

# Обичаме предизвикателствата

**Разговор с г-н Емил Николов изпълнителен директор на „АК Електрик“ АД гр. Радомир и „АК Пластроник“ АД гр. Велико Търново**

**- Как свързахте професионалният си път с AQ GROUP AB (Швеция) и как се разви той?**

Започнах професионалното си развитие през 2000 година в предприятието „Електрик“ АД гр. Радомир, като маркетинг специалист. През 2002 година осъществихме първият контакт с AQ Group AB. Последва една година преговори за кооперирано и съвместно сътрудничество в производството и развитието. През 2004 година беше регистриран „АК Електрик“ като юридическа единица, като фирма, неотменна част от процеса на вливане и преустройство между „Електрик“ и „АК Електрик“. След изкупуване на акциите от AQ Group станах изпълнителен директор на „АК Електрик“ АД. От 2002 година до сега работя като ръководител на AQ Electric и съм съпричастен към целия процес на развитие и израстване на предприятието. Тук съм от началото на трудовият ми стаж. В трудовата книжка имам само Електрик. Не знам дали е за хубаво или лошо, но тази кооперация с мултинационална група, която е сред лидерите на световния пазар, е чисто предизвикателство. Двайсет години съм на една и съща длъжност – изпълнителен директор и всяка година върша различни неща, колкото и да звучи странно. След като се развива една организация, самата позиция, Изпълнителен директор се изменя, съгласно развитието на организацията. Тя е един вид жив организъм, така че, когато стартирахме през 2003 година с 30 човека, моята длъжност и моите ангажименти бяха други. Длъжността ми беше също Изпълнителен директор, но отговорностите и оперативната ми работа беше съвсем друга, а именно, как да запазим този млад организъм, как да се стабилизира, да стъпи на една по здрава основа, за да обслужва все по-големи и по-взискателни клиенти. Сега вече сме близо 800 човека с голям интерес от страна на големи клиенти. Вече дори сме започнали и аутсорсване на бизнес. През 2016 година, преди пет години, изнесохме нашето производство на пластмасови изделия в гр. Велико Търново, в „АК Пластроник“ АД. Сега вече аутсорсваме обработка на неръждавейка в гр. Кюстендил. Там развиваме следващата наша индустриална единица, която ще бъде насочена предимно в обработка на неръждаема стомана най-вече за нуждите на здравеопазването. Така че „Електрик“ гр. Радомир, от фирма, която трябваше да се бори за оцеляване и запазване на работната ръка, на специалистите си, в момента е център, който генерира ноу хау и бизнес предизвикателства. Продължаваме да развиваме „Електрик“ гр. Радомир като център, който ще акумулира бизнес, който ще развива високи технологични и процеси и ще дава адекватни високо-технологични продукти на своите клиенти.

**- С какви хора успяхте да постигнете този успех?**

Предимно с българи. Структурата на човешкия ни



*Емил Николов е на 48 години. Завършил е Техническа професионална гимназия „Никола Йонков Вапцаров“ – град Радомир със специалност от направление – „Електротехника и енергетика“. След това завършва Стопанския факултет на ТУ София, специалност „Стопанско управление“, както и „Индустриален мениджмънт“. Специализира право на Европейския съюз в СУ „Св. Климент Охридски“. Специализира и в Stockholm School of Economics (SSE). Професионалните си умения обогатява с много други курсове и обучения. Процесите на обучение при него са непрекъснати. Според него, човек постоянно трябва да се усъвършенства и да следи за промените и новостите в индустрията. Женен с две деца – син и дъщеря.*

ресурс е 45% – 55 % мъже – жени. Разбира се, в нашата организация все по-често се появяват и служители чужди граждани. При нас има служители от Белгия, от Сърбия, от Северна Македония и др.. Сега водими преговори за внос на заварчици, шлосери, строители, които ще бъдат от други държави, трети страни на базата на това, че имаме глад на човешки ресурс в момента. От една страна е хубаво, че има гарантиран интерес към нашите услуги и продукти, но от друга страна пък не е добре, защото не можем да отговорим с нужния ресурс на момента към нуждите на бизнеса.

**- Къде е проблемът според Вас?**

Никога не съм обвинявал никого. Според мен, най-хубавото нещо на човешкият ген е, че всеки човек е персонално развит и той има индивидуални характеристики, което го прави уникален. Въпрос на мениджмънт е, как ще се подходи към всеки един човек. Не може да направим всички служители и работници по калъп и да бъдат управлявани с една и съща команда, по един и същи начин и да очакваме един и същи резултат от всички. Това е абсурд. Трябва да има индивидуален подход към всеки, трябва да има човешки ресурс развит на всички нива с нужните квалификации. Разбира се, всеки мениджър иска високо образовани и интелигентни хора на своите позиции, и да постига лесно поставените задачи. Такъв идеален живот все още не съм срещнал, но се надявам някой ден да го видя. Не знам как ще се реши този проблем в крайна сметка, но ние сме свикнали да ни е трудно.

#### - Как Ви се отрази кризата предизвикана от Ковид 19?

От 20 години ние имаме постоянен ръст на фирмата, дори миналата година, като година на криза базирана на Ковид 19. Реално ние имаме нисък обем на ръст - около 3%. Не е добре, че ръстът е малък, но пък печалбата ни има ръст. Ние имаме по-малък обем, но по-голяма печалба в случая, така че в бъдеще ще имаме по-голям бюджет за инвестиции, за развитие на нашата организация, така, че да можем да посрещнем новите времена и новите предизвикателства. Няма да сме с празни джобове, а ще имаме възможност за инвестиции било то в хора, в машини, в инфраструктура или в каквото е нужно.

#### - Как с по-нисък ръст в производството се постига по-голяма печалба?

С оптимизация на организацията. Моята стратегия на мениджмънт е - винаги да имаме един заделен бюджет за преподсигуряване на ресурса. Какво значи това? Ние винаги гледаме напред с перспектива за ръст, който ръст се гарантира с ресурс, който ресурс не се гради за кратко време. Нашият ресурс като оператори, дори заварчици, да не говорим за мениджърския състав се гради от половин година нагоре. Така че, ако сме планирали за 2022 година, минимум 10% ръст, ние трябва да подсигурием година преди това ресурса за този ръст. Така че, ние трябва да имаме всички специалисти подготвени да поемат 10% ръст през следващата година, така че ние в бюджета за



всяка една година имаме заложенa сума, която реално губим всяка година, защото инвестираме в ресурси, като няма гаранция, че те ще бъдат използвани. Например: организираме курсове за обучение на заварчици, от които курсове ние ползваме не повече от 30-40% от завършилите, а останалите отиват на свободния пазар в региона. Ние обучаваме специалисти и от тях ползваме не повече от 50% и така е с всеки един ресурс, който организираме. За нашите, така наречени, конкуренти това са хвърлени пари на вятъра. Инвестираме в ресурс, който реално не ползваме и не можем да гарантираме бъдещо ползване, но в крайна сметка аз съм се убедил, че тази формула е успешна и работи. Краткосрочно е загуба, но в дългосрочен аспект е голям плюс. Инвестицията в човешкия ресурс винаги ни се е отплащала дългосрочно. Винаги в близък план изглежда губещо и много жалко когато загубиш добър специалист, добър мениджър, добър оператор на машина. Първоначалният ефект е много лош, но за нас е много важно този човек, ако е решил да напуска да си тръгне с добро чувство и с добри спомени от нашата фирма, отколкото да напусне организацията ни с някакво негативно впечатление, което да бъде споделено извън фирмата, което не е добре.



#### - Какво мислите за шведският икономическия модел? Може ли да се прилага локално или работи само глобално?

Според мен, водещото е народопсихологията и културата на шведите. Този модел е много уважаван от мен. Той е работещ не само като икономика, като индустрия, но и като социална организация. Така наречената устойчива среда на развитие се базира не само на грижата за околна среда, а и на грижата за всички заинтересовани страни. Няма как една организация да е устойчива, ако не балансираме всички заинтересовани страни, така че, тази организация да се движи балансирано от всичките тези заинтересовани страни. Кои са заинтересованите страни? Това са хората, които се грижат за опазването на околната среда, за условията на труд, за общината, за областта, за държавата. Заинтересовани страни са също работници, служители, доставчици, средата на доставки, след това клиенти, след това социалната политика, не само вътрешна, а и външна. Всички тези заинтересовани страни трябва да бъдат адекватно развивани във времето, така че винаги да има устойчиво развитие и на своята организация, базирано на



всички заинтересовани страни.

