



## МИРОСЛАВ ВИЧЕВ, главен изпълнителен директор на БОРИКА

# МЕЧТАЯ ДА СЪЗДАВАМ ОРГАНИЗАЦИИ, КОИТО ДА РАБОТЯТ И БЕЗ МЕН

✎ Илия Вълков  
✎ Юлиан Донов

**„Б**ях много изненадан“, „Не очаквах тази награда“ и „Имам много добри впечатления от процедурата“. Думите са на Мирослав Вичев, изпълнителен директор на БОРИКА, който спечели приза „Мениджър на годината“ за 2021 г. Конкурсът се организира за 14-а поредна година от сп. „Мениджър“.

Той има над 30 години опит в сферата на информационните технологии за банковия сектор. Според г-н Вичев „Делойт България“ са успели да създадат впечатляваща организация около конкурса „с детайли и задълбоченост“. „Най-много усилия ни коства първата част с големия въпросник. Това показва, че на конкурса не се гледа с лека ръка, изискват се много усилия, за да отговорим, защото се изисква

да направиш разрез по всички измерения на бизнеса. Така се дава възможност да очертаеш много добре начина на мениджмънт в компанията“, споделя Мирослав Вичев. Той си спомня, че с колегите му в БОРИКА са се връщали три пъти да прецизират отговорите на въпросника. „Това беше една много сериозна работа и е най-обемният процес“, споделя той. Кои са най-тежките решения, които в вземал ръководителят на БОРИКА, какъв е идеалът за неговата бизнес организация и какви нови технологии може да очакваме в бизнес сектора?

**Г-н Вичев, кои бяха основните предизвикателства, пред които се изправихте, когато поехте ръководния пост в БОРИКА?**

Когато бях избран от Борда на директорите на компанията, поех ангажимент да извърша промяна. Това не беше много миролюбиво мероприятие. И бе ясно, с голяма поддръжка от акционерите, че ще е такава. Защото значителна част от

моята кариера е преминала през осъществяването на трансформации – промяната на една компания от един вид организация в друг. Предизвикателствата бяха от различен характер, но за мен бяха дежа вю, напомнящи времето след приватизацията на Банка ДСК. Тогава банката бе преобърната в съвременен играч

### Мирослав Вичев

е главен изпълнителен директор на БОРИКА АД. Има над 30 години опит в сферата на информационните технологии за банковия сектор. Преди да се присъедини към дружеството, заема редица ръководни позиции: ръководител „Приложни системи“ в Българска пощенска банка, старши мениджър „Управленско консултиране и ИТ“ в Deloitte в Touché, ръководител на „Консултантски отдел“ в „Майкрософт България“, директор „Информационни технологии“ в ТБ „Биохим“, изпълнителен директор на Банка ДСК.



на пазара. Аз бях в екипа, който ръководеше тези процеси. Идвайки в БОРИКА, се върнах няколко години назад и видях една организация, в която менталитетът и начинът на управление бяха от съвсем друго време. За тук важи една приказка: „Културата яде стратегията за закуска“. Защото фирмената култура на работа и общуване у хората най-бавно и трудно се променя.

#### Какви уроци научихте?

Бизнес ориентацията на това, което правиш, и изразждането на здрав финансов модел, са в основата на всяко едно подобно начинание. Тези промени се правят, за да изпълняват конкретни бизнес цели – управлението да е по-прозрачно, – инвеститорите да знаят в какви начинания влагат парите си. Съществено е да е ясно „кой пие и кой плаща“, какъв е резултатът. Когато дойдох в БОРИКА, в редица области и начинания се инвестираше, без да се прави детайлна оценка на тяхната ефективност, не се знаеше от какво се губи, къде се печели и къде трябва да се вложат повече средства. А в допълнение резултатите невинаги трябва да бъдат мерени в пари. Понякога те са удовлетвореност на хора, спестено време и т.н. БОРИКА е организация с разнообразни дейности и затова е важно да се знае каква е ефективността на всяка от бизнес линиите – платежни системи, картови операции, електронни услуги. Съществено бе всеки един

сегмент да стане прозрачен – всички да видят какво влиза и какво излиза, и това да се превърне в култура на управление. Аз съм вече пет години в компанията и още на втората се видя, че хората много добре разбират какво се прави и искат да видят резултата си и ако трябва, да го подобрят.

