

О ПРОФИЛ

Звезделина Лачева е изпълнителен директор на „Ди Ес Смит България“ от октомври 2023 г., когато поема поста от Йоаннис Аграфиотис. В продължение на 7 години преди това е търговски директор в компанията, в която работи повече от 20 години. Има бакалавърска степен по образование от Пловдивския университет и магистърска степен по бизнес администрация от Нов български университет.

О КОМПАНИЯТА

„Ди Ес Смит България“ е част от британската DS Smith, която разработва и произвежда опаковъчни решения от хартия и има рециклиращ бизнес. Групата има над 250 производствени мощности и около 33 хил. служители, а оборотът ѝ за 2023 г. е 8.2 млрд. паунда.

DS Smith присъства в страната от 2015 г., когато придоби завода за опаковки в Пазарджик „Дуронак - Тракия папир“ като част от сделка за цялата австрийска група Durgorack. Самото предприятие е създадено през 1939 г. като книжно-мукабена фабрика, а по-късно е преобразувано в комбинат за картон, велпане и амбалаж и приватизирано. За 2022 г. „Ди Ес Смит България“ има

215

млн. лв. приходи и 1.9 млн. лв. загуба. В компанията работят около

500

души.



Българският бизнес се оказва доста гъвкав клиент

Звезделина Лачева,
изпълнителен директор на „Ди Ес Смит България“

Поехте поста изпълнителен директор преди повече от пет месеца. Какво беше първото нещо, което направихте?

Първото, което направих, е повече общуване с всички хора в производство и всички отдели. Аз съм в компанията от 21 години, имала съм различни функции, най-много съм работила в продажбите, така че познавам една голяма част от процесите, но беше належащо да се запозная и с онези, с които не съм имала досег.

Какво според вас трябва да се промени в начина на управление на компанията?

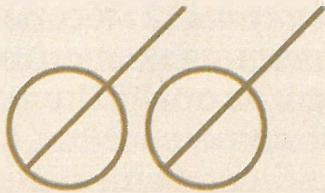
Ние сме компания, която е търсена в това, което прави, и сега

това, което на мен ми предстои и е част от промяната, е увеличаване на капацитета, защото достигаме своите лимити. Вече стартираме програми за увеличаване на производителността, като използваме вътрешни добри практики от други заводи. И също надграждане с допълнителни производствени линии. Другото ново нещо, което започнахме, след като поех тази позиция, е академия за кариерно развитие.

Кои практики смятате, че задължително трябва да бъдат запазени?

Това, което си казах, когато поех тази позиция, е, че управлението на тази компания не започва

от мен. И че в една компания с 85-годишна история има много успешни мениджъри преди мен и приемствеността и надграждането е нещо, което е много важно и ценно както за мениджмънта, така и за всички хора, и за бизнеса, и за клиентите. Това, което трябва да запазим и да надградим, е фокусът върху здраве и безопасност. Ние сме компания, за която това е приоритет номер едно. Не само като послания, а наистина в ежедневието. Това включва да продължаваме да поддържаме отлични условия за работа на хората и да надграждаме, да търсим обратната връзка и каквото е необходимо, да подобряваме. Имахме изградени системи за обратна връзка, допъл-



Нашата цел е оптимално използване на ресурсите. Не става въпрос само да продадем съответната опаковка, а тя да бъде оптимална, без разхищение на ресурсите и да запази продукта спрямо веригата на доставки

нихме с кутии за предложения, с Viber група, където много лесно всеки може да изпрати препоръка, отрицателно или положително наблюдение. Тези препоръки се събират, разглеждат се от екип веднъж в седмицата, за да могат да се вземат съответните мерки. Всяка препоръка е добре дошла и насърчаваме хората да го правят.

Друго, което имаме и трябва да надградим, е клиентският фокус. Ние сме клиентски ориентирани и ще засилим това си отношение, така че потребностите, очакванията на клиентите да са на първо място и всяка наша дейност да следва това, което им е необходимо на тях.

С какъв тип клиенти работите?

Ние почваме с разработване на опаковки, производство и доставка. Почти всяка втора опаковка, която се слага на продукт в България, е наше производство. По-голямата част от опаковките са за износ, защото потреблението на българския пазар е по-малко в сравнение с други страни, а производствените мощности са доста по-големи.

Много силна част от нашата дейност е разработването на опаковката. Ако се стартира с нов продукт на българския пазар, дадена компания заедно с нас може да разработи цялостната си стратегия в опаковането, така че опаковката да следва маркетинговата стратегия за конкретния продукт или за конкретния бранд. Дори в случаите, в които ние изпълняваме директно клиентско търсене, се стремим и даваме препоръки за подобрения. Това е различното, което правим. Нашата цел е оптимално използване на ресурсите. Не става въпрос само да продадем съответната опаковка, а тя да бъде оптимална, без разхищение на ресурсите и да запази продукта спрямо веригата на

доставки. Когато получи продукта — дали ще бъде стандартен канал за дистрибуция през магазинната мрежа или електронна търговия, крайният потребител да бъде удовлетворен от начина, по който е опакован, защото това е първото, което вижда, както и продуктът да е добре съхранен.

