

CIJLJ OBLIKOVANJA SKUPINE MK JE VEČJA KONKURENČNOST

DR. MIRKO MUŠIČ,
POSLOVNI SVETOVALEC

PROCESI ZDRUŽEVANJA IN USKLAJEVANJA DEJAVNOSTI TER RACIONALIZACIJA POSLOVANJA V SKUPINI PODJETIJ MK POTEKAJO OB SVETOVANJU IN KOORDINACIJI DR. MIRKA MUŠIČA, POSLOVNEGA SVETOVALCA VODSTVOM IN UPRAVI PODJETIJ PRI IZBOLJŠANJU KONKURENČNOSTI IN PRIPRAVAH NA USPEŠNO DELOVANJE V ŠIRŠEM GOSPODARSKEM PROSTORU. PO DOKTORATU V NEMČIJI JE VEČ KOT DESET LET DELAL NA PODROČJU MARKETINGA, RAZVOJA, STRATEGIJE IN PRODAJE V INDUSTRIJSKIH PODJETJIH NA VISOKO KONKURENČNIH TUJIH TRGIH TER VODENJA MAJHNIH IN SREDNJE VELIKIH PODJETIJ. PRED TREMI LETI JE USTANOVIL LASTNO PODJETJE ZA SVETOVANJE MENEDŽMENTU. DOSLEJ JE USPEŠNO SVETOVAL ŽE ŠTEVILNIM NAROČNIKOM IN JE PREPRIČAN, DA BOSTA TUDI ZDRUŽEVANJE IN REORGANIZACIJA PODJETIJ V SKUPINI MK USPEŠNA.



Kakšen je koncept združevanja podjetij ter kako poteka?

Vodstvo MKZ se je lansko jesen spoprijelo z velikim izzivom: kako iz kapitalsko povezanih podjetij ustvariti ekonomsko učinkovito in tržno usmerjeno poslovno skupino. Novembra 2002 se je zato začel projekt »Oblikovanje Skupine MK«, katerega del sem postal tudi sam. Vanj je vključena večina vodilnih in številni strokovnjaki iz vseh povezanih podjetij.

Na določenih področjih je združevanje že zaključeno. Logistične dejavnosti vseh podjetij znotraj skupine izvaja podjetje STC na lokaciji Brnčičeva v Ljubljani. Nekatere dejavnosti so sredi procesa združevanja, na primer prodajne poti v knjigotrštvu. Za zunanjo trgovino je že narejen natančen načrt, vendar ga v tem trenutku še ni možno izpeljati. Vse trgovinske dejavnosti na področju knjigarništvu in papirništva se bodo povezale v združeni trgovini.

Kako ocenjujete delo strokovnih skupin?

Na začetku projekta smo ustanovili razširjeni kolegij Skupine MK, ki se srečuje štirinajstdnevno, njegova naloga pa je definiranje in usmerjanje aktivnosti s ciljem oblikovanja Skupine MK. Do sedaj je ime noval že več kot petnajst delovnih skupin, ki delujejo na različnih področjih, kot so

prodajne poti, informacijska tehnologija, segmenti strank, kadri, nepremičnine ... V delovne skupine je vključeno skoraj sto sodelavcev, ki tako konkretno prispevajo k oblikovanju prihodnosti Skupine MK. Po začetnih manjših in pričakovanih težavah sedaj delo skupin poteka dobro.

Katera področja bodo pri reorganiziranju in usklajevanju največji izzivi?

Eden največjih izzivov je opredelitev poslovnih procesov in s tem povezana določitev informacijske podpore. Znotraj Skupine MK obstaja vrsta že vpeljanih informacijskih sistemov, ki so med seboj le deloma povezani. Poslovni procesi in informacijski sistemi so nekakšno živčevje Skupine MK in do velike mere opredeljujejo, kako bomo medsebojno sodelovali in kako uspešno bo poslovanje celotne Skupine. Zato bo treba v delo na tem področju vložiti veliko truda, energije in sredstev.

Kateri so temeljni problemi, ki so se pojavili, in kakšne bodo rešitve zanje?

Na poti oblikovanja Skupine MK se po pričakovanju srečujemo s številnimi izzivi. Največji je nepripravljenost na spremembe. V človeški naravi je, da se oklepamo že doseženega in upiramo novostim. Vendar je v danih razmerah nujnost sprememb več kot očitna. Pri tem ima vsak zaposleni in vodilni možnost svobodne odločitve, da konstruktivno in aktivno sodeluje pri oblikovanju skupne prihodnosti. Seveda bo ta pripravljenost eno od meril pri prevzemanju odgovornosti in možnosti osebnega napredka.

Ali je v skupini MK dovolj strokovnih in sposobnih kadrov za uresničitev projekta združitve?

Znotraj Skupine MK obstajajo dobri kadri. Morda vsi do sedaj še niso dobili prave priložnosti, da bi se izkazali. Za izzive

prihodnosti potrebuje Skupina MK pravo mešanico med izkušenimi kadri, z visoko stopnjo pripadnosti, in mlajšimi, ki se še niso popolnoma prilagodili poslovnemu okolju. Posebej z drugo skupino bo treba intenzivno delati, da bodo razvili svoje osebne in strokovne sposobnosti. Skupina MK potrebuje tudi več vodilnih, ki so delovali v drugih okoljih, kot so mediji, nova ekonomija, storitvene dejavnosti ... Proces oblikovanja Skupine MK bomo gotovo obvladali s sedanjimi in prihajajočimi kadri, kjer pa bo to potrebno, bomo uporabili pomoč zunanjih strokovnjakov.

Kateri so glavni cilji in prednosti združevanja, reorganiziranja in racionaliziranja?

Glavni cilj združevanja je oblikovati Skupino MK, ki se bo na spremenjenem trgu bližnje prihodnosti uspešno uveljavila v slovenskem prostoru in na trgih jugovzhodne Evrope. Zato bo treba opredeliti poslovna področja z jasnimi odgovornostmi, delovanje povezati in uskladiti skozi jasno definirane procese ter vpeljati sistem nadzora in usmerjanja poslovanja. Rezultat vsega navedenega bo tudi spremenjena in tržno usmerjena organizacijska struktura. Pričakujemo jo v prvi polovici naslednjega leta. Glavna prednost delovanja znotraj Skupine MK bo večja konkurenčnost na trgu in s tem tudi varnejša delovna mesta. To pa lahko dosežemo le z močno usmerjenostjo na trg, premišljenim in učinkovitim poslovanjem ter veliko prizadevnostjo in motivacijo vseh zaposlenih.

Verjamete, da bo nova organizacija skupine podjetij MK uspešno delovala?

O tem sem popolnoma prepričan. Pogoji pa je, da proces oblikovanja Skupine MK speljemo preudarno, korenito in tržno usmerjeno.

Spraševala Mateja Uršič