

**Димо Станков** се присъединява към екипа на производителя на продукти от мед и медни сплави "София мед" АД през 2002 като системен администратор. В периода 2004 - 2013 е ИТ мениджър на компанията, а от 2013 до 2016 е мениджър на отдел "Производствени информационни системи" и координатор по стратегическо планиране. От 2016 е директор "Информационни технологии" на компанията. Мениджърските си умения усъвършенства в редица обучения и тренинги, организирани от "София мед". Завършил е Нов български университет със специалност "Приложна информатика".

Снимка Цветелина Белушова



**От 17 години сте в "София мед" АД, а от три години заемате позицията ИТ директор. Променила ли се е ролята на ИТ директора в последните години?**

- Ролята на ИТ директора се променя с развитието на фирмата, т.е. колкото по-развита става една фирма, толкова повече се променя и неговата роля. Навлизат нови технологии, осъзнава се нуждата от участието на информационните технологии в бизнес процесите и съответно ролята на ИТ лидера се променя. Има фирми, които са в по-начален стадий. Там ролята му е по-техническа за разлика от фирмите, които са по-развити и ролята му е доста по-бизнес ориентирана, като той дори е част от процеса на вземане на бизнес решения.

**А при Вас?**

- При нас също е така. Аз започнах работа тук преди 17 години, като първоначално основната ми дейност беше техническа. Тогава част

от решенията за управлението на ИТ се вземаха от фирмата майка. Впоследствие, с натрупването на опит и развитието на фирмата, придобивах все повече и повече свобода за действие.

**Как се отразява дигитализацията на задълженията на ИТ директора?**

- От една страна, създава се повече работа (бел. рег. - смее се). С дигитализацията нарастват очакванията, тъй като във всяка нова система има ИТ аспект и дори в някои случаи неоправдано се очаква целият процес да се води от ИТ, а бизнесът да получи нещо наготово. Но това в повечето случаи не е работещо решение. Във всеки процес по дигитализация бизнесът трябва да участва наравно, дори да има по-голяма роля. Когато не участва в процеса, накрая бизнес потребителите казват "това не е нещото, което си представяхме".

**Тоест тенденцията е от техни-**

**ческите дейности към бизнеса?**

- Да.

**С какви предизвикателства се сблъсквате ежедневно?**

- Едно от предизвикателствата е нагласата „не е мой проблем“. Всички трябва да разберат, че да участват с идеи е единственият начин да са част от решението, а не от проблема. Също така може да звучи тривиално, но това са: новите регулации, които навлизат и които създават ежедневни "забавления" за хората в ИТ сектора, и киберсигурността, която става все по-голям фактор. Доскоро смятахме, че тъй като сме малка държава, никой няма да се интересува от нас, никой няма да ни хаква. Напоследък се забелязват доста инциденти и атаки, свързани с български компании. Преди 5 - 10 години не очаквахме, че ще има такъв засилен интерес към нас. Тези атаки в повечето случаи не идват от територията на България, което прави работа-

# Най-добрите лидери невинаги са най-добрите специалисти

**Димо Станков,**  
директор "Информационни технологии"  
в "София мег" АД

та на разследващите органи много трудна, а хората, които стоят от другата страна, нямат рамки, с които да се съобразяват.

## Какви качества е необходимо да притежава ИТ директорът?

- Информационните технологии са от хора за хора, затова и качества и уменията за работа и комуникация с хора са ключови. ИТ директорът и другият ИТ мениджърски състав извършват ролята на преводач от бизнес езика на ИТ езика. От една страна, той трябва да говори с бизнеса на език, разбираем за него, да може да защитава своите идеи на неговия език, а от друга да говори с екипа си на ИТ език, да защитава идеите на бизнеса на ИТ език, което понякога е сериозно предизвикателство. Едно време се смяташе, че ако има ИТ проблем, като сложиш по-голям сървър, ще го решиш. Отдавна вече не е така.

Доста важна е и способността

за бързо вземане на решения. Ние, с по-техническия опит, обичаме всичко да е изпитано до последния бит и байт, но това бави процеса. ИТ директорът трябва да разбере, че бързото решение понякога е по-правилно от най-вярното решение. Твърдо смятам, че докато се разработи перфектното решение, то много често вече е остаряло и непотребно. Това е доста сериозно умение, което е необходимо ИТ директорът да притежава. Разбира се, и всичките технически умения, които можем да си представим. Но уменията за работа с хора и за бързо вземане на решения за мен са двете най-важни качества. Всичко друго се трупа с опит.