#### Докъде трябва да стигнете, за да завършите този процес на трансформация?

Последователността започва от най-горе. Има случаи, в които това не е приятна дейност и предизвиква рязко разместване на ключови фигури. Направих го още в първите три-четири месеца. Това е неприятната част, хората не знаят какво ще стане на другия ден, има много неизвестни. Ето защо трябва в този момент да се действа бързо, за да започне да се работи. Намерих подкрепа в екипа на БОРИКА, който видя смисъл от тази трансформация.

#### Какъв е правилният подход при въвеждане на нови правила и ритъм на работа – първо вие да ги представите или да се срещнете с хората и да ги чуете какво е тяхното мнение за организацията?

Със сигурност второто. Много е важно да има общ поглед за това какво е състоянието на организацията. Особено при БОРИКА е, че всеки по един или друг начин е работил с нея, на мен също не ми бе непозната. И

съвсем естествено направихме срещи с ключовите хора в организацията. Това съвпадна и с момент на работата по сериозни проекти с огромни инвестиции. Тук се видяха подходи, в които липсваше прозрачното инвестиране. И това предопредели какво ще се прави по-нататък.

#### Кои са най-трудните решения, които сте вземали като мениджър?

Тежките решения, свързани с хора, са най-трудни. Когато в една организация, с която си емоционално свързан, нещата не вървят в определена област, се налагат тежки промени. Тогава, когато трябва да се вземат гръстични решения, касаещи конкретни хора, рязката им смяна, това ми е много трудно. Има кризисни моменти, рискове, гафове, ако нещо при нас се случи, го разбира цялата гържава. Преодоляването е професионално предизвикателство, с това живеем всеки ден, то е трудно, но не и тежко. А решенията за човешки съдби изискват друг вид енергия, често дори не успявам да спя заради тях.

#### Каква е вашата формула за мотивиране на хората, с които работите?

Трябва да е много ясна оценката за работа и ефективността от свършеното. Формирахме добър екип, който прави точно това – има ясни показатели, всеки вижда какво е направил и как е оценен. Това е външната част на







процеса на мотивиране. От друга страна при подбора на хората трябва да срещна разбирането за обща нагласа за промяна в определена посока. Промяната може да дойде само със силно решени хора. Тя изисква много енергия. И дори сега, след 4–5 години, се вижда в БОРИКА къде е имало такива хора и къде това не се е случило.

#### Изпитвате ли трудности в намирането на кадри?

Постоянно. Имаме късмет заради обединения и реструктуриране в някои банки да вземем на ключови постове някои хора, които ни помагат в реализацията на новите идеи. Ние не спираме да търсим. Широката палитра от бизнес линии на БОРИКА предполага да се вземат ключови професионалисти за различни проекти, които не могат да се движат от някакви административни звена. Те имат нужда от лидери, които пък невинаги успяват да се впишат в тежката административна култура. И това поражда конфликти и спорове. За щастие обаче БОРИКА е проектно-ориентирана и амбицирана организация, която предлага нещо ново и го пуска на пазара – електронни услуги, идентификация, карти, незабавни плащания. Има много компоненти, които изискват сила и хъс, за да наложиш един продукт.

