

От първия брой на новата година „Икономист“ започва поредица, в която ще представяме личности, чиято дейност и/или гражданска активност оказва съществено влияние върху средата в България. Естественият ни фокус е върху лидерите

в бизнеса, но не само. Общото между тях е промяната, развитието – на предприемачеството, на културата, на науката – на което тези хора са двигател. Затова избираме да ги следваме и смятаме, че си струва гласът на тези хора да се чува.

Председателят на Надзорния съвет на „Асарел-Медет“ АД

Димитър Цоцорков:

Мечтая за една по-образована и критична България

Интервюто взе Красимира Георгиева, снимки Петя Чолакова

За незапознатите с историята на „Асарел-Медет“ АД избирането на Димитър Цоцорков за председател на Надзорния съвет изглежда като онаследяване. Неговият баща, проф. д-р Лъчезар Цоцорков, който бе един от най-големите миноритарни акционери в дружеството, имаше легендарен статут в българското минно дело и заемаше позицията до смъртта си през 2017 година. Но внимателен поглед в развитието на 44-годишния Димитър разкрива друга картина. С две бакалавърски степени – по икономика и финанси и по компютърни науки от Американския университет „Ричмънд“ в Лондон и с магистърска по информационен мениджмънт и финанси в университета „Уестминстър“, през 2001 г. той се връща в България и започва работа в „Асарел-Медет“, като расте постепенно в кариерната стълбца.

– Ако сега можехте да се върнете обратно в 2001 г., малко след като сте завършили в Лондон и вече с опит в големи компании, щяхте ли да се върнете пак в България и да започнете от редова позиция във фирма, която всички олицетворяват с баща Ви?

– Да започнем с това, че аз съм се връщал на два пъти в България. Първият беше след моето следване в Лондон, а

вторият през 2004 г., след 3 години в Австрия като мениджър на една смесена компания на „Асарел-Медет“ с нашите стратегически партньори от „Фьост Алпине Интъртрейдинг“. И двата пъти причините са сходни – прецених, че в България имам по-добри възможности за комплексна реализация. Възможностите ми на Запад бяха свързани с индивидуална кариера, а моят баща цял

живот ме е възпитавал да гледам холистично, да не мисля само за заплата или за кариера, а за мен и за всички останали хора. България – и тогава, и сега – има остра нужда от подкрепа за развитие на цялото общество. „Асарел-Медет“ е компания, която освен кариерите на отделните служители и мениджъри подкрепя общността, където те живеят – било то Панагюрище или Пазарджишка област, било то цяла България. Като цел това е много по-голямо от целите на отделния човек. Цял живот съм бил възпитаван така и моят естествен избор – на два пъти, и продължава да бъде – е да подкрепям идеи, които са по-големи от една индивидуална кариера или една отделна компания.

– Това не е ли по-трудният избор – да се доказвате на фона на баща Ви?

– Никога не съм разсъждавал по този начин. Второто важно нещо, на което ме е възпитал баща ми, е, че има два вида хора – които се справят с нещата и които не се справят. Никога не съм мислил – той беше такъв човек, между другото –



Следваме Димитър Цоцорков, защото:

- *Ръководи една от най-големите и структуроопределящи компании в страната*
- *Второ поколение мениджър, избрал да се върне в България, вместо да продължи кариерата си на Запад*
- *Фокусиран върху развитието на регионите, в които компанията работи*

какви трудности стоят пред мен. Когато поема някаква задача, аз мисля как да постигна целта, естествено, ползвайки се от всичко, което имам като екип, и не се фокусирам върху неизбежните трудности, които ще срещна. За мен неизпълнението не е опция и няма място за оправдания, когато човек има на разположение образование, екип, време, ресурси. Оправдания винаги могат да се намерят – държавата ми пречи, средата ми пречи, конюнктурата ми пречи, много сме близо до Турция, много сме близо до Русия... Не бих казал, че в България средата за правене на бизнес е по-трудна от тази в западния свят. Един добър мениджър, с ценностна система, която взема под внимание не само неговите интереси, а на всички хора около него, трябва да успее точно защото има много възможности, които да управлява, възможност да развива компанията в положителна посока, което рано или късно ще я доведе до успех.

– Явно това е дълбоко вграден урок от баща Ви – че живеем в една общност и трябва да се грижим за общността...

– Абсолютно!

– Това ли е най-силният сблъсък със западния манталитет, между индивидуализма и общността? Как се прави бизнес на Запад и как – тук?

– Според мен – в това вярвам и това съм научил – има общочовешки принципи, които са валидни навсякъде. Няма бизнес или човек, където и да е той, да успее, без да се съобразява със заобикалящата среда. Това, че законите или културата са различни на различните места по света, не противоречи на този основен принцип. Човек, който не се съобразява с това какво искат другите хора около него, не може да успее. Това е валидно и в Америка, и в Западна Европа, и в Япония. Има такива универсални ценности и колкото по-рано хората ги разберат, толкова по-добре ще живеят.

– Кои са тези ценности?

– Естествено, взели сме ги назаем от много по-умни хора от нас. Аристотел

е извел четири кардинални ценности, които в моето семейство и в нашия екип много почитаме. Първата е да бъдеш смел и трудолюбив – нищо няма да постигнеш, дори да си най-гениалният човек на света, ако просто стоиш и чакаш шестима от тотото. Втората е да бъдеш умерен, да балансираш между твоите лични интереси, интересите на твоя екип и на останалите хора, да вземаш под внимание много обстоятелства – пътят към целта не е праволинеен и еднозначен. Третата е да си мъдър, но с мъдрост, която се добива само с практиката. Моят път в „Асарел“ започна преди 20 години, от ниско ниво, и това, което съм научил, съм го научил с практиката. Когато си рамо до рамо с хората, а не се правиш на шеф в самостоятелен офис, екипът те приема. Чел съм, че навремето най-успешните римски генерали са избирали войниците си не по това колко време са служили в армията, а колко белега имат по тялото. Най-ценните сътрудници са тези, с които заедно си преживял много неща.

Четвъртата ценност е справедливост, човек трябва да се отнася с разбиране към хората. Не живеем в първобитнообщинния строй, на повечето хора може да се помогне по някакъв начин.

– А Вие какъв мениджър сте – по-скоро ръководите или по-скоро делегирате отговорност на екипа Ви?

– Бих казал, и двете. Има задачи, при които трябва да се остави екипът да се справи, съобразно с техните специалности и възможности. Има и задачи, които налагат оперативно, рамо до рамо да се справяме заедно. При всички положения културата в „Асарел“ изисква повече съвместна работа. Всяка седмица заедно с ръководството на компанията коментираме стратегически важните задачи.

– Имало ли е момент, в който сте искали да се развивате в друга област, винаги ли сте знаели, че минната индустрия е Вашето място?

– Когато завършвах университета „Уестминстър“ в Лондон, с един мой съученик получихме оферта в САЩ с



Карьера

Работил е като агент по продажби и маркетинг в London Electricity и мениджър по експедиране в Glencore UK Ltd., Лондон. В „Асарел-Медет“ АД е от 2001 г. като експерт по продажби и хеджиране, след което става ръководител на отдел и директор „Корпоративно развитие“. Член на Управителния съвет на „Асарел-Медет“ АД от 2014 г., а от 2015 г. до 20 ноември 2017 г. е негов председател. Изпълнителен директор е на дъщерното дружество „Асарел Инвествънт“ ЕАД.

много атрактивни условия. Беше 1999 г., точно преди да се спуска дотком балонът. Но аз се отказах и се върнах в България. За мен това е пример как една добра ценностна система те предпазва от грешки. Ако човек се подмами само от едната заплата, това никога не е дълготрайно. Ако има здрави основи, отвъд парите, аз съм убеден, че дългосрочно ще е по-успешен, дори материално ще е по-добре.

– Кои са основните предизвикателства пред „Асарел-Медет“ през 2020 г., какви инвестиции планирате?

– Завършваме една от поредните големи модернизации на нашата обогатителна фабрика, с която ще намалим себестойността на продукцията. Тази инвестиция за годината е около 100 млн. лв., включително програмите за екология, безопасност на работа, подобрения по цялата технологична верига.

Също през 2020 г. започваме да строим първата подземна мина в България след комунизма, в Брезник. И там инвестицията ще е около 100 млн. лв., но разбира се, поетапно. Очакваме, че ще бъдем готови за около три години, пускът в експлоатация е планиран за началото на 2023 г.

Другите ни планове са по-мащабни, но са свързани с банково финансиране и с договаряне с евентуални стратегически партньори. От тези разговори ще станат сделки само ако условията са изгодни за нашата компания и за нашите акционери.

– Става дума за проекти извън България?

– Да. Нашият географски фокус е Западна Европа, Северна Америка и Канада – това са регионите, които на нас са с приемлив риск.