## Как успявате да се справите с проблема липса на кадри?

- Този проблем не е лимитиран до ИТ сферата за щастие или за нещастие. Не мога да кажа, че при нас се усеща по-силно, отколкото в другите сектори. Ние сме произ-

водствено предприятие и понякога трудно се намират оператори, мотокаристи. Все пак в България всеки иска да стане директор, мениджър, ИТ специалист и т.н. Общо взето, първото ни и основно правило е да правим всичко възможно, за да задържим съществуващите кадри. Защото изпускането на всеки един кадър, в който е инвестирано много време, е много по-голяма загуба и трудност от намирането на нови кадри. Другото, което правим в момента, е дигитализация на определени процеси. Дейностите, които са по-рутинни, ги аутсорсваме, за да не ни е необходим вътрешен обучен ресурс. При този процес е много важно всичко да е добре документирано, за да се случи. Освен това напоследък при специфични дейности, които изискват високи умения, но пък рядко са необходими, също търсим подкрепа от външни фирми. Ние не можем да уплътним времето на един много добър мрежов специалист например, а понякога ни трябва. Затова разчитаме на фирми с правилните контакти, които да се включат в правилния отдел.

## Напоследък често говорим за дигитализация на компаниите. Редица организации у нас дигитализират успешно своите процеси. В същото време страната ни е постоянно в дъното на европейските класации. Къде е проблемът?

- Едната причина според мен е, че въпреки че трудно се намират кадри в доста сфери, все още трудът у нас е доста по-евтин от този навън. Съответно определени решения, свързани с дигитализацията, са доста нерентабилни за фирмите. Необходима е голяма инвестиция, която не е сигурно, че ще се възвърне в България. Наскоро бях в Северна Италия, където на бензиностанциите няма служители, навсякъде са внедрени системи с електронно разплащане и самообслужване. Това е вид дигитализация. Такива решения са правени и в България,

но явно човешката ръка е все още по-евтиният ресурс в сравнение със скъпата система. Също така мащабите ни са различни. Повечето фирми са по-малки и мястото за дигитализация е ограничено. Докато в по-големите европейски държави става въпрос за средни и големи фирми, които избиват инвестицията си в такива проекти. Но според мен в някакъв момент с тази липса на кадри, която започва да се формира, ще ги настигнем.

**В този брой на списанието говорим за управлението на бизнеса. Според Вас като потребител какви са последните тенденции при решенията в тази област?**

- Прави ми впечатление, че повечето малки и средни предприятия се ориентират към облака, т.е. търсят бизнес системи, които са базирани в облака. Това е свързано с факта, че не им се налага да поддържат скъп ИТ ресурс. Те просто получават услугата.

Все повече се минава към технологии, които имат и мобилна част. Един мениджър може във всеки момент през телефона си да одобри даден процес, документ или да види фактура. Разграничението, че всичко се случва в офиса и когато си извън офиса, си офлайн, почти изчезва. Повечето бизнес системи от висок клас носят в себе си доста ноу-хау, изградено през годините. Тоест те имат добри практики, заложили в тях. Все още ми прави впечатление, че в България фирмите се опитват да не приемат готовите решения, а да наложат тяхно решение. Тоест техният процес трябва да бъде вкаран в системата, а не обратно. Истината е някъде по средата.

Напоследък навлизат доста CRM системи, за каквато и ние узряхме, и системи за управление на производството, както е при нас. Реално от десет години имаме система, която покрива част от планирането и т.нар. MES (manufacturing execution systems), т.е. комуникацията между операторите и системата. И други



Все повече се минава към технологии, които имат и мобилна част. Един мениджър може във всеки момент през телефона си да одобри даден процес, документ или да види фактура.

фирми се интересуват от такива системи и търсят бизнес решение дори за производството, не само за административната част. Доскоро някои от производствата разчитаха само на хартия. Получават на хартия, пишат на хартия, връщат на хартия и други хора въвеждат информацията. Ние от 10 години имаме такава система, като две години ни бяха необходими, за да направим пълното ѝ внедряване, и благодарение на нея спряхме почти всичката хартия, която циркулира в цеховете.

**Какъв тип решения за управление на бизнеса използвате и как те го улесняват?**

- Освен класическото ERP (не смятам, че може да има сериозна фирма, която да няма сериозно ERP) в момента внедряваме CRM система. Решихме да не търсим всички модули, необходими за бизнеса, да са от една и съща система, а да се насочим към т.нар. best of breed. За CRM система се ориентирахме към

най-добрата на пазара. Ползваме и т.нар. MES и MOM (manufacturing operations management) системи за управление на производството и управление на планирането. Вероятно догодина ще търсим решение и за управление на поддръжката, като освен стандартните решения в тази област ще търсим и възможности за предиктивна поддръжка, т.е. да използва изкуствен интелект и машинно самообучение, с които да предсказва бъдещи дефекти в оборудването.

