че сте перфектни. Перфекционизмът силно прилича на горските духове – много хора говорят за тях, но никой не ги е виждал. И така – никой не е перфектен: вашата компания като цяло и организацията в нея също! Сертифицирани сте по система за качество ISO и сте убедени, че продуктите ви са с гарантирано високо качество. Дали? Някои компании използват именно такива послания в своите реклами: „Елате при нас! Предлагаме високо качество, гарантирано от сертификат...!“ Това е реклама за непосветени в системите за качество. Дори бих посочил, че такова твърдение може да е невярно и подвеждащо клиентите. Въпросните сертификати гарантират, че процесите ви са базирани на определена система и се знае по каква процедура действате при доставка на суровини и/или материали, как се обработват те, каква е процедурата на складиране или издаване на готовата продукция, кой от кого какво получава, на кого го дава, пред кого се отчита и др. Но забележете, в случай че качеството ви е на средно равнище, една такава система гарантира, че вие осигурявате устойчиво средно качество на вашия продукт и нищо повече. Ако вашият бизнес модел позволява, започнете да използвате по-качествени суровини, купете по-добри машини и съоръжения, подобрете технологиите си. Тогава и само тогава можем да говорим не само за по-високо качество, но и за по-висока производителност и ефективност на процесите. Системата за качество е само един пример, който показва колко далеч от перфектното може да бъде представянето ни в бизнеса.

Има компании, които са убедени, че са открили оптималните ценови равнища и система от стимули при обслужване на клиентите. Съгласен съм, че е възможно. Но нека да не забравяме, че става въпрос за конкретен момент или отрязък от време и за специфичен пазарен сегмент (съвкупност от клиенти с определени характеристики). В случай че по някаква причина конюнктурата се промени или клиентите утре имат по-различни очаквания, възприятия и отношение към оно-

ва, което предлагаме, ние ще попаднем насред *бяло петно*. Самодоволството ни от постигнатото до момента може да ни попречи да се адаптираме скоростно към динамиката на бизнес средата. Добре е да запомним, че всеки бизнес има неусвоени възможности, дори пропуски, и никой не е застрахован от допускане на откровени грешки. Всяка такава опция е *бяло петно*, криещо множество възможности.

Извод и как да го използвате в бизнеса си

Никой не е перфектен. Вашата фирма не прави изключение. Дори да имате високи стандарти, в определени отрязъци от време и при вас се отварят бели петна. Търсете ги и ако пазарът ще оцени това, действайте! Какво би станало, в случай че откриете бели петна, които пазарът не оценява, а усвояването им струва скъпо – тогава се опитайте да балансирате между ползи и жертви. Възможно е пазарът да не познава нещо поради неадекватна комуникация или друга причина. Открийте какво стои зад това и действайте. В противен случай поведението ви не би било пазарно.

Всяко бяло петно отваря пътя към други бели петна

Концепцията за *белите петна* е концепция за гъвкавостта. *Белите петна* в бизнеса са като вратите – ако затворим една, други врати се отварят. Всяка новоотворена врата ни предоставя възможност да тръгнем да пътуваме в посока, която на свой ред ще ни отвори други врати. По принцип Вселената не търпи празни пространства. Дори да мислим, че сме в безтегловност по отношение на нашия бизнес, на нас ни се предоставя възможност да преосмислим поведение, начин на възприемане на света и да предприемем действия, които са различни от тези, които са ни довели до това състояние.

В една малка компания, която консултирах наскоро, се опитахме да се концентрираме върху предлагането и продажбите. Идеята на собственика беше, че трябва да работим върху цените и рекламата, а се оказа, че освен тях има остра необходимост да се работи и по скриптове за комуникация. Като пиша за комуникация, имам предвид точно това, а не просто реклама. Рекламата е само една от формите на комуникация, която не трябва да изчерпва опитите ни да взаимодействаме с нашите аудитории (клиенти, конкуренти, доставчици, посредници, контактни аудитории).

В друга компания, която се обърна към мен, за да проучим клиентите с цел да открием причината за значително намалелите продажби, се оказа, че заекът излезе от съвсем друга шапка. Криеше се в това, че продавачите на компанията ня-

маха перфектна ориентация в уникалните си предложения за продажба (USPs – Unique Selling Points/Propositions), които подробно са разгледани в предходната ми книга „Многомерна стратегия за вашия бизнес“. Уточняването на уникалните предложения за продажба промени както скрипта на продавачите, така и всички комуникационни послания на компанията при реализация на стратегията ѝ.

Извод и как да го използвате в бизнеса си

В бизнеса и в живота като цяло белите петна могат да се илюстрират като верига от врати, които се отварят една след друга – тръгваме от цените и рекламата, преминаваме през скриптове за комуникация, следва преглед на комуникационните канали и средствата и т.н. Започваме от версията, че клиентите са отговорни за много по-ниските от очакваните продажби, а всъщност възможна причина е, че ние не сме си написали домашното и продавачите не знаят как да оферират по най-добрия начин. Необходимо е да си отваряме очите за съпътстващи и следващи възможности.