– Насочвате се към силно конку-

Повратен момент

„Няма да скрия, че огромно предизвикателство беше смъртта на моя баща, казва Димитър. – Не съм си мислил, че нещо може така да ме натовари.“ Едва тогава е разбрал на практика с колко неща е трябвало да се справя Лъчезар Цоцорков. И признава, че това е бил огромен стрес и за компанията: „Имаше един колега в Панагюрище, който сподели – ние бяхме много уплашени какво ще се случи и следяхме много внимателно какво ще стане“. С днешна дата казва, че умението на мениджмънта на „Асарел-Медет“ да не показва в онзи момент колко са стресирани е бил техният начин да се справят и да отговорят на очакванията на хората. Което означава, че Лъчезар Цоцорков е оставил след себе си много силен екип.

рентни пазари, а загърбватے рискови, но може би по-печеливши, като Африка например?

– Преди 10 години, след едно мащабно проучване, утвърдихме стратегия за развитие. Нашата компания е голяма минна компания за България, но на световната сцена е средно голяма и за такъв тип компания не е оправдано да влиза на рискови пазари, с много голяма волатилност. Познаваме колеги от Европа, които са по-големи от нас и претърпяха сериозни финансови загуби от инвестиции в Африка и в Латинска Америка. Въпреки че един проект в Африка изглежда апетитно по отношение на запаси, на маржове, нашата цел не е на всяка цена да увеличим краткосрочния финансов резултат, защото знаем, че това обикновено води и до увеличаване на рисковете, което понякога не можем да менажираме, особено в чужбина.

– След като стесняват географски възможностите за нови проучвания, как тогава удължавате живота на находищата?

– Използвайки съвременни технологии, които ни позволяват да добиваме ресурс от по-бедни руди. Разбира се, когато този процес има икономическа логика. Така увеличаваме запасите от същото находище, удължаваме живота на мината и добавяме стойност за местната общност, защото същият регион ще бъде икономически активен по-дълго време. Да построиш една мина наново, изисква огромни ресурси

и е голям риск. Затова е по-добре да се удължи животът на вече построеното, което също става с едни много сериозни инвестиции. Като екип и като акционери сме приели, че в името на удължаването на живота на мината, което е дългосрочна визия, се отказваме от краткосрочни, бързи финансови печалби.

Хоризонтът ни на развитие вече е поне до 2040 година, като така удължихме срока на експлоатацията с почти две десетилетия спрямо първоначалния проект. Но затова през последните 20 години сме вложили около 1,3 милиарда лева в програмите ни за дългосрочно устойчиво развитие.

– В тази връзка опитът Ви в Трън на какво Ви научи?

– Научи ни, че някои хора много лесно могат да се поддадат на истории, които не са подкрепени с факти и данни, вместо да се вслушват в експертни мнения. Видяхме колко лесно могат да се разпространяват всякакви слухове, дори че фирма като „Асарел“ щяла да наема на работа нелегални емигранти, които да торможат възрастните хора. Такава среда е поле на изява

Какво му предстои

Нови проекти в основния минен бизнес, а и в нови области. В личен план – да помага за развитието на децата.

на многобройни фондации, които умеят да въздействат емоционално с историите си на хората. В случая едни неправителствени организации разказаха едни небивалици, които афектираха местното население. Ние решихме, че по никакъв начин няма да изпадаме в конфронтация с местните хора. Те вече виждат как Брезник се възражда, как се подобрява стандартът на живот. Както казва хубавата българска поговорка, в Трън сами ще се убедят, че на лъжата краката са били къси.

Иначе ние имаме около 9 геолого-проучвателни проекта в България – за нещастие страната е богата на малки и бедни находища, с нисък марж. Така че нашите инвестиции ще отидат там, където хората оценят ползите от един голям проект, както в Панагюрище, ползите от един инвеститор, който спазва безусловно всички закони и прави даже повече от изискваното по закон. Капиталът отива там, където е желан. А нашата компания е образец за „бяла“ компания, която няма нищо общо със сивия сектор.

– Как ще повлияе на минната индустрия позеленяването на Европа, новата политика на Европейския парламент?

– О, за нас като индустрия това е много добре. Всички електромобили или ветрогенератори се нуждаят от мед. Някои анализатори предвиждат до 20–30% увеличаване на търсенето на мед.

Друг е въпросът, че някой трябва да плати за новата екологична политика на Евросъюза и това обикновено са хората и компаниите. Като образцова компания си плащаме всичко, с което се товари индустрията. Лошото е начинът, по който се прилагат тези зелени политики, но това вече е политическа тема.

– В България или в Европа?

– В Европа. Западните държави са богати и могат да плащат за тези политики, но България не е от най-богатите и те ще струват скъпо на държавата. Не се оплакваме, а и като цяло малките държави нямат голям избор.