Ако се върнем на шведския модел това е хубавото в Швеция, че моделът е много добре балансиран. Шведите имат много добре организирана законова уредба, каквата и ние имаме. Разликата е, че за тях законът е действително закон - нямат право на нарушение и всяко едно отклонение генетично е неприемливо. Докато при нас всяко едно закононарушение чисто генетично се опитва да бъде провокирано по някакъв начин, което не е само лошо за нашия случай, но е и хубаво защото тук ни дава допълнителна креативност, която реално в шведския модел отсъства. Този модел е много социален, базиран на екстремно и много бързо развитие. Не зная, дали не се дължи на тяхната народопсихология за постоянно състезание с техните съседи в Европа - да бъдат лидери, да бъдат най-добре организирани и поставени на икономическата карта на света. Ние харесваме този модел. Ние се стремим да напаснем този модел, до колкото е възможно най-близо до позволеното, което реално нашият народ и нашите служители може да възприемат, защото едно към едно в никакъв случай не може да бъде наложен.

В локален мащаб у нас в някаква степен е приложим, но ако бъде пречупен през нашата народопсихология, през особеностите на нашият бит, начин на мислене и особености. Със сигурност, много неща шведите не разбират, доколкото имам приятели, много им е трудно да разберат някои поведенчески дейности от наша страна. Така, и от българска страна е много трудно да възприемем някои отношения, някои действия и разбирания на нашите партньори шведите. Лично за мен това е предизвикателство и много интересна тема за анализ и възможност за развитие на чисто професионално, не чисто като мениджър, а чисто като индивидуален подход към нашата организация. Реално тя си е българска организация.

**- AQ Group е една сравнително нова компания, основана е през 1994 година. Как възниква и защо? Разкажете ни малко за нея?**

През 1994 година ABB приема политика за аутсорсване на бизнеси и решават, което е разумно и разбира се е много правилно за времето си, че трябва да се фокусират върху техните ключови процеси и най-вече върху техните пазари. А производствените процеси, които са по-скоро стандартни, които са с ниска принадлежна стойност, да бъдат възложени на подизпълнители - и в това няма нищо криво. Когато има една организация и тя може да се развива и фокусира върху по-високо технологични и по-високо платени процеси и те са добри в това нещо, защото трябва да губят ресурс и енергия в това да се занимават с неща, които могат да се правят от други фирми и от други поддоставчици, да им се даде възможност и на тях да навлезат на индустриалната карта и да започнат да развиват своите способности самостоятелно, а пък ABB да се средоточи върху високите технологии и да се развива. Ако времето и ресурсите на една огромна компания, като ABB са ангажирани с елементарни процеси, няма как да бъде извървян този път, така че част от стъпките на развитие е да аутсорсват бизнеса.

През 1994 г. Клас Мелгрин и ПиО Андерсен се събират и създават AQ Group. Клас Мелгрин се ангажира с една фабрика за индуктивни компоненти, производство на трансформатори, а ПиО Андерсен поема една фабрика за производство на пластмасови детайли.

**- Каква е фирмената Ви стратегия и кои са Вашите основни клиенти?**

Стратегията ни на групово ниво е да следваме нашите клиенти, които имат световен отпечатък върху индустрията. Ние обхващаме индустрии като автомобилостроене: Волво, Скания, МАН, здравеопазване: Дженирал електрик и други, телекомуникации: Ериксон, обща автоматизация: ABB, Шнайдер, пак Дженирал електрик, Алфа Лавал, хранително-вкусова промишленост: Тетра Пак. Работим с топ компаниите във всички тези индустрии, които имат световен отпечатък. Техният пазар и доставки са във всяка точка на света. Нашата философия на групово ниво е, че трябва да следваме тези компании. Затова като група сме около 40 фирми, които са разпръснати по целия свят. Основната сила и мощ е в Европа. Като брой компании най-много са концентрирани в Швеция, а като брой служители най-много са в България. Това беше и една моя малка мечта да направим България най-голяма единица в групата, и разбира се, България е първата единица като аутсорсинг. Групата е създадена в Швеция, но първата придобита компания извън Швеция е в България – „Магнит“ АД гр. Годеч през 1996 година. В Швеция има много филиали на AQ GROUP AB, но те са с по-малко хора. В България имаме малко фирми, но са с повече хора, в тези фирми работят около 1500 човека. Мога да кажа, че „АК Електрик“ е най-голямата за момента в групата като брой хора и обем продукция.

Ние работим в сферата на „Бизнес за Бизнеса“ ( B2B ). Нашият продукт е ефективен процес. Ние даваме на нашите клиенти ефективен процес със световно качество. На пазара не предлагаме крайни продукти - готови изделия, и това е стратегия на цялата група. Ние сме субконтрактори, поддоставчици, бизнес за бизнеса и тайната е, че нашата сила, нашата мощ е в процесите. Ние сме добри в създаването на ефективни процеси. Благодарение на опита, който сме натрупали заедно с нашите клиенти, които са в различни индустрии, ние съумяваме да им даваме добри идеи за техните продукти, така че, те да могат да се развиват допълнително, чрез нашите умения и възможности да създават по-добри, по-ефективни техни продукти. Работата на нашите клиенти е да си управляват пазарите и чрез нас да усвояват по-добри пазарни ниши на световно ниво.

**- По-голяма част от вашите клиенти имат филиали у нас като например Шнайдер АВВ, доставяте ли директно на тях или продукцията Ви минава през централизиран склад?**

Ние доставям директно на тях, те не могат да доставят директно на нас. Това се базира на различната организация на работа. Защото филиалите на тези компании са два вида - специално за тези две компании. Те имат две части: едната е търговска, която се занимава с продажбите и производствена, която няма право да продава, а само да произвежда. Ние доставяме на частта, която произвежда, ние сме техен поддоставчик, но купуваме от частта, която може да продава. Въпрос на организация е, ние сме друг тип организация – самостоятелна единица. Те имат краен продукт, нашият краен продукт са процесите. Ние сме свободни да сключваме договори с нашите клиенти, ние можем да продаваме директно, не е необходимо да минаваме през някакъв търговски център, както те го наричат.

**- От къде се снабдявате с материали и суровини?**

Съгласно клиентската спецификация и нашата развита мрежа от доставчици се снабдяваме с материали от цял свят, в това число и от България. Основната ни цел е да развиваме и да работим с местни доставчици. Това не е лесна задача, но ние сме свикнали с трудностите. Обичаме предизвикателствата. Обичаме да ни е трудно и може би това е тайната на нашия успех.

**- Кои са по атрактивните и иновативни изделия, които произвеждате?**

Ние постоянно работим по усъвършенстване на процесите, по въвеждане на нови технологии, но не и по усъвършенстване на самите изделия. Нямаме продукти, които ние да разработваме. Ние обикновено участваме при разработката и развитието на изделието на клиента, но в никакъв случай не развиваме собствени продукти. Насоката ни е към усъвършенстване и развитие най-вече

за изграждане на ефективни процеси, които да гарантират световно качество, за да можем да подпомагаме нашите клиенти за по-голям пазарен дял. Фактически, ние, ако дадем добра цена и добро качество на нашия клиент, той има по-добра позиция на пазара. Аз гледам на нашите клиенти най-вече като на партньори, а не като на чисти клиенти, които са дошли да купят нещо и повече да не ги виждаме. Напротив, искаме нашите клиенти да са нашата реклама, да са нашата добра рефлексия на нашата работа. Ние искаме да развиваме нашите клиенти, ние искаме нашите клиенти да са щастливи с нас и да израстват с нас.

**- Как виждате бъдещето на компанията? Вие горе-долу го очертахте, сега може да го обобщите за читателите ни?**

Нашият хоризонт е безкраен. Нашата организация и мениджмънт работи по дългосрочна програма за развитие на организацията, която самостоятелно може да се развива и да бъде полезна за обществото и служителите ни. Ние не работим за един клиент, за един продукт, за едно изделие - ние работим за развитие на нашите процеси. Нашата стратегия се базира на груповата организация, която е за ускорено навлизане на Световния пазар. Тази стратегия може да съществува докато има индустрия. Нашата идея е да имаме устойчива организация, която да следва устойчивите тенденции на развитие и да следваме нашите основни клиенти, които са лидерите на пазара. Така че, нашата организация, нашата стратегия е, да работим и да служим на нуждите на Световния пазар чрез нашите основни клиенти. Фактически, на световната сцена. Нямаме точно фиксиран времеви интервал. Нашата основна цел е да използваме времето, което имаме за развитие, за постигане на по-високо технологично и организационно ниво.

