

НЕЛОЈАЛНАТА КОНКУРЕН СЕ РЕШАВА ПРЕКУ

Жената која зрачи со енергија, менаџерката, Савка Димитрова, родена е 1949 година во Гавато, Гевгелија. Основно образование завршува во Богданци, средно хемиско училиште во Велес, Технолошки факултет во Скопје. Студиите навреме ги завршува во 1973 година и по 2-3 месеци, од 17 декември таа година почнува да работи во кондиторската индустрија "Европа". Стартува како технолог - инженер, од контрола на производство, потоа шеф на производство, директор на производство доспевајќи до генерален директор. На оваа функција е од 1 јануари 1987 година. Таа ги минува сите турбуленции, имајќи можност три години да работи во периодот на нашето социјалистичко општествено уредување, трансформацијата, Законот на Анте Марковиќ, потоа осамостојувањето... За постигнатиот успех госпоѓа Димитрова е прогласена и за мак-менаџер и добитник е на наградата од европскиот EMRC во 1994 година. Сопруга и мајка на две деца, чувствува исполнетост и задоволство од фамилијарниот живот и од тоа што досега постигнале нејзините деца. Ёй недостасува ќерката, која живее во САД и спаѓа во групата "одлив на мозоци" од областа на информатичката технологија, вработена во престижниот Microsoft. Обично за една жена се вели дека е успешна доколку таа е комплетна личност во секој поглед!

Разговорот го водеше: Рената МАТЕСКА



Претставува особено задоволство да се зборува со жена - менаџер, ретка појава во македонски прилики. Но, иако ги има во недоволен број, сепак таму каде што ги има постигнуваат и најсолидни резултати...

ДИМИТРОВА: Веќе подолго време сум на оваа функција. Често ми се поставуваше вакво прашање и одговорот, главно, секогаш е ист, бидејќи не можам да ги менувам убедувањата. Практично работам како менаџер на производна фирма, каде е битна функционалноста, а не дали е жена или маж. Во Македонија, на Балканот, па и пошироко, можеби е потешко за вработена жена на било каква поодговорна позиција, од аспект на тоа што имаме релативно низок стандард на живеење, а самото тоа повлекува многу нерешени работи од домашниот живот, кои остануваат како нејзина обврска и тоа е она што дополнително ја оптоварува, таа мора да го следи и домаќинството, да го организира. Сигурно има многу подобри погодности надвор (на пример, каде што се организирани во исхраната, со полуготови јадења и сл.), но сепак и таму не е лесно за понежниот пол. Инаку, не би рекла дека во делот на работата треба да се прави разлика, а мислам дека со транзицијата жената уште повеќе се инволвира во бизнисот воопшто.

ЦИЈА



**ИНСТИТУЦИИТЕ НА
СИСТЕМОТ**



Сметате дека на некој начин биолошката функција на жената е пречка за таа да биде присутна на вакви одговорни раководни функции?

ДИМИТРОВА: Дефинитивно, односно делумно мора да се признае дека е така. Значи, ако жената сака да биде комплетна, тоа што би требало да биде, а што природата го наложила, пред сѐ, е да биде мајка (во некој весник прочитав симпатична констатација дека мајката е поблизок биолошки родител на детето). Но, голема вистина е дека биолошки се двата родители, но поблизок е мајката и неминовно е таа да мора да оддели дел од своите најтворечки години за подигнување на децата. Мислам на бременоста, на раѓањето и на оној период од животот кој треба да му се посвети на детето, кога треба да се биде поблиску до него. Тоа претставува оптоварување за редовните работни обврски, односно тогаш таа не може со ист интензитет да работи како мажот, што е и разбирливо. Обврските на мајката се дадени од природата и тоа не може никого да го нервира. А дека тоа не треба да биде пречка за нејзиниот натамошен работен развој и дека не треба да биде хендикеп на жената за да се докаже како успешна, има милион докази. Сепак, не значи дека таа потоа не може да се вклопи на било која функција, мислам дека веќе во Македонија оваа тема е надмината, во што лично сум убедена. И во политиката, на крајот на краиштата, денес сигурно повеќе се цени дали некој министер е квалитетен или не е, а не дали станува збор за жена, со самото тоа и дека таа е непогодна за функцијата. На пример, ние имаме многу жени - успешни политичарки.



Интересно е да слушнеме за еволутивниот пат на компанијата? Како ја решивте трансформацијата на капиталот?

ДИМИТРОВА: Еволутивниот пат на оваа фабрика датира од 1882 година, кога таа почнала како приватна слаткарска работилница, со 5 вработени. Значи, станува збор за типичен пример на растеж, кој трае веќе 123 години, при што компанијата е иста, има иста дејност, условно кажано ги менувала само адресите, од една Југославија преминавме во друга, а еве сега се наоѓа во Македонија. Долга приказна, која и пошироко е позната. Сметам дека направивме праведна трансформација, не мора да значи дека економски е и најоправдана, но сигурно вака многу потешко се менаџира. Кога велам праведна трансформација, мислам на тоа дека имаме многу "уситнет" капитал, кој беше поделен на сите вработени, добија сите на кои по закон им следувахе, еден дел остана во Агенцијата за приватизација, кој им се даде на поранешните сопственици по основ на денационализација. Така, имаме да изодиме долг пат додека дојдеме до некаква концентрација на капиталот. Потешко се раководи кога нема мајоритет во управувањето. Со текот на времето драстично се подобри ситуацијата, со постепеното влегување на заинтересирани акционери и со тоа што имаше лица кои заради одредени причини се ослободија од своите акции. Денес веќе имаме поподнослива структура, во смисла на тоа што делот кој е под контрола на Управниот одбор и на менаџментот е значително поголем и е релативно солиден за да може да има многу поголема стабилност.



Секоја година излегува брошура за 200 најуспешни фирми. Според последните податоци, вие сте рангирани нешто подолу. Имајќи предвид дека се работи под услови на тешка економска криза, како Вие го решавате менаџментот на компанијата и што би коментирале за





ситуацијата според која сте стапка подолу во успешноста и колку ваквата рангираност е валидна?

ДИМИТРОВА: Искрено, не сум го анализирила тој податок, бидејќи бев отсутна во периодот кога беше соопштена информацијата. Многу е битно кои се основните критериуми кои се применуваат при вакво нешто. Веројатно профитот е дел од тоа, би требало и да биде, меѓутоа треба да се зема предвид и големината на компанијата, во смисла на нејзиниот вкупен приход. Ако рангирањето е по профитабилност, не ме чуди, има многу помали фирми кои се попрофитабилни од нас. Но, ова треба да се анализира. Знаете каков е нашиот менталитет, поддржуваме награди, реагираме на некакви рангирања. Тоа е битно кога нешто ви значи во функција на маркетингот, во функција на бизнисот. А, вака само за да се промовира некој кој е најпрофитабилен или најмалку профитабилен, сепак нема некое значење во општото работење на компанијата. Од друга страна, не е тајна, ние сме горди на некои работи, ете из-



Како Вие се соочувате со конкуренцијата која е нелојална?

ДИМИТРОВА: Фактички таа е уништувачка. Ако малку ги зајакнеме институциите на државата можеме да се спасиме од нелојалната конкуренција, а од лојалната ништо повеќе и не бараме. Ако нема јака конкуренција тогаш нема да има напредок, секој ќе биде задоволен со тоа што му е дадено. Но, кај нелојалната конкуренција, во некој дел борбата однапред е изгубена, затоа што некои од нив имаат толку несфатливо ниски цени по кои ги нудат производите, очигледно давачките не им се платени и тоа е единственото оправдување што тие можат да се "покријат" со такви цени. Со зајакнување на институциите на државата одредени земји ги почитуваат и правилата на Светската трговска организација, почитуваат и билатерални договори, но имаат и вонцарински бариери како олеснителна околност, со што фактички ја зголемуваат можноста за продажба на домашните производи. Во тој дел ние не правиме ништо. Можеби не сме единствена нација, но сме во малиот број нации кои не сакаат да го ценат своето. Би било грев да кажеме дека само ние сме такви, не сме, има уште такви кои сметаат дека нашето е најлошо, дека сè друго мора да биде подобро. Некои производители се избороиле за подобар статус во времето кога можело полесно да дојде до тоа. Ние многу малку правиме во тој дел. Еве, сега гледам некаква кампања, промовирана од "Веро", да купуваме домашни производи, но мислам дека не е доволна една таква акција, бидејќи тоа не е присутно во нашето секојдневно живеење. Моето досегашно искуство покажува дека луѓето кои потекнуваат од големи земји во себе носат нешто, повеќе гордост и самопочит. Во нашиот случај, не можам да речам дека е вака затоа што сме мали и да ја оправдам ситуацијата, бидејќи Словенците се исто колку и ние, а неверојатно се сосема спротивни од нас, дефинитивно сè ова е одлика на нашиот менталитет. Доколку би станале финансиски појаки како држава, да има институции кои би вршеле образување на кадрите, многу работи би влијаеле на промена на менталитетот. Неопходна ни е едукација од најмала возраст.

Во нашата вкупна продажба извозот учествува со повеќе од 60 отсто. Гдината ќе ја завршиме со 2:1 извоз во однос на домашниот пазар, но наредната очекувам веќе тој да изнесува 3:1. Во однос на вкупната потрошувачка, било какви анализи и да направиме, сеедно имаме простор барем 40 отсто од нашето производство да продаваме во Македонија.



Според функцијата, Вие сте претседавач на Собранието на Стопанска комора на Р Македонија. Значи, имаме Стопанска комора, но имаме и Сојуз на стопански комори. Што мислите, колку тие можат да придонесат за претприемништвото во Македонија, за развој на мали, средни и големи претпријатија, кога веќе имаме расцепканост, односно дали ни се потребни две паралелни институции?

ДИМИТРОВА: Да, јас сум претседавач, кратко време бев в.д. претседател на Стопанска комора на Македонија. Меѓутоа, со тоа што ја прифатив функцијата в.д. претседател на Комората, кога веќе беше формиран Сојузот на стопански комори, го имате и мојот одговор. Ако оценев дека таму нешто здраво се случува, тогаш немаше да ја поддржувам оваа опција, можеби мојот одговор не е квалификуван и би требало да зборува некој неутрален. Не очекувајте да кажам дека за нив сум ценела позитивно, тоа би било демагогија. Доколку сметав дека се добри ќе им се приклучев, но јас со сите сили се борев да



леговме премногу хумани во трансформацијата на фабриката, затоа што кај нас немаше стресови, не беа отпуштени работници, не се намалија платите, немаше репресии во поглед на вработените. Меѓутоа, сè тоа има своја цена, а цената се високите трошоци на работење, кои произлегуваат од превработеноста и од релативно високите плати. Од друга страна, пак, кај нас нема никакви плаќања во плик или нешто надвор од системите во државата, сите давачки, царини и даноци кон неа чесно се плаќаат, соодветно законските процедури. Но, за жал, ситуацијата не е таква кај сите производители.

опстане нешто што е традиција. Дефинитивно сметам дека луѓето, зградата не се проблемот на Комората за таа да треба да се формира на друго место. Сепак, се гледа дека луѓето кои го создадоа овој Сојуз имаат личен интерес некаде да бидат лидери и најдоа начин да дојдат до тоа. Инаку, и нивното досегашно функционирање покажува колкава им е јачината. Значи, во Комората го имаме целото стопанство, каде што со години учествувала секоја фирма. Според едни податоци, таа постои 81 година, а според други 60 години. Имало и добри и лоши моменти и во еден период настана правен вакуум за престојување на Комората, затоа што законот предолго се носеше, мандатите беа истечени, и тоа се искористи за формирање на Сојузот. Мислам дека сепак таму поединците се заинтересирани да застапуваат поистурени позиции, а дека суштината може апсолутно да се остварува и во рамките на оваа Комора, бидејќи тука има огромен број групации, здруженија и регионални комори. Во рамките на една таква широка разгранетост на организацијата сигурно можат да се најдат сите заинтересирани кои сакаат да членуваат во неа.



Што би кажале за макроекономската политика на државава од аспект на динамиката, монетарната политика, ликвидноста на стопанските оданочувања, девизниот курс...

ДИМИТРОВА: Во поголем дел мора да се почитуваат критериумите на ММФ, односно тие сепак се докажани патишта кои покажале одредени резултати. Тие не треба слепо да се слушаат, сигурно секој треба да ги адаптира на своите услови, но во глобала немаме многу слобода за слободни определби. Лошо е ако тие слепо се прифаќаат, затоа што се знае дека не може секогаш исто да се имплементираат во различни економии, не е иста една со друга држава, па да може тие да бидат применети. Сведоци сме дека тие институции се присутни во многу земји во транзиција, а сепак не се однесуваат така ригорозно. Нас како "Европа" нè погодува тоа што веќе е депресирана девизната кошничка и со вака цврсто стоење на фиксен курс, дефинитивно се гуши економијата. Треба нешто да се преземе за динамичен развој, затоа што вака навистина се доаѓа до закочување и мислам дека теоријата тоа го кажува. За развојот е добро да има блага инфлација, но кај нас практиката покажа и сами на своја кожа го почувствувавме тоа со стабилен курс кој го имаме толку време, што го задржуваме, а особено што сме врзани за извоз. Значи, точно е дека сме врзани за увоз, но многу елементи кои ги вградуваме од овде треба да бидат изнесени надвор и тие да се вреднуваат соодветно, а вака се со депресирана вредност.



Според Вас, дали "Европа" е компанија која на некој начин ги исполнува европските стандарди со оглед дека ги имате и ХАСАП критериумите за квалитет; ориентирани кон извозот на европскиот пазар; технологија и едукација; колку е битен факторот инвестиција во знаење, освежување со млади луѓе со претприемнички и менаџерски способности...

ДИМИТРОВА: Ако поставиме реални барања тогаш имаме многу солиден одговор на тоа. Мислам дека понекогаш малку претеруваме кога посакуваме споредбата директно да се прави со "Милка", "Нестле" или со "Марс", со неколку врвни компании во светот. Тоа е исто кога МАТ би го споредувале со American airlines. Реално, вистина е дека многу помали земји како, на пример, Белгија се прочуле по чоколадата, иако оваа земја не претставува некоја голема економија во светот, сепак успеала да се пробие во тој дел. Сигурно има држави кои се познати по нешто. Меѓутоа, Македонија навистина нема никакви предуслови за да биде нешто во светот на "кондиторијатот". Претходно сите потребни сировини ги добивавме од југословенскиот пазар, но не и од Македонија затоа што, главно, Војводина беше нивен производител. Нашата продажба беше 98 отсто на домашниот пазар. Но, со распаѓањето на Југославија тоа стана увоз од странство, што значи дека и во про-



дажбата имаме извоз. Тоа се одрази, а како краен епилог произлезе потребата да се поставиме каде сме во светот. Поради тоа, почнавме да се појавуваме на меѓународни саеми, да извезуваме во други земји, а не само во претходните ју-републики. Но, ние дефинитивно претендираме да продаваме што можеме поблиску. Интенција ни е што поголемо количество наши производи да продаваме во Македонија, односно во најблиските земји, бидејќи така полесно ќе ги решиме проблемите со транспортот. Се разбира, не можете да очекувате дека некој ќе ви плати не знам каква цена на вашиот производ за да ги покрие високите транспортни трошоци. Во Шведска имавме извоз на некои специфични артикли, исто така, и во Франција сè додека не се појавија Кинезите. Но, ако некој бара да биде конкуренција во однос на производот бонбони,

тогаш ќе го бара Бразил. Таму шеќерот е евтин, има евтина понуда, а во понудата имаат цени кои се пониски од нашите... Колку што нас нè чинат суровините, толку нивната продажна цена е поевтина. Ние немаме шеќер колку што треба за Македонија, всушност зависни сме од увозните цени. Едно е кога маркетиншки треба да се каже: ние извезуваме во 17 - 18 земји во светот. Сега правиме напори за извоз во Австрија и максимално сме ангажирани тоа да успее затоа што секогаш треба да се бара одредена отстапница и за зголемување на производството, а и ако дојде до намалување евентуално да може некаде да се дополни. Инаку, интересот, најголемата енергија се "фрла" на она што е во близина. Со ексјугословенските републики е полесно затоа што таму веќе има крајни купувачи, најдобро е да се продават таму каде што веќе ве знаат како традиционален производител, отколку да се пробивате на нов пазар. За жал, во соседните земји, како Бугарија и Албанија, многу тешко оди соработката, иако на почетокот, кога се отворија границите, почнавме со извоз, но дефинитивно се покажа дека во прашање се цените. Значи, кај нив минува светски познато име, побогатите бараат име и не ги интересира цената или, пак, бараат цени кои се многу пониски од нашите. Денешниот извоз доминантно се сведува на ексјугословенските републики. Инаку, присутни сме и во Америка, Австралија, Шведска, Франција и во други делови на Европа.

 Без оглед кој е на власт, преку глава ни е од националните стратегии за економски развој, од најавите за влезови во Европа, во НАТО. Што конкретно им е потребно на стопанствениците, дали некои експертски тимови за економски развој треба да ни кажат како да работиме или ние сами треба да го најдеме патот кон европскиот пазар?

