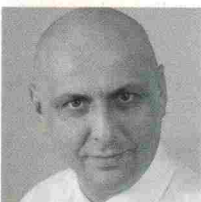




Zunanje svetovanje



Borut Potočnik, direktor podjetja BPMC, se s svetovalno dejavnostjo ukvarja od leta 1995. Ima bogate svetovalne izkušnje na področju izvedbenih procesov, organizacije podjetja, pridobivanja nepovratnih sredstev, komercializacije tehnologij in drugih.

Borut POTOČNIK, predsednik Združenja za management consulting Slovenije (ZMCS), borut.potocnik@bpmc.si

Prestrukturiranje naj bi pomenilo temeljit poseg v notranjost podjetja, ko želimo delovanje tega izboljšati. Poznamo več vrst prestrukturiranja, vsako pa zahteva znanja s svojega področja.

To so znanja, ki omogočajo postaviti cilje prestrukturiranja. Ta znanja posredujejo ljudje iz podjetja, ki delajo na posameznih področjih, in sicer tako in toliko, kolikor poznajo tudi najnovejše trende razvoja svojega področja. Če želimo biti prepričani, da smo postavili optimalne cilje, pa je dobrodošla pomoč zunanjih sodelavcev, svetovalcev s tega področja, ki obvladujejo najnovejše trende in dobre prakse na tem področju ter seveda tudi pasti oziroma bolj skrite kritične

točke, ki pa jih je zelo pomembno predvideti. Poleg znanj o področju, ki ga želimo prestrukturirati, so potrebna še znanja obvladovanja sprememb pri doseganju teh ciljev. Člani notranje ekipe niso navajeni obvladovanja velikih sprememb in si jih praviloma tudi ne želijo. Celo v podjetjih, kjer so stalne izboljšave dnevna praksa, so večji koraki pogosto nepremagljiv zalogaj ali vsaj zbujaajo velik odpor. Prestrukturiranje zato obvladujemo kot enkratni proces, kjer igra najpomembnejšo vlogo sistematično vpeljevanje sprememb. Ta znanja nam zato najlaže in najbolj uspešno posredujejo tisti, ki jim je stalna praksa – torej svetovalci, ki se ukvarjajo z vodenjem.

Kdo (naj) torej izvaja prestrukturiranje?

V prvi vrsti seveda vodstvo podjetja. Vodstvo je tisto, ki stoji pred svojimi ekipami z

INOVATIVNE REŠITVE

Mimovrste=) je inovativni spletni center. Njegova osnovna ideja izvira iz koncepta spletne trgovine, ki se je v zadnjih letih prejšnjega stoletja pojavil in uspešno uveljavil v ZDA.

Miha Rejc, pomočnik direktorja, pravi, da pri nas še ni bilo ponudnika, ki bi omogočal takšno kakovost spletne nakupovalne izkušnje. Za tehnološko rešitev so poskrbeli sami (oziroma sestrsko podjetje Domenca, ki se ukvarja tudi z razvojem spletnih aplikacij in spletnih poslovnih modelov), na poslovnem področju so pridobili kakovostne partnerje oziroma podizvajalce, šele v zadnjem letu pa so za pomoč pri reorganizaciji in uvajanju novih vodij najeli zunanje svetovalce.

Podjetjem s podobnimi idejami Rejc svetuje, da jih ne sme biti strah, da bodo naredila napako, če s tem poskušajo nekaj narediti drugače, bolje, učinkoviteje, saj se na napakah učimo in pridobivamo izkušnje. »Edine nezaželene napake so tiste, ki nastanejo zaradi površnosti in malomarnosti. Kultura, ki spodbuja tako delovanje v kombinaciji z zdravo radovednostjo, je pravo okolje za spodbujanje inovativnosti,« še pojasnjuje.

SKRIB ZA OKOLJE

Podjetje **Trimo** razvija do okolja prijazne izdelke in tehnologije. Skrb za okolje in trajnostni razvoj dajeta Trimu tudi v svetovnem merilu pečat inovativnega in do okolja prijaznega podjetja v najširšem pomenu.