Грешките могат да ни насочат към неизследвани бели петна

Някога замисляли ли сте се, че ако не бяхте направили определена грешка, нямаше да откриете конкретно *бяло петно* във вашия бизнес? Намалихте цената на един от вашите продукти с идея да привлечете повече клиенти, а се оказа, че продажбите ви не се увеличиха? За сметка на това намалихте маржина на единица и от това пострада общата маса на печалбата. Съвсем реалистично е анализът на ситуацията да покаже, че цената невинаги е основният двигател на покупките, особено ако клиентите не могат да потребяват двойно количество от вашия продукт при по-ниска цена. Средностатистически си мием зъбите по два-три пъти на ден. По-ниската цена едва ли ще ни мотивира да го правим по пет-шест пъти и да купуваме двойно количество паста за зъби. Това е нелепо! И кое е *бялото петно*, което открихме? В случая *белите петна* са поне две. От една страна, не сме познавали поведението на нашите клиенти. В случай че вече го знаем, можем да предприемем действия и да опознаем какви са нашите клиенти, техните потребности, навици, модел на поведение. От друга страна, не сме си давали сметка, че цената оказва влияние върху продажбите на различните типове продукти по съвсем различен начин. Намаляването на цената на пакет сол и на килограм месо предизвиква твърде различни реакции сред клиентите. В случай че не познаваме реакциите на клиентите, ще платим определена цена – но ще знаем за друг път, че трябва да си отваряме по-добре очите.

Има толкова много хора, които мислят, че няма лоша реклама, и не предприемат никакви действия, за да противодействат на скандалите, в които биват въвличани (за това пиша по-подробно в третата част на книгата). Това е грешка, която може да ни позволи да открием и да усвоим *бяло петно*. Скандалът може да има някакъв ефект, за да чуят за нас – в случай че сме неизвестни. Но разпространяването на негативна информация за утвърдени пазарни играчи определено не е най-добрият сценарий, който сме си пожелали в началото на новата година. Ако се перифразира една известна реклама за перилен препарат, въвличането в скандал, без да сте виновни за каквото и да било, е от рода на „изпиране чрез накисване". Подобна ситуация може да ни даде добър урок за прилагане на кризисен PR[1].

Грешките, които допускаме, могат да ни насочат в посока откриване на *бели петна*. Ще си позволя да ви разкажа една шега, която насочва към решаване на производствен проблем по нетрадиционен начин. Историята е абсурдна и никога не се е случвала, но може да бъде полезна от гледна точка на съдържащата се в нея аналогия. И така, производител на самолети има проблем с устойчивостта на крилото на последно проектиран модел. Много инженери се опитват да решат проблема, но безуспешно. Тогава на един хитрец му се предоставя възможност и той да изпробва късмета си да помогне. Дава съвет крилото да се перфорира напречно по права линия. Производителите се възпротивяват с аргумента, че и без това крилото е неустойчиво и точно в тази си част се пречупва. Но все пак в опит да отговорят на това сложно инженерно предизвикателство, решават да изпълнят препоръката. Перфорират крилото и самолетът прави успешен изпитателен полет. Всички са учудени и се питат как даващият съвета е достигнал до този гениален извод. Той отговаря, че е използвал метода на аналогията. И пояснява, че тоалетната хартия се перфорира по права линия, но обикновено не се къса, където трябва. Тази абсурдна ситуация има за задача да ни подскаже, че трябва винаги да сме готови да прилагаме наученото от една сфера в друга, като адаптираме знанията и опита съобразно ситуацията.

Извод и как да го използвате в бизнеса си

Не се притеснявайте да допускате грешки. Зад всеки следващ успех има поне няколко торби, пълни с по-големи или по-малки грешки. Не робувайте на стигмата, че грешките ви провалят. Добре осъзнатите и осмислени грешки ви водят по пътя на успеха. Понякога само една крачка ви дели между провала и последващия успех. Но тази крачка трябва да се извърви. И е доста полезно да възприемате грешките като приятелско напомняне, което понякога може да бъде дори болезнено или унижаващо – но неоценимо полезно.

[1] Връзки с обществеността.

Откриването на бели петна е ваша работа и лична отговорност

Не чакайте някой да дойде и да ви събуди. Много често мениджъри искат да се направи проучване, за да установят нещо, което ги вълнува по отношение на клиентите. Добре, това е възможно да бъде направено на пазари, които не познаваме добре. Но в общия случай поне две трети от поведението на клиентите е записано под някаква форма чрез отпечатъка, който те оставят при сърфиране в интернет. Не е ли по-добре да имате добре обучен специалист, който да проследява поведението на вашите клиенти онлайн? Това от една страна. От друга страна е добре да обучите своите фронт-офис служители, които контактуват непосредствено с клиентите, да събират пазарни данни (за желания, притеснения, нужди, копнежи на клиентите).

Една от добре познатите ми компании има около 20 клиента на B2B пазар[1]. Никога в периода на своето успешно съществуване тази фирма не е правила опит да проучва своите клиенти (нито по предварително утвърден план, нито ad hoc). Нейният модел на комуникация е доста прост и ефективен. Всяка сутрин собственикът на фирмата се обажда на мениджърите (или собствениците) на компаниите клиенти, но не за да ги пита от какво имат нужда. Това, което им е необходимо, го уточняват на оперативно равнище. Защо тогава им се обажда? За да им разкаже поредния интересен виц, който е научил. Изобщо не става въпрос за работа, а за социални контакти и обвързаност. В хода на приятелския разговор могат да бъдат споделени и някакви изисквания или да бъде уточнена поръчка. Но това става по съвсем непринуден начин. Защо му е на собственика на въпросната компания да прави проучвания? Те отнемат време и струват пари. Обратната връзка можем да я получим и по друг начин. Брилянтната комуникация минава през призмата на доверието. Вярват ли ви? Не? Тогава или не сте искрени, или дори да сте искрени, има някакви комуникационни ефекти, които инспирират фалшиви нотки. Защо много хора публикуват някакви неща, но те не се харесват? Може би защото четящите не познават контекста на казаното или защото не знаят нищо за човека, който се опитва да комуникира. Причината е, че не е изградено доверие. Когато комуникирате, е добре да си задавате въпроса: „Защо хората да избират вас? Дадохте ли им добра причина да го правят?“ В случай че отговорът е отрицателен, няма на кого да се сърдите. Дайте им причина, осигурете контекст, изградете доверие. Това означава да поемете отговорност.

---

[1] Business to Business, или организационен пазар – на него фирми продават своя продукт на други фирми.

Когато пиша, че откриването на *белите петна* във вашия бизнес са лична отговорност, имам предвид точно това. Вие въвеждате на пазара ново решение за клиентите си, като за целта трябва да изведете ползите, които очакват вашите клиенти. Не виждам кой ще го направи вместо вас. Предходният вариант на същия продукт не даде очаквания резултат, но вие предлагате нещо по-различно на база на по-голямо удобство, подобрен дизайн и по-лесно манипулиране с продукта. Но това не се базира на ваши предположения, а е резултат от получена и систематизирана обратна връзка от недоволни клиенти. Очевидно е, че сте си свършили работата и още едно *бяло петно* вече е заличено.

Извод и как да го използвате в бизнеса си

Откриването на бели петна е ваша лична отговорност. Никой няма да дойде и да ви подскаже как конкретно да оптимизирате собствения си бизнес, освен ако не сте си платили за тази услуга. Дори да сте платили, опитният консултант няма да ви даде верните за вас решения, но ще ви зададе правилните въпроси, с които да намерите отговорите за себе си. Добрите възможности в бизнеса се базират на добри човешки отношения. Не е възможно да познавате пазара, ако не разбирате клиентите, които го съставляват, или мениджърите, които са участници в пазарния механизъм. Бъдете в приятелски отношения с хората и те на свой ред ще ви дадат индикации какво да правите (ще разкрият бели петна, които си струва да усвоите).

Всяко бяло петно е възможност за развитие на бизнеса

Всяка неусвоена възможност, всяка опция за оптимизиране, може да доведе до спестяване на разходи и/или увеличаване на приходите на вашата компания. В този смисъл нищо не е за подценяване. Има ситуации, в които вторачването във вашия бизнес води до състояние на миопия (късогледство) по отношение както на проблеми, така и на възможности. Случвало ли ви се е да искате да направите нещо и след като сте вложили много емоция, мисъл и труд, да възприемате резултата като ваша рожба? На всеки се е случвало. И понеже е ваша рожба, вашето гардже обикновено е най-хубаво. Чували ли сте за теста на мама? Представете си, че сме измислили нещо и го показваме на мама за мнение. Вероятно мама ще адмирира вашата креативност и усилията ви, но дали пазарът ще мисли по същия начин и ще е готов да отвори портфейла си и да купи идеята, която успешно премина през теста на мама? Трябва да знаете, че бизнесът не търпи ком-

промиси. Ако гарджето ви не е най-хубаво и не носи очакваната добавена стойност за клиентите, последните няма да го търсят и купуват. Тогава ще настъпи часът на истината, но може вече да сме закъснели – особено когато в определен проект са вложени много средства и време и е стратегически за компанията. Ето защо е добре или да се опитаме да поглеждаме отстрани на ситуациите в нашия бизнес, или да търсим външна експертна подкрепа. И в двата случая можем да идентифицираме *бели петна*.