ДИМИТРОВА: Кон европскиот пазар, тоа што можеше да се помогне, на некој начин веќе е направено во делот на трговијата за оние приоритети кои ги имаат македонските стоки при извоз во Европа. Тоа е еден дел кој можеше да го направи државата. Друго е што ние можеме да направиме како стопанственици. Но, со тоа се поврзани и други прашања, ние треба да постигнеме поекономично производство, она што значи евтини кредити итн. Државата може да помогне, тука се олеснувањата кои можат да бидат направени во функција на поекономично производство, затоа што денес ние немаме производ ниту во светот веќе постои производ за кој постои глад (се бара), превладува хиперпродукција. Како што никогаш не се вели никогаш, сигурно има и некои кои се привилегирани производи, но тие се малку. Денес во светот има таква понуда, така што или едноставно ќе се прифати цената која ви ја бараат и ќе продавате или ќе бараат на друга страна. Значи, ова се однесува и за "Европа", позитивно е тоа што имаме производ за извоз. Во глобала, ние имаме производи кои се за извоз, но секогаш во прашање е цената. Она што го бараме од државата, почнувајќи од најбаналната работа - кредитирање на извозот под поволни услови, се зголемуваат оптоварувањата кои ги имаме, најновото е со нафтата, е Македонија, како и секоја земја, да води сметка за извозно ориентираните фирми и да може да интервенира. Но, тоа можат да бидат одредени периоди на подолгорочен план. Не значи дека фирмите треба да пропаднат затоа што не можат да ги издржат овие удари, на пример, по една година цената на нафтата ќе мора некако да се санира. Значи, на Вашето прашање за помошта одговорот не е во административни, ниту во советодавни делови, не може никој да ни помогне, всушност помошта е во обезбедувањето поекономичен производ, економска клима за да бидеме поконкурентни во понудата. Тоа е таа национал-

на стратегија која треба да се спроведе. Ако некогаш политичарите почнат да се занимаваат и со економија, независно кој е на власт, треба да ги одредат стопанските гранки кои ќе бидат стимулирани во оваа држава, затоа што тие покриваат дел од населението, влијаат на стандардот, на девизниот прилив... Можеби не е најправилното решение, но потребно е да имаме стратегија и да знаеме која е таа, дефинитивно и да се спроведува.



Дали некогаш бевте во искушение да навлезете и во политичките води?

ДИМИТРОВА: Никогаш. По образование сум технолог, инженер, значи од тој аспект политиката не ми била блиска, баре не беше својствена за времето кога студирав. Тогаш имаше отсек за политички науки, а сега веќе секој се занимава со политика и не е чудно што луѓето од било која бранша стануваат политичари. Своевремено, имав одредени понуди за влегување во политиката. Зарем е чудно да се сака производството. Во "Европа" дојдов на 24 години. Цел живот го оставив во фабриката, таа ме изгради мене, да не бидеме себични дека само ние се даваме кон неа, туку и таа се дава кон нас, односно ми овозможи да се изградам во она што сум. Веројатно ако почнев во политиката ќе се трудев и таму да бидам добра, но во овој дел поминав многу маки за да имам други размислувања. Мислам дека не би се снашла во политичкиот дел. Кога сте научени да бидете прагматични сакате да го гледате резултатот на својот труд и мислам дека е многу тешко да се промените. Апсолутно ја почитувам оптовареноста на политичките функции. Ако совесно се стапува на таква функција, тогаш тоа е многу тешка работа, затоа што од вас не зависи крај-



ното исполнување. Значи, вие треба да имате добра идеја, па таа идеја добро да ја пласирате. Ние по малку сме и политичари, особено во овие трансформирани фирми, затоа што на некој начин никогаш не сме се поставувале апсолутистички. Но, кога нешто сакате да спроведете, имате добра намера и сакате и неа да ја реализирате, многу е битно со какви зборови сè тоа ќе се пренесе за луѓето правилно да го прифатат. Прочитав дека е најдобро луѓето т.е. вашите потчинети да ги убедите во оправданоста на вашето барање, да речеме дека тоа не е случај на Балканот, овде се смета дека е најдобро да се однесувате апсолутистички. Сметам дека тоа не е добро решение. Исто е и во политиката. Треба да се има добра идеја, да се најде начин како таа да се презентира, и сè тоа да се менаџира за да се преточи во закон, во нешто што ни треба.