– Изброихте някои от социалните инициативи, компанията е известна и с други – кой е основният мотив да отделяте толкова внимание на местната общност? Това, че сте започнали в родния Ви край Панагюрище, ли е водещото?

– Основният е, че хората в една компания – при нас 95 – 96% от тях са от местната общност – не могат да са щастливи и успешни, ако живеят в нещастна среда. Това е нашият опит. Аз съм оптимист и виждам как това е заразително и други компании и успели хора също правят такива неща. Дай Боже, да са все повече и повече и ако във всяка община има по една такава компания, цяла България ще стане, може би не като Швейцария, но като Германия.

– „Асарел-Медет“ е сред първите компании, които започнаха да развиват дуалното обучение...

– Даже първата, както отбелязаха наскоро от дирекция „Професионално образование“ в Министерството на образованието и науката. През май 2019 г. се дипломира първият випуск в Панагюрище. Дуалното обучение дава възможност на младите хора да си останат по родните места, с добър стандарт на живот, а не да бягат в чужбина. В „Асарел“ имаме много успешни примери на млади хора, които са преминали през дуалната система и част от тях останаха на работа при нас.

– Това ли е начинът, чрез който може да ограничаваме ефекта от демографската криза – грижата за общността, да образоваме хората, за да останат?

– Това е един от стълбовете. Според мен най-важното е образованието. Разбира се, и здравеопазването, защото хората продължават да не се грижат по добър начин за своето здраве, но това е свързано и с нивото на образование, както и с достъпа до качествено здравеопазване. Културата също е много важна – имаме няколко фондации, с които подкрепяме културни събития.

Това според мен са трите стълба. И е важно хората да разберат, че не трябва

Семейство

Отраснал като баткото в семейство с две деца (и с 14-годишна разлика със сестра му Велислава), Димитър има три. Спазва традицията, продължавайки името на своя баща чрез първия си син. Съпругата му Веселина е член на УС на Националния борд по туризъм и подпомага развитието на дъщерното дружество „Тракийски хотелиери“. Принципът му е, че е важно да се отделя не просто време за децата, за семейството, а ценно време: „Дори човек да има само един час със своите деца, този час трябва да е посветен само на тях“. Не пропуска и количеството – в края на всяка седмица си прави „лична оперативка“ и брои колко часове е прекарал с децата. Нарича го ефективна мениджмънт техника – в една проста екселска таблица слагаш на реда какво искаш да постигнеш, а в колоната – колко време ти е нужно: „Защото, ако нещо ти е важно, трябва да му отделиш време, иначе няма как да стане.“



Приятели

Близките му приятели са от студентските години или хора, които е срещнал след завръщането си в България: „Много неща сме преживели заедно, това се помни и преразказва, когато се събираме“.

да инвестираш в търсенето на преки пътища към печалбата, това не е правилният подход. Ако вложиш усилия в образование, в упорита работа, успехът ще дойде. Разбира се, повечето хора нямат търпение, но трябва да ги възпитаваме – с примери, с обучение. Нещата не стават с магическа пръчка, но аз съм оптимист.

– В едно интервю цитирате думите

Снимките са със съдействието на „Гранд Хотел София“

на баща Ви, че смисълът на човешкия живот е да оставиш света по-добър след себе си. Каква България си представяте след 10 години?

– България, в която хората са по-образовани, по-търпеливи, по-информирани и по-критични. Изумен съм, че повечето хора безкритично вярват на това, което са чули, което им говорят по телевизията или са прочели в социалните мрежи. Човек трябва да може да преценява дали едно нещо звучи логично, или не. Когато хората са по-образовани, когато могат на база на критичното мислене да филтрират фалшивите новини, тогава те са по-отговорни за себе си.

Представям си и една по-силна демокрация, което означава да има силни закони, които да те учат, че трябва здраво да работиш 5 – 10 години, и тогава ще имаш нещо. Според мен нещата ще се променят, защото съвременните методи на обучение, които навлизат, образоват хората повече и по-бързо.

След 10 години си представям и една по-патриотична България. Иска ми се хората да оценят колко хубаво място е България, да оценят колко много се е подобрила в последните 20 години. Ако могат да видят отстрани колко са се подобрили нещата, ще имат и повече самочувствие. Да, може по-бързо, може и още по-добре, има много негативни неща – но и на Запад ги има. Ако хората спрат да се оплакват и видят, че като цяло тенденцията е добра, нещата ще тръгнат по-бързо в правилната посока. **И**