Имате ли и стандартни опаковки?

Имаме и стандартни опаковки, имаме и индивидуални решения, защото доста голяма част от бизнеса очаква бързо решение. В повечето случаи компаниите даже не могат да преценят каква опаковка им е необходима. Така че ние имаме набор от стандартни решения. Ако говорим за електронна търговия, пуснахме едно стандартно решение на пазара — опаковка с лепенка за лесно връщане на продукта от потребителя. Това е един вид автоматична опаковка, която клиентите лесно отварят, слагат продукта и затварят, като така се намалява използването на тиксо, на ръчни операции. Когато продуктът отиде при потребителя и той реши да го запази, опаковката трябва лесно да може да се сгъне, за да се изхвърли разделно. Или пък, ако потребителят не хареса продукта, има лента, с която може много лесно да се затвори опаковката и да се предаде на куриера за връщане.

Как се променят изискванията на клиентите, какви са тенденциите при опаковките и къде стои „Ди Ес Смит България“ в това отношение?

Със сигурност живеем в много променяща се среда. През последните години видяхме неща, които не сме очаквали. Промените касаят всяка дейност на живота. Компаниите трябваше да измислят нови продукти, нови пазари. За последните 12 месеца спрямо предходния период

имаме 80% ръст на опаковките за електронна търговия, което е много съществена тенденция. Това е по две причини. Едната е ръст в самите продажби. От друга страна, ръст в устойчивостта. Ако в предишни периоди пратките са били опаковани в еднократна пластмаса, сега доста компании искат устойчива опаковка. За последните 12 месеца имаме 100% ръст в броя заменени продукти. Това са 3 милиона заменени елемента от пластмаса за година, т.е. предложили сме решение, което е по-устойчиво.

Самите потребители на продукти очакват опаковките да бъдат рециклируеми. В европейския мащаб над 40% от потребителите очакват тяхната опаковка да бъде устойчива. И

това е тенденция, която виждаме и в България. Брандовете и компаниите следват очакванията на потребителите и търсят устойчиви решения. Такива са нашите опаковки от велпапе. Но не е само материалът, с който работим. Ние измерваме също така дадена опаковка дали е устойчива, като имаме определени критерии, например дали е оптимален размер, дали вреди на околната среда.

Не на последно място са разходите, защото опаковката е разход. Важен е продуктът, който е опакован, и очакванията са за оптимални разходи за опаковка. Имаме екип от дизайнери в нашия Pack Right Center, където търсим решения за оптимизиране на опаковките на кли- ➤ 56

ФИРМЕНО РАЗУЗНАВАНЕ

База данни за фирмите в България:

- ▶ Действителни собственици и управляващи
- ▶ Фирмени документи, финансови данни
- ▶ Осигурени лица ▶ Запори, ликвидации
 - ▶ Искове за несъстоятелност
 - ▶ Индиректни връзки на лица и фирми
- ▶ Пълна фирмена история ▶ Адреси и телефони



ДАКСИ

www.daxy.com

Q&A

Как балансирате между работата и личен живот?

○ За да може един мениджър да издържи на натоварването, той е длъжен да намери време за личен живот. Истината е, че аз съм на разположение на компанията 24 часа и това е ангажимент 24 часа. Но съм си изградила през времето навици, които да ме откъсват, някаква друга дейност. Да, стандартни неща като спорта или среща с приятели и семейство. Но това, което най-много ми помага и мога да го нарека свое хоби, е културен туризъм или краткосрочни пътувания в рамките на два или три дни на определена дестинация за запознаване наистина с нетуристическите места на дадено място.

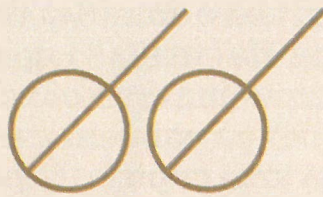
Каква щяхте да бъдете, ако не бяхте мениджър?

○ Според мен лидерството човек го носи в характера си. В каквато и друга дейност да бях попаднала, защото то е въпрос и на стечение на обстоятелствата, мисля, че пак щях да имам ръководна позиция. От малка винаги съм била целенасочена това, което правя, да го правя много добре, да се отлича. Това е част от характера на човека.

>55 ентите. В годишен план в България генерираме спестявания на клиентите или добавена полза около 700 хил. евро, което е доста сериозна сума.

Какви са основните предизвикателства, които срещате като изпълнителен директор? Как функциите ви се различават от тези на предишната ви позиция като търговски директор?