Откъде да започнем? Подходите са различни и зависи дали бизнесът се управлява от собственик или от мениджър. Мениджърите обикновено не харчат свои пари и може да са по-склонни да рискуват. От голямо значение е и какви са разполагаемите финансови и кадрови ресурси на фирмата в момента, какви са нейните цели (ако изобщо има такива), какъв е упражняваният натиск върху мениджъра от страна на собственика (собствениците) или борда. Посочените и редица други съображения са в основата на определяне на приоритети при установяване и особено – при усвояване на *бели петна*.

За да визуализирам как да започнем с откриването на *бели петна,* наскоро провокирах мои студенти с въпроса: „Какво казваме първо, когато влезем в кабинета на лекар?“ Идеята ми беше да ги насоча към това, че вероятно имаме проблем и го споделяме с лекаря, за да ни направи диагностика и да ни предпише лечение. Но някои от моите студенти умно отговориха: „Казваме „Добър ден!“ или „Казваме каквото ни попитат“. Извън шегата, ние не посещаваме личния си лекар, за да го/я поздравим и да се похвалим с успехите си. Обикновено посещението ни е свързано с притеснение, проблем или профилактика и очакваме адекватна диагностика. Сещате ли се за латинската поговорка „Правилна диагноза – успешно лечение“? Именно това трябва да направим за собствения си бизнес – диагностика, за да открием къде имаме проблеми или възможности.

Подходите най-общо са два. Единият е вие сами да направите диагностика на вашия бизнес. По-нататък в книгата подробно е коментиран този въпрос и са предоставени инструменти, които можете да използвате директно или да модифицирате за вашата фирма. Друг подход е внимателно да подберете външен консултант, който да даде безпристрастна и правдива оценка на ситуацията в бизнеса ви чрез коректно проведена диагностика. Водещ аргумент в случая е размерът на средствата, които ще бъдат дадени за уточняване на параметрите на *бялото петно* и за начертаване на план за неговото усвояване, да бъде по-малък от приходите, които ще генерираме в резултат на премахване на въпросното *бяло петно*. В противен случай балансът между разходи и приходи ще бъде негативен (в полза на разходите), което поставя под въпрос ефективността на предприетите действия.

Извод и как да го използвате в бизнеса си

Всяко открито бяло петно може да дава възможност за развитие на бизнеса ви. Въпросът е на каква цена? Това, че на пазара има свободно пазарно пространство, съвсем не означава, че там има пазар, който си струва да бъде обслужен! Ето защо е необходима съпоставка между ползите от усвояването на бели петна, от една страна, и жертвите (разходи, усилия, време, нерви), от друга страна. Бъдете критични към идеите, но не унищожително критични. Не бъдете и безкритични, прилагайки теста на мама. Мнението ѝ може да е много стимулиращо за вас, но в крайна сметка пазарът трябва да журира финално идеите и продуктите ви.

Ефектите от първи и следващ порядък при усвояване на бели петна

Много често ми се случва да наблюдавам бизнес мислене с кратък времеви хоризонт. Знам, че някой би ме упрекнал с аргумента, че в условия на несигурност трудно се планира. Но аз нямам предвид толкова планирането, колкото мисленето – онова мислене, което е само в една плоскост и в кратък срок. Нека да се замислим каква част от решенията, които вземаме, са единични или несистемни. Те имат кратък хоризонт на проява и дори да не ги изпълним перфектно, щетите ще бъдат нищожни (например да вземем фирмени рекламни материали в уречен час от рекламна агенция). Но има други решения, които са системни. Те оказват влияние върху цялостното финансово здраве на компанията – например навлизане на нови пазари, пускане в продажба на нов продукт, цялостно ребрандиране на търговските ни обекти, препозициониране на бизнеса и др. Системните решения имат проявления от първи порядък (това са краткосрочните първични ефекти), от втори порядък (могат да се проявят като краткосрочни или средносрочни вторични ефекти), от трети и от n-ти порядък (дългосрочни ефекти с третичен и последващ порядък). Но особеното е, че ефектите обикновено не се разпространяват по права линия на равнището, на което сме ги взели, нито са свързани само с един отдел или сектор в компанията. Обикновено те се разпространяват, следвайки ефекта на снежната топка, и притежават способността както да утихват (под влияние на едни фактори), така и да се ускоряват и усилват като ефект (под влияние на други фактори). Нека да си представим как можем да унищожим мотивацията и да влошим микроклимата с изявление на мениджърско ниво, че предстои оптимизация на персонала. Системните ефекти от такова изявление могат да създадат проблеми дори с ежедневното изпълнение на работните ангажименти в компанията.