#### Какъв пример можете да дадете за развитието на нови продукти?

БОРИКА е доставчик на удостоверителни услуги – електронен подпис, отдалечена идентификация. В търсенето на тези услуги има бум заради масовата дистанционна работа. Но къде

могат да се използват, зависи в огромен процент от гържавната администрация. Идентификацията е предпоставка за всяко електронно правителство и въвеждане на електронни услуги. В момента има един вид идентификация в НАП, друга в НОИ, трета в банките, всяка поотделно. Необходима е обща идентификация, но това е бавен процес, защото всеки бута към своето. Вече две компании на пазара сертифицирахме частни схеми за отдалечена идентификация, съвместими помежду си и с европейските стандарти, но все още употребата е ограничена. Заедно с това обаче опитът показва, че всичко ново, което сме предложили на пазара на електронни услуги, се приема позитивно от хората. За да бъде въведено масово, е необходимо да се отворят приемащите институции.

#### Какви са вашите лични притеснения от процесите на дигитализация в обществото?

Има проблеми и този процес не е еднозначен. Огромният бум, който се случва с всички тези устройства, които носим със себе си за трансакции и онлайн услуги, води до несигурност в обезопасяването на електронните услуги. Например нещо, което ни забави с близо две години, бе сигурността на картовите операции. С карти в интернет се плаща от много време, но за да стане сигурно, трябваше и издателите на карти, и приемащите, всички по пътя, а и ние по средата да променим инфраструктурата и да стане надеждна. Да се направи една услуга безопасна и сигурна в дигиталния свят, е много по-сложно, отколкото да се вкара в него.

Същото важи за идентификацията, електронния подпис и за всичко друго.

#### А какво ви е мнението за машинното гласуване?

В България гласуването е сложна тема. Там винаги има съмнения за манипулиране на вота. За това трябва да се търсят технологични средства, посредством които да се неутрализират тези съмнения. Технологиите, разбира се, трябва да се прилагат умно, за да се управлява риска от потенциални измами при тяхното използване. Аз лично съм привърженик на машинното гласуване, стига да е съпътствано с управление от компетентни хора, детайлен одит и наблюдение. Внимателната употреба на технология, с достатъчно проверки по независим начин може да осигури един надежден процес.

#### Какво стои зад публичния образ на БОРИКА и какво я отличава от нейните конкуренти?

Образът на компанията стои зад думите „Ако работим

## Профил на компанията

БОРИКА АД е акционерно дружество с участието на 20 търговски банки, опериращи в страната. Дружеството е в основата на технологичната инфраструктура на платежната индустрия в България и лидер в предоставянето на услуги за банковия сектор. Приоритет на дружеството е осигуряването на съвременна картова и платежна среда за финансовите институции в полза на техните клиенти.





нормално, никої не ни вижда“. И така трябва да бъде. Бизнесът на БОРИКА се състои от редица продукти и услуги в три водещи линии. Едната е изцяло скрита от хората – платежните системи БОРИКА, БИСЕРА 6 и БИСЕРА 7, отношенията между банките и гържавата, начинът, по който платежната инфраструктура работи. Втората, която само индиректно се вижда от краен клиент, е обслужването на картовия и платежния бизнес на повечето финансови институции. Не на последно място е третата група на електронните и удостоверителните услуги – подписи, е-фактури, отдалечена идентификация и мултибанкинг платформата InfoPay, които са предназначени за крайни клиенти и са по-видими за обществото. Тук, ако някой ни се сърди, е директно на нас, защото работим с около 200

хил. крайни клиенти.

**Какви нови технологии на банковия пазар очаквате да се появят в следващите месеци?**

Основните са отдалечената идентификация и подписание, прилагането им в много широк план – това е естествен и важен компонент на дигитализацията на банките. Услуги от типа на нашата InfoPay позволяват от едно място да се видят сметките и операциите във всички банки, с които работим. Благодарение на европейските директиви това е възможно, но у нас не всички банки са готови да предоставят тази информация. Необходимо е да се изгради обща мрежа от услуги и в нея всеки да вгради своята стойност. Постепенно става реалност в България и позволява на потребителите да бъдат по-гъвкави и свободни.

Незабавните разплащания, които в момента пускаме, са друга предпоставка за динамичен вид обслужване. Плащането между сметки в различни банки или към мобилен номер по 10 секунди и възможността това да става 24 часа през мобилния телефон е много голяма революция. Това е чувствително по-евтино и ефективно за всички участници на пазара, защото позволява нови модели на разплащане. Предстои да бъде въведено и в България през 2022 г.