Отговорността ми сега е към 500 човека, доста повече от преди. Грижата за начина на работа, условията на работа — това е различният аспект, преди не съм имала такова задължение. Но няма промяна в ангажира-



ността спрямо клиентите.

Срещате ли проблеми с намирането на работната ръка в Пазарджик?

Ние сме предпочитан работодател. Една от нашите ежедневни цели е да бъдем отлично място за работа по критериите на нашите служители. Но ни трябва по-системен подход, т.е. да обединим на едно място ясните основни познания, които трябва да имат нашите новопостъпили колеги. И също ясно да бъде структурирана възможността за кариерно развитие. Тоест какъв набор от неща трябва да научиш, за да можеш да отидеш на следващата стъпка. Това е, което създадохме.

По отношение на хората нямаме затруднения. Малкият град е една общност. Хората се познават, има семейства, които работят при нас. И също така очакват развитие и на някои от децата си в същата компания. Да, има го и недостатъкът повечето деца да учат в чужбина или в други градове и по-рядко да се връщат. Но невинаги е така. Има и обратната тенденция. Нивото на работа при нас е наистина европейско, а пък малкият град е много приятно място за живеене по отношение на битовите неща като ежедневен транспорт или училища. Така че то дава спокойствието на нашите колеги да бъдат в малък град като организация на живота си и да работят за международна компания с високи стандарти на развитие.

Как се отразиха кризите последните няколко години на „Ди Ес Смит България“ и какъв беше вашият отговор?

Ние реално нямаме собствен продукт. При нас е валидно всичко, което се случва с продуктите на нашите клиенти. Когато има ръст в производство и потребление, има ръст и на опаковки. Разбира се, темата устойчивост

За последните 12 месеца спрямо предходния период имаме 80% ръст на опаковките за електронна търговия, което е много съществена тенденция.

дава допълнителен ръст. Бяхме засегнати от ковид главно в частта да осигурим безопасност на хората — гъвкав работен график, дистанционен начин на работа. Когато говорим за производство, това не е възможно, така че въведохме правила за работа, разместване на графици, за да няма струпване на хора. И не спряхме нито един ден. Това е много важно, защото от опаковки имат нужда компаниите, които произвеждат лекарства, хранителни продукти. Ние трябваше да спазим своя ангажимент да осигурим безпроблемна верига на доставки на нашите клиенти. Така че усилията ни бяха в тази посока.

След ковид имаше абсолютен бум на потреблението. Ние получихме огромно, невидяно, количество поръчки, така че това също беше предизвикателство пред нас. Инфлацията със сигурност ни засегна много. Не сме толкова енергоемки, но основната ни суровина — над 50%, е хартия, а при производство на хартия се консумира много енергия, т.е. високият разход за енергия предполага много висока цена при основната ни суровина, но то при всички суровини беше. Този момент беше много труден и за нашите клиенти и ние задържахме възможно най-много да не увеличим цените към нашите клиенти за сметка на нашия марж. Но в един момент бяхме принудени да направим увеличение на цените, за да продължим да гарантираме доставките, качеството и стабилността на компанията.

Усеща ли се икономическото забавяне в Европа при вас?

Нашият пазар е локален, с изключение на специализирани продукти. DS Smith има завод във всяка държава и това е продукт, който не предполага да се транспортира на далечно раз-

стояние. Така че ние страдаме, когато има намалено потребление в страната, което означава висока инфлация и ниска покупателна способност. Но също така и при намалено потребление на външните пазари, защото спада износът на нашите клиенти. Доста трудности виждаме при нашите клиенти, но мога да кажа, че това го усетихме като бавен старт на техните производства в първото тримесечие. А сега очакванията ни са за развитие през останалата част на годината, защото българският бизнес се оказа доста гъвкав, намира други пазари, алтернативни продукти, така че аз очаквам специално потреблението на опаковките да е на добри нива тази година. Не мога да се ангажирам с прогнози, но да кажем, че в никакъв случай не очаквам спад в потреблението на опаковки. Ако гледаме чисто сравнително спрямо миналата година, и ръст в определени сегменти, които ние таргетираме — това са електронна търговия, устойчиви опаковки, иновации, замяна на проблемна пластмаса. Това ще донесе допълнителен ръст при нас, защото са нови категории реално за пазара.

Какви са плановете за завода през следващите 3-5 години?

Имаме своите бизнес планове, което не съобщаваме предварително, но със сигурност оценяваме нуждите на нашите клиенти и реагираме своевременно, т.е. знаем какви са тенденциите като типове продукти и сме готови да отговорим на това, което е необходимо като количество и като параметри. Очакванията са ни за развитие като количество, като капацитет, но също повече проекти, свързани с устойчивост, автоматизация, иновативни решения.

*Интервюто взе
Галика Филипова*