**В този ред на мисли за Вас кои са най-важните функционалности, които трябва да притежават решенията за управление на бизнеса?**

- На първо място е добрият и гъвкав рипортинг. Всеки процес може да бъде управляван само чрез информация какво се случва и какво излиза от него. Преди години, когато внедрявахме системата, с част от нашия директорски състав се опитахме да следваме максимата, че първото нещо, което трябва да тръгне, е рипортингът. Защото дори и на транзакционно ниво всичко да изглежда наред, само след като получиш някаква информация, можеш да прецениш добре ли се случват нещата. Гъвкавият рипортинг е изключително необходим. Някои системи дават статичен рипорт, при който всяка промяна, която в даден момент искаш да направиш, коства време, ресурс и пари. А бизнесът доста често иска да погледне нещата от различен ъгъл, да направи някаво ново сечение, така че BI е изключително важен за всяка система. Друга важна функционалност е, естествено, достъпът през мобилни устройства, за който говорихме. Също решенията трябва да могат да бъдат настройвани от самите потребители, без да са необходими винаги сложни ИТ ресурси.

**Какво да очакваме в близко бъдеще при този тип решения?**

- Изкуственият интелект все

повече и повече навлиза, особено в облачните системи, тъй като целият компютинг, който е необходим на такава система, е реално изнесен и споделен ресурс, така че да може да се ползва от повече фирми. Тоест цената му е вече доста по-рентабилна. Нещо друго - според мен ще се даде повече власт, повече автономност на самите бизнес потребители, които да настройват и извършват определени промени, без да разчитат на някой ИТ гуру, за да им направи справка например. Тоест повече гъвкавост и по-малко зависимост от ИТ. Също така всякакъв вид мобилност на решенията. Предстои навлизането на поколението, което е родено със смартфон в ръката. Тези хора първа ще стават част от бизнеса и предполагам, че за тях ще е много по-интуитивно това, което на хората от моето или предишното поколение ни се струва невъзможно.

**Кои според вас са технологиите, които чертаят бъдещето? Споменахте машинно самообучение, изкуствен интелект...**

- Интернет на нещата е технология, която отваря нови хоризонти. Все повече устройства могат да бъдат управлявани и да генерират полезни данни. Блокчейнът все повече навлиза. Доскоро хората, които сме по-навътре в бизнеса, се чудехме къде би могла да се използва тази технология. Сега виждаме все повече системи, които имат нужда от регистър за определени транзакции и документи, които се базират на блокчейн технологията. В момента, в който държавата приеме, че тази технология е надеждна за управление на такъв вид процеси, тя ще измести доста регистри. Все още инструктажите се правят на хартиена тетрадка, прошита с конец. Предполагам, че блокчейнът доста скоро ще навлезе. Въпросът е правилните хора да осъзнаят, че наистина върши работа.

**Мислите ли, че това може да се случи скоро в България?**

- Да, например в застраховането. Там има определени регистри за извършените обучения, които трябва да се поддържат, и част от компаниите се ориентират към системи, базирани на блокчейн. Въпрос на време е държавните институции да осмислят, че системите, базирани на блокчейн, могат да бъдат надеждни.

Друго, което ще навлиза все повече и повече, са софтуерните и хардуерните роботи, включително чатботовете за поддръжка. Доста фирми вече прибягват към тях. Те се справят не зле и с българския език, което доскоро им беше трудно. Това отново е свързано с трудността за намиране на кадри за рутинни операции и необходимостта те да бъдат елиминирани. Преди години се интересувах много от японския модел на управление. Тяхната максима е, че ако нещо е рутинно и човек не влага никаква мисъл в него, то трябва да бъде автоматизирано.

Да вземем например електри-



Технологичните умения са ключови в началото, познанията по бизнес процеси и по финанси също са важни, но всъщност комуникацията е едно от основните умения, които всеки лидер трябва да развие в себе си.

ческите автомобили. В момента можеш да наемеш кола, без да ходиш до офис. Такива услуги все повече ще навлизат в ежедневието и това в някакъв момент ще се отрази и на бизнеса. Предстои пикът и на виртуалната и добавената реалност, които доскоро намираха основно приложение във военната индустрия за симулации и в игровата индустрия. Физическата технология ще еволюира, но по-интересна е софтуерната, която може да се използва включително за обучение. Например нов работник, който трябва да сглоби детайл. В единия случай някой трябва да стои до него, да му помага, а в другия - системата му помага, като му казва "това трябва да отиде там". Според мен през следващите десетина години технологията ще навлезе много сериозно в образованието.

Има някои технологии, които са доста напред в бъдещето и ние трудно можем да си ги представим.

**Какъв съвет ще дадете на следващото поколение ИТ лидери?**

- Съветът ми донякъде се припокрива с това, което говорихме за качества на добрия ИТ лидер. Технологичните умения са ключови в началото, познанията по бизнес процеси и по финанси също са важни, но всъщност комуникацията е едно от основните умения, които всеки лидер трябва да развие в себе си. Най-добрите лидери невинаги са най-добрите специалисти. Примерно най-добрият програмист невинаги ще стане добър мениджър поради ред причини. Лидерът трябва да си поставя цели, които да постига и да движи напред. Не трябва да спираща при трудности, не трябва да се отказва и най-важното - трябва да е диалогичен, т.е. да се разбира с хората около него, тъй като и лошият опит е полезен и помага да надгради себе си и да стане добър в това, което прави.

*Интервюто взе  
Майя Бойчева-Манолчева*