**Кога телефонът ще стане единствено устройство за такива услуги?**

Телефонът и в момента се ползва за разплащане. Но е и едно от най-уязвимите откъм сигурност устройства. Според някои проучвания в 7 от 8 телефона има нещо на тях, което вкарва риск от компрометиране.

Защитата тук е много трудна. Трябва средствата за сигурност и поведението ни да са такива, че да се управлява и рискът, а не само да се гледа удобството. Когато всички услуги влязат в едно устройство, се вдига рискът. А това води до необходимостта да се оценява сигурността и при всяка нова услуга. Едно е да се плаща сметка от 20 лв. в ресторант, друго е да превеждаме 20 хил. лева на контрагент. Това не са услуги в един и същ порядък и затова осигуряването на защита е различно.

**Какви са вашите очаквания за развитието на българската икономика?**

Аз имам позитивно мнение. Този бизнес, който работи добре, оцелява при всякакви условия. Ситуацията с общия растеж и Брутният вътрешен продукт го показва. По отношение на инфлацията и рисковете, които напоследък се появили, тези предизвикателства са европейски не само български. Ние сме подготвени исторически, защото сме минали през подобни инфлационни процеси. Затова и хората са склонни да бъдат консервативни и се опазват в една ситуация, която не е толкова розова. Това се вижда от спестяванията в банките. Има силно нуждаещи се, на които трябва да се помага, и гържавата има своя роля тук. Нормално работещите хора имат условията и способността да минават през този период. Има опасност тази инфлация да

се загържи за по-дълго време. Но в нашия трудов пазар това ще доведе до увеличение на заплати и съответно до развито потребление. Като цяло инфлацията е рискова за хората, но помага на бизнеса. Не съм черноглед въпреки преминаването през един по-тежък период. Ще преминаем през пандемията, през инфлацията и от нас зависи дали ще живеем добре.

**А как политическата криза ще се отрази на бизнес средата в България?**

При нас, както и в повечето бизнеси, не е приятно. Ние зависим от някои регулации и стъпки в електронизацията, които пък зависят от редица законодателни пречки. Типичен пример са ваучерите за храна. Ние сме последната гържава в Европа, където тези ваучери са хартиени по закон. Не са сменени наредбите, които да позволят да ги направим електронни, а сме готови за това от 4 години. Независимо от обещанията за електронно правителство за тази хартия плаща и работодателят, и хранителните вериги, харчат се в пъти повече средства.

**Коя е мечтата, която ви води?**

В професионален план кредото ми е да създавам организации, които да работят и без мен. Считам за завършена една трансформационна работа, когато може така да се движи, че всички

компоненти вътре да работят спокойно без решаващото участие на някоя ключова фигура. Това е мечтата ми, но имаме да свършим в тази посока още доста неща.

**Кои са котвите, които гържат оптимизма у вас?**

Търся баланса между различни компоненти в живота ми. Важно е това, което се случва и развива в семейството ми. Много съм щастлив, че вече имам внук. Имам и много интереси – харесвам музика и изобразително изкуство, спортувам, строя катерушки за децата в двора. Страничните неща много помагат да се отдръпна и да погледна живота и забързаното си ежедневието от друга страна. Само работата не е достатъчна.

**Как си представяте БОРИКА след две години?**

За някои от услугите, които предлагаме, трябва да сме излезли на международния пазар. И да работим в среда, в която няма значение каква валута ползваме – лева или евро. Идентификацията и дигитализацията на услуги трябва да са в напреднал етап, незабавните плащания трябва да достигнат до по-голям брой потребители, които да плащат с мобилен телефон и QR код в интернет и навсякъде. Това обаче е предизвикателство за всички участници на пазара, за да го реализираме заедно. БОРИКА не може да го осъществи самостоятелно. **M**