Danijel Zupančič, namestnik glavne direktorice za tehnično področje in pooblaščenec vodstva za okolje, pojasnjuje, da razvoj podjetja v okoljskem duhu ne pomeni težav, če je tako naravnana že strategija in politika podjetja: »Pristop, ki smo ga uvedli v Trimu, je bil vključen v vse procese in zajema tudi danes celotno poslovno verigo od naravne surovine do razgradnje izdelka po koncu življenjske dobe. Razvojni proces je kot prvi proces, ki pri razvoju novega izdelka ali tehnologije sledi filozofiji čim manjšega izkoriščanja naravnih virov, uporabe naravnih materialov, ki so reciklabilni.« Podjetjem s podobnimi prizadevanji Zupančič svetuje, da je najpomembnejša odločitev in zaveza vodstva: »Včasih to pomeni za podjetje veliko prestrukturiranje, včasih je napor lahko manjši. Zaveza za razvoj podjetja v okoljskem duhu in trajnostnem razvoju vsak dan zahteva dokazovanje in udejanjanje v stikih z javnostmi, v odnosu do vsakega deležnika in seveda v odnosu do sveta in prihodnjih generacij.«

PRAVI NASLOV ZA ISKANJE
PONUDNIKOV SVETOVALNIH STORITEV →

Združenje za management
consulting Slovenije pri GZS ZPSD
Dimičeva 13
1000 Ljubljana
zmcs-amcos@gzs.si

REPOZICIONIRANJE

Ideja o prestrukturiranju podjetja je del Pekove strategije od leta 2001. Z reorganiziranjem blagovne znamke izdelane obutve in tudi trgovske mreže se je podjetje znova postavilo »na noge«.



Marta GORJUP BREJC

Marta Gorjup Brejc, predsednica uprave Peka, pravi, da je bila ob prevzemu Peka strategija stroškovne učinkovitosti, zaradi močne cenovne konkurence z Daljnega vzhoda in visokih stroškov dela v Sloveniji, neprimerna. »Tako smo se osredotočili na upoštevanje razlikovanja in uvedli dve posebni, za prihodnost ključni liniji obutve. Pri prvi gre za prilagojene modele obutve pod blagovno podznamko Peko Orthos, namenjeno starajoči se populaciji. Druga pa je namenjena zahtevnim strankam, ki cenijo oblikovalsko dodano vrednost, saj gre za obutev s podpisom oblikovalca,« pojasnjuje Gorjup Brejčeva in dodaja, da so vzporedno s predstavljanjem tovrstne obutve intenzivno vlagali v prenovo trgovin in odpirali nove, tudi zunaj Slovenije.

Vsestransko prestrukturiranje

Prestrukturiranje je potekalo na vseh področjih. »Treba je bilo znižati stroške in povečati produktivnost. Tako smo v izvajanje sprememb vključili vse zaposlene, spreminjali utečene postopke in procese, uvajali nove

tehnološke postopke in sodobnejše materiale, preuredili delovne prostore, preselili in povezali posamezne oddelke, vlagali v prenovo in širjenje trgovin in kupili nekaj pomembnih strojev za izboljšanje proizvodnje,« pojasnjuje predsednica uprave.

Pomoč svetovalcev

Pri vsem tem se je zanašala na svoje dolgoletne izkušnje vodenja podjetij in svetovanja podjetjem z različnih področij, tudi proizvodnih, ključni so bili jasno začrtana strategija in ideje ter vključenost vseh zaposlenih. »Najboljši svetovalci pa so vedno kupci sami, ki nam z nakupom naše obutve ne dajejo le potrditve, ampak

«Podjetja naj na podlagi različnih ekonomskih kazalcev in poznavanja svetovnih razmer v panogi, v kateri delujejo, strokovno proučijo, katera pot je zanje najprimernejša in najboljša, nato pa skupaj z zaposlