

от заемите на страната, за участието му в банкови афери, за създаването на партийните капиталисти. Той ми отвръща с гневни изказвания пред парламентарната група и пред избирателите на срещите си в Плевенско. Нарича писанията ми „помийна яма“.

Това още повече ни обвързва. (Започвам да съзнавам, че гневът, както и любовта, имат спояващата сила на лепилото канаколит...)

XVIII

Когато ме кани да постъпя на работа в „Работническо дело“, главният редактор Радослав Радев ми казва:

– От теб ще искам само едно – да правиш тук това, което правиш във вестник „Труд“.

Приемам думите му с известно подозрение. Та „Труд“ е орган на Българските професионални съюзи и има малко по-свободен статут за критиката. В очите на обществеността минава едва ли не за опозиционен вестник. А „Работническо дело“ като орган на Централния комитет на БКП играе изцяло по свирката на партията. Съмнявам се, че на неговите страници могат да се появят някои от моите разследвания.

Затова не бързам да му отговоря нито с „да“, нито с „не“. Но решавам да му предложа един мой скандален материал, за да видя как ще реагира.

Материалът носи заглавие „СРАВНЕНИЕТО“. Той проследява общото и различното между два наши завода: единият в град Золумат – Франция, а другият в Плевен – България. Заводите са оборудвани с едни и същи машини, работят по една и съща технология, а продукцията им е с различно качество. Заводът във Франция просперира, а заводът в България едва крета.

Материалът има характер на задочен разговор между директорите на двете предприятия Михаил Михалев и Иван Дяков. Те отговарят на едни и същи въпроси. Но в отговорите им трещи сблъсъкът между плановата икономика и икономиката, подчинена на свободния пазар.

Моето участие като журналист е скромно – една бележка в началото, една – в средата, и една – в края. Иначе играя ролята на ретранслатор – приемам и предавам...

Радослав Радев тутакси прочита материала. Очаквам, че преди да изкаже мнението си, ще го съгласува със съответния отдел на Централния комитет.

Нищо подобно!

– Материалът ти е много добър. – Той поглежда към настолния календар и отбелязва нещо в него. – Ще го публикувам на 5 август.

Вика заместник-главния Димитър Делийски и му го връчва с едва доловима показност:

– Тамбуев е написал нещо интересно. За броя от 5 август...

Изненадва ме точното определяне на датата. Но си трая. Знам още от студентските години, че Радослав Радев е невероятно организиран човек!

Този материал изведнъж ми отваря много неподозирани врати – вратите на почти всички наши фирми в чужбина.

Затова ще си позволя да предложа на вниманието на читателите някои откъси:

„Михаил МИХАЛЕВ, директор на Европейския център за леярна техника СЕТЕФ – Франция: Центърът е създаден като смесено българо-западногерманско дружество за алуминиеви отливки с противоналягане по метода на акад. Ангел Балевски и член-кореспондента на БАН проф. Иван Димов. От наша страна участва НПО „Технология на металите“, а от западногерманска – фирмата BBS. При напълно равностойно делово партньорство (50 на сто на 50 на сто) закупахме обявилата фалит текстилна фабрика в селището Золумат – Елзас, и я превърнахме в завод за джанти. Наш е патентът на откритието, съответно защитен според международните конвенции. Наша е технологията на производството. Наши са и машините от фамилията ВП-1000, създадени в машиностроителния завод „Илинден“ в Плевен. Първоначално почнахме като леярна. Отливахме джантите по новия метод, а западногерманските ни съдружници ги обработваха механично. От 1 януари 1985 г. изкупахме деловото участие на фирмата от ФРГ и заводът стана изцяло наш. Успяхме да създадем затворен цикъл, да съберем всички операции, свързани с производството на джантите. Първата джанта отляхме на 29 май 1980 г. Сега годишно произвеждаме над два милиона за фирмите „Рено“ и „Пежо“. Чрез бившия ни съдружник BBS продаваме 25 модела джанти във Федерална република Германия за леките коли BMW, „Ауди“, „Фолксваген“ и „Опел“.

Във ФРГ излиза едно специализирано списание „Ауто мотор Шпарт“. Всяка година то устройва таен конкурс за най-добрите джанти в Европа. Без да уведомява производителите, купува джанти от 15 фирми и ги подлага на всички възможни изпитания за стабилност, устойчивост, управляемост, удобство за монтаж и демонтаж, степен на радиално биене и пр. През 1984, 1985 и 1986 г. джантите на СЕТЕФ са класирани на първо място!

Иван ДЯКОВ, директор на Завода за алуминиеви отливки (ЗАО) в Плевен – България: Нашият завод е създаден като леярна за многосерийно производство. В него се работи по метода на акад. Балевски и проф. Димов за леене с противоналягане. Машините са български патент – ВП-1000 (същите, които са монтирани в СЕТЕФ). Разполагаме с модерни топилни пещи, съоръжения за механична обработка, електронна апаратура за химически анализи и качествен контрол. Но не сме специализирани върху едно тясно производство. А пилеем силите си на дребно върху 600 различни номенклатури. Произвеждаме и джанти, но не като основно, а като съпътстващо производство. Можем да се гордеем, че първата джанта в света, излята по новия метод с противоналягане, е наша. Но гордостта ни няма икономическо покритие. Защо ли? Системата на управление на икономиката е тромава. Почнем едно нещо, а отгоре ни нареждат да го спрем и да хвърлим усилията си на друго. Имаме власт само да изпълняваме! Дано със самоуправлението нещата да се оправят. Но най-важните механизми на самоуправлението – цени, данъци, лихви, основни заплати, валутни коефициенти и пр., още не са раздвижени. А уж вече се самоуправляваме. Но без икономическите регулатори работата куца.

Въпросната джанта беше и си остава експонат. Показахме я на разни панаири и изложби в СССР, Унгария, ФРГ, Англия, Австрия. Реномирани фирми проявиха интерес към нея. Но ние не бяхме подготвени да я произвеждаме масово. Нямахме опит в създаването на конструкции и пресформи. Нямахме и линия за отливане на джанти. При това трябваше да преодоляваме и бюрократичната машина на внедряването. В Япония фирмата „Кобе стил“ след пълни механични и стендови изпитания стигна до извода, че джантите, отлети с противоналягане, притежават отлични качества. А у нас, точно по това време се появи „научен“ труд срещу този метод. „Учени“, привърженици на традицията,

доказваха, че методът „Балевски-Димов“ не гарантирал плътни отливки, че теоретично не бил обоснован и пр. Можете да си представите при това положение как създадохме първата линия за отливане на джанти, през какви невероятни трудности от чисто административен характер трябваше да преминем. Докато се организирахме, изгървахме твърде много клиенти. Пропуснахме възможността да сключим договор с английската фирма „Мини Купър“. Пропуснахме възможността да сключим договори със „Застава“ – Югославия, „Вартбург“ – ГДР, „Шкода“ – Чехословакия, „Лада“ и „Москвич“ – СССР. Можехме да завладеем позиции и на Изток, и на Запад, ако се съобразявахме с пазара на клиентите (както е навсякъде по света), а не с пазара на производителя (както е у нас). Дори и сега не е късно да направим пробив. Фактът, че леенето с противоналягане е българско откритие, вече ни дава известно предимство. Но трябва да създадем отделен цех за джанти. И да се явим на световния пазар не с панаирни експонати, а с изделия от многосерийна продукция с високо качество, според желанията на потребителите...“

По-нататък сравнението продължава изцяло в полза на СЕТЕФ – Франция. В Золумат предприятието е изградено на чисто икономически принципи, а в Плевен на някакъв своеобразен административно-разпоредителски принцип. СЕТЕФ владее европейския пазар за джанти (от 12 милиона джанти годишно производство в Западна Европа два милиона са на СЕТЕФ) и има възможност да излиза на нови позиции. А ЗАО прави неуспешни опити да проникне на пазара, но поради чисто организационни и производствени слабости все изгървава влака.

СЕТЕФ работи изцяло за клиентите, а ЗАО – „за когото ни наредят“.

В СЕТЕФ производството се контролира от франка, а в ЗАО левът е лишен от контролни функции.

В СЕТЕФ възнаграждението на работниците е в пряка зависимост от крайния резултат, а в ЗАО това все още е пожелание.

В СЕТЕФ стопанската предприемчивост е с развързани ръце, а в ЗАО тя е притисната от постоянно сменящите се разпоредби отгоре.

Отзвукът от публикацията ми е широк. Телефонни обаждания, писма, поздравления, срещи, разговори. Диалогът между двамата директори се харесва на читателите.

В редакцията идват представители на БИСА. Те твърдят, че СРАВНЕНИЕТО е направило силно впечатление на ръководството на асоциацията. Спонтанно е възникнала идеята, ако не възразявам, да разкажа и за някои други наши фирми в чужбина, в които БИСА участва с капитали. Така стигам до втората си публикация за българския завод за скрепителни елементи „Нойнкирхен Щраубенверк“ в Долна Австрия. Публикацията ми се състои от една кореспонденция (споделям впечатленията си от завода) и едно интервю с директора инж. Марко Марков. („Работническо дело“, брой 296 от 23 октомври 1987 г.).

...„Нойнкирхен“ на български значи „девет черкви“. Естествено е да се запита човек на коя ли църква са се кръстили представителите на българския консорциум от БИСА, бившето ДСО „Металолееене“, Минералбанк и „Машиноекспорт“, когато са купували завода. По-сетне ще разбере, че това е църквата на самоуправлението, стопанската сметка и самоиздръжката, където икони са неумолимите закони на икономиката.

Първото ми впечатление от „Нойнкирхен Щраубенверк“ е, че това не е завод, а заводище – вторият по големина в Австрия за свързващи елементи. Територията му се простира върху 80 декара (от тях 32 под покрив) и просто не може да се обхване с поглед. Още повече че градът е равнинен и няма височина, от която да се отворят широки гледки.

В технологичната организация няма нищо по-особено от заводите за скрепителни елементи в Русе, Пловдив и Ивайловград. „Всичко в производството е почти като при нас“ – твърди доскорошният заместник-директор на завода „Гочо Грозев“ в Пловдив Апрахам Майдазян, понастоящем заместник-директор на завода в Нойнкирхен. И тук – открит склад за металите и закрит склад за по-скъпите суровини. И тук цехове за предварителна обработка (топла, студена, механична, термична и пр.), цех за галванични покрития, склад за готовите изделия. Оборудването в България е по на висота – там в заводите действат съвременни машини. А тук оборудването е с отдавна изтекъл амортизационен срок (някои съоръжения са от времето на Втората световна война!). Затова пък заводът има собствен цех за ремонт и двамата майстори там са на постоянно разположение, като лекари от „Бърза помощ“. Между старите фрези и стругове в цеха за механична обработка забелязвам съвсем нова машина – струг с цифрово-програмен автомат за управление. Про-

изведен е в българския завод „Рьоперверг“ в град Фирзен – ФРГ. „Гуте машине!“ – споделя с усмивка австрийският работник, който я обслужва, като щрака с пръсти. – Има портално захранване. Изпълнява дванадесет функции с едно натискане на копчето“.

Има и една друга разлика – обръща ми внимание Апрахам Майдазян. – В България болтовете се продават в насипно състояние на тонаж, а тук – на грамове и килограми. В България всеки завод се стреми да произвежда по-тежки болтове с по-ограничена спецификация – с тях се отчита по-голям общ обем. А тук номенклатурата на производството е твърде широка – около четири хиляди типоразмера от 1,5 до 34 мм диаметър на стebelото. Или казано с други думи – от 5 грама до два килограма болт. Времето за направата и на най-малкия, и на най-големия болт е почти едно и също. Затова пък цехът за студено-пресовани винтчета, чиито машини „плюят“ болтчетата, е почти роботизиран. Просто е любопитно да гледаш как върху старите машини са накацали роботчета, създадени в завода без патенти и рационализаторски претенции, „защото така работата върви по-добре“. И друго – щом като болтовете се продават на грамове и килограми, трябва да се пакетира, нали? Затова заводът има и отделен цех за опаковка. Тук изделията му се подреждат в малки, средни и големи кутии, по чиито стени са залепени етикети с марката на завода.

И все пак това, което се набива най-силно в очи, е готовата продукция в цеха за пакетиране. Тя свети от поцинковането или оксидирането с най-различни цветове – сребристобяло, синьо, розово, жълто, червено-черно. Не случайно една журналистка тук се е захласнала по имитиращия златен блясък на болтчетата за дамски обувки. Взела няколко в шепя, разглеждала ги, помирисала ги и възкликнала: „Ама вие сякаш ги дезодорирате!“ А директорът инж. Марко Марков, който не е лишен от чувство за хумор, ѝ отвърнал: „Ако клиентът пожелае, ще ги пръскаме и с парфюм „Нина Ричи““.

Шегата настрана. Но цялата номенклатура на завода е белязана с австрийския знак „А“ за високо качество. А този знак притежават само 180 фирми от цялата страна. Той не се дава за „черни очи“, а за изделия, издържали успешно всички изпитания в неутрални лаборатории. Освен това заводът е носител и на златен медал на Международния технически панаир в Плов-

див – 1986 г. – за високоякостни скрепителни елементи за автомобилната промишленост.

Много силно впечатление прави и организацията на работата в административната сграда. Управлението тук така е устроено, че всеки администратор да ушлъгтява работното си време. Разбира се, за това помага и електрониката. Шестнадесетте компютърни монитора със записващи устройства са в непрекъсната връзка с главния електронноизчислителен център в гр. Винернойщадт и получават информация за всичко, свързано с производството и търговията. Освен това има и два телекса, и един телефакс за бързо предаване и приемане на чертежи и документи.

Персоналът на завода се състои от 207 души. От тях 37 са административно-обслужващи. Има директор (инж. Марко Марков) и двама заместник-директори (инж. Майдазян и Раснер, австриец, бивш ръководител на производството). Тук няма секретарка в българския смисъл на думата. Секретарката е рядко трудов човек с голям спектър от възможности. Тук финансово-счетоводният отдел е обединен със снабдителния отдел и се състои от четири жени – една с търговско образование и три със средно специално. Отделът за техническия контрол е от една щатна бройка – инж. Ширк, член на Съвета по стандартизация на Австрия. Неговата „светая светих“ е лабораторията за химични и механични анализи. Той проверява качеството на постъпващите суровини (на входа) и готовата продукция (на изхода). Държи в изправност всички измервателни уреди. Лабораторията му е своеобразен музей по метрология. Има апарати, съхранявани още от основаването на фирмата, които са наистина музейна рядкост. Заводът няма по щат шофьори. Трите леки коли са на разположение на всички от ръководния блок. Ключовете им са при секретарката.

Тук няма технологичен и конструкторски отдел с прекалено раздут щат. Един човек е едновременно и технолог, и конструктор. Но той работи ръка за ръка с производителя на инструменти. А производителят на инструменти е плътно до майстора. (Каква хубава дума, която почти изчезва от речника ни.) С него съгласува чертежите. И често майсторът дава добри идеи за промяна.

Разбира се, най-силно ме впечатлява не технологията на производството, нито пък технологията на управлението, а високата мениджърска култура на инж. Марко Марков. Още от първи-

те си контакти усещам, че е професионалист. Разговорът ми с него на фона на всичко, което виждам и чувам в Нойнкирхен, се върти около един основен въпрос – какво трябва да знае и може стопанският ръководител.

– Днес всички признават, че управлението на едно предприятие е значим интензифициращ фактор. В много страни то е превърнато в наука и механизмите му се изучават в цялата им дълбочина и многообразие, като се свързват с конкретни ситуации от практиката. Вие, инж. Марков, как се научихте да управлявате?

– В България понякога се водят дискусии какво образование трябва да има един стопански ръководител – инженерно или икономическо. Аз не мога да участвам в тях, защото моето образование е и инженерно, и икономическо. Завършил съм електроинженерство и икономика на външната търговия. Така че имам и специална, и обща подготовка. Това, което съм получил в института, разбира се, помага. Но най-добрата школа на всеки ръководител е неизчерпаемото богатство на практиката. Ситуациите, в които непрекъснато попада всеки ръководител, са толкова много, че той трябва да е слепец, ако не извлича уроци от тях. Освен това важно място заема самоподготовката. Има вече не само учебници, но и обемисти книги за мениджърството, за науката за управление. Естествено, те трябва не само да се четат, но и изучават. Ако изхождам от моя опит, ще кажа, че в управлението не бива да се влиза направо с дипломата от института. Трябва да се премине през цялата управленческа йерархия, докато се седне на директорския стол. Аз например близо пет години съм работил в производството на ЗММ, бил съм старши инженер, главен енергетик, инженер-проектант, директор на кантора, директор на българо-холандското дружество „Растем“, директор на българо-швейцарското дружество „Ардекс“ и т. н. Дълъг, твърде дълъг е пътят ми до директорското място в Нойнкирхен. Вече съм на 56 години. Но да не мислите, че всичко знам и всичко мога. Това, което ми липсва, запълвам със самообразованието. Може би ще ви се стори чудно, но аз с голям интерес проследих докладите и дискусиите на японския форум на фондацията „Хонда“ (Виена, юли 1987 г.), свързана с икономиката на XXI век. Форумът разглеждаше въпроси на бъдещето, но изхождаше от съвременните постижения на научно-техническия прогрес. Например „Техниката – феномен на кул-

турата“, „Обществените и културните последствия от новите взаимоотношения между човека и машината“, „Тоталното интегриране на световната икономика“, „Бъдещите тенденции на медицината в епохата на биоавтоматизацията“ и пр. Изненада бе медицината в епохата на биоавтоматизацията и пр. Изненада ме обоснованото твърдение на един японски учен, че през ХХI век при безлюдните технологии няма да има труд в сегашния смисъл, а ще има дейност. Ще кажете, какво общо има това с производството на болтовете? Ще ви отговоря – има много общо, свързано с науката за управление. А освен това въпросното бъдеще не е чак толкова далеч...

– Какво си казахте, когато ви назначиха за директор на „Нойнкирхен Щраубенверк“?

– Дръж се, Марко! Трябва да намериш брод и през този порой.

– Защо порой?

– Та едно фалирало предприятие прилича на земя, давена от порой. Никаква зеленинка не остава по нея. Трябва тепърва да се набавя хумус и да се обработва.

– Познавахте ли предварително завода?

– Не, но знаех от икономическа гледна точка какво значи един фалит. Дотогава бях ръководил само проспериращи предприятия. Няма защо да крия, не изпитах особено радостни чувства от новоназначението. По-скоро го приех като тежко изпитание.

– С какво започнахте новата си ръководна дейност?

– Първо, исках да си изясня целите, които консорциумът си поставя със закупуването на завода. Разговарях с всички собственици. Те очертаха задачите в две посоки – фирмата да се изправи на крака и да се превърне в пласментно звено на България. Спомням си, че тогавашният генерален директор на ДСО „Металолееен“ Кръстьо Кръстев ми предложи анализ, който, меко казано, не беше съобразен с пазарната политика. „Трябва да гониш месечно производство по четиристотин тона – каза ми той. – Достигнеш ли го, положението ще се оправи.“ При една добра организация мога да стигна и до 600 тона, че и повече. Но ако не ги реализирам на пазара, все едно че хвърлям парите на вятъра.

Сетне насочих усилията си към изучаването на конкретния обект на управление. Оказа се, че заводът има дълга история. Началото му започва от 1823 година, когато се сливат двете

работилници на Бревилие и Урбан. През военните години достига своя апогей – открива две дъщерни предприятия в Австрия и шест в други страни. След Втората световна война започва да запада. Наследниците му – прапраправнуци – постепенно разпродават дъщерните предприятия. Последният австрийски директор се оказва агент на конкурираща фирма. При него заводът съвсем рухва.

Разбира се, изучавам не само конкретния обект, а всичко, свързано с него – мястото му в общата система на производството на скрепителни елементи, пазарния сблъсък с конкурентните фирми, законите на Австрия, икономическите и социалните принципи на производството, факторите, които му влияят положително или отрицателно, връзките с доставчиците на материали, банковите взаимоотношения и пр. Запознах се и със състоянието на завода, с оборудването му, с технологичния процес, с организационната му структура, със системата за информация – с всичко, което трябва да се знае, за да се постигнат набелязаните цели.

Много е важно за един ръководител да е контактен, да умее да работи с хората, които ръководи. Аз бях по-склонен да се адаптирам към австрийските работници, отколкото те към мен. В началото ме гледаха мрачно, с недоверие. Не се усмихваха. Всички знаеха, че заводът има страшно малко поръчки. А това значи и страшно малко производство. Това значи и съкращения, и уволнения, и безработица. При това социално-психологическият климат не беше от най-добрите. Бившият австрийски директор беше уволнил някои от способните специалисти и майстори, които милеят за завода, и на тяхно място беше назначил свои хора, които не бяха от металния бранш. Може би и поради това се появиха и някои предизвикателства. В един ден изчезнаха четири пожарогасителя. В инструменталния цех нечия скрита ръка започна да разцентрова машините. А това води до брак на инструментите, а от там – до брак и на цялото производство. Много хора настръхнаха. „Саботаж“ – викаха те. Отнасях се търпеливо, житейски мъдро към подобни прояви. Отговарях спокойно: „Хлапашка работа“, въпреки че вътрешно се косех. Ако бях се поддад на тези предизвикателства, имаше опасност да затъна в дреболии.

– Каква беше първата ви реална стъпка на новата работа?

– Да подобря информацияното обслужване. Един ръково-

дител без информация какво става вътре в предприятието и вън от него е загубен. Не може да взима правилни управленчески решения. Затова набавихме компютри и програмни продукти и се включихме в електронната информационна система на областта. Всеки миг започнах да получавам информация по всеки интересоващ ме въпрос.

– Сетне?

– Сетне предприех смел ход. Освободих всички, които бяха чужди на бранша. И на тяхно място върнах на работа някои от уволнените от предишното ръководство майстори и специалисти. Това се посрещна много добре от обществеността на града. А майсторите и специалистите бяха горди, че са зачетени, и заработиха много амбициозно.

По-нататък трябваше да реша някои въпроси, свързани с технологичната организация на производството и ръководството, да делегирам права и задължения на сътрудниците си. Разпределих работата така, че всеки да носи лична отговорност за това, което трябва да свърши. Големи резерви открих в съвместяването на различни професии и дейности. Това ми даде възможност да съкратя административно-управленческия апарат до възможния минимум. Освен това изчислих точно капацитета на всяка машина и въведох многомашинно обслужване. То пък ми даде възможност да се освободя от някои по-неквалифицирани работници.

– Кой беше най-жестокият момент във вашата работа?

– Конкуренцията. Всяко изделие тук се съпоставя по качество и цена с десетки подобни изделия. Ако не си в челната позиция на тази съпоставка, губиш.

– Как преодолявате конкуренцията?

– Конкуренцията не е нещо, което се преодолява еднократно. Тя е непрекъсната борба. Ако се самоуспокоиш след първата спечелена битка, може да загубиш следващата.

– Как завоювахте пазарни позиции?

– Първо с подобряване на качеството. Ние гарантираме дефект 1 на 100 000 броя при болтовете за автоматичен монтаж. Второ, със стриктното спазване на всички договорни задължения.

– Разкажете малко по-подробно за пазарните ви пробиви.

– Пробиви е малко силна дума. Истина е, че успяхме да си възвърнем някои от старите клиенти и че установихме делово партньорство с много нови. Сега сме доставчици на близо 720

фирми от 29 страни. Много от световноизвестните концерни са клиенти на завода. В железните пътища на четири континента са монтирани наши скрепителни елементи. Към нас проявяват интерес още много фирми. Има идея да се кооперираме със съветския завод за скрепителни елементи „Автономал“ в град Белебей, Башкирская ССР, и вече работим в това отношение. От Държавния комитет за наука и техника на СССР получихме виза, че изделията ни са висококачествени и се разрешават за внос в СССР. Очертава се възможност да доставяме болтове за съветската автомобилна промишленост. Но всичко това за нас все още не е пробив. То е по-скоро начало на къртовска работа за завоюване на пазарни позиции и което е много по-важно – за всекидневното им отстояване.

– Какво е за вас бързината в пазарните взаимоотношения?

– Много важен фактор. Има поговорка: „Печели този, който бърза.“ Тя изцяло се отнася за пазарната политика. Когато някой потребител се обади по телефона, за да поиска някакъв тип болтове, веднага трябва да му отговорим „Да“ или „Не“. Нямаме право да отлагаме, да се съветваме, да съгласуваме и пр. Същото е и когато се получи поръчка по телекса или по телефакса. Отговаря се в същия ден и в същия час.

– Ходите ли в командировки?

– Ходя, разбира се. Когато се наложи да се сключи по-крупна сделка или да се участва в търг...

– По колко дни траят командировките ви?

– Един, два, максимум три. Нито аз, нито пък съответните партньори имат време за повече. При съвременните средства за придвижване е непростимо един менажер да пилее времето си в дълги командировки.

– Какво е за вас „честната дума“ в производството и реализацията?

– От дългогодишния си опит ще ви кажа, че честната дума има по-голяма сила от подписания договор. В някои страни като Холандия например за нарушаване на честната дума могат да те вкарат в затвора. Това не е някакъв романтичен остатък от рицарството, а задължителна, нетърпяща възражения необходимост. В момента, когато кажеш „Да“ – това е вече договор. Нямаш право да се оправдаваш след това, че не си съобразил, че не си предвидил всички обстоятелства и пр. Излиза ли за някого приказка, че думата му не тежи, той като старите троянски

майстори е обречен на икономическа смърт и трябва да закрие кепенците на работилницата си.

Имахме такъв случай. Наша сътрудничка от отдела за износа допуска грешка. Потвърждава заявка на фирма във ФРГ, че ще ѝ доставим голямо количество болтове по 24 шилинга за сто броя. А заводската им себестойност е 27 шилинга. Компютърът хваща грешката ѝ, когато вече са доставени десет тона, и бие тревога. Какво да правим, когато думата е дадена? Не можем да спрем доставката. А от сделката явно губим. Сътрудничката се обажда на западногерманската фирма не да прекрати доставката, а да обясни собствената си грешка. От фирмата я разбират. Те не се отнасят към нея с прословутото: „Къорав карти не играе“ и сами определят цена, по-висока от заводската себестойност.

Разбира се, тези честни взаимоотношения са двупосочни. И ние отстъпваме, когато някоя фирма допусне грешка спрямо собствените си интереси. Така се създава зона на доверие, на етичност и добра воля.

– Какъв най-важен урок може да се извлече от опита и практиката ви?

– Много са уроците. Но най-важното е един стопански ръководител да бъде с развързани ръце, да има самостоятелно мислене, да бъде честен във взаимоотношенията си с партньорите и да решава бързо всеки възникнал въпрос... Океанът на мениджърството е безбрежен. Който владее навигацията на производството и търговията и е обърнат с лице към новостите, че участва в световното състезание, което се нарича „глобализация“ или интеграция...

IXX

Получавам оферти и от други собственици на наши фирми в чужбина („Машиноекспорт“ за „Рьоперверг“ – ФРГ, „Транскомплект“ за строителните обекти в Африка). Това ме кара да се захвана по-сериозно с проучвателната дейност.

Ако до средата на 1987 г. не знам почти нищо за задграничните ни дружества, след запознаването ми със „СЕТЕФ“ и „Нойн-кирхен Щраубенверк“ вече съм посветен, че България има производствени и търговски анклавни в почти всички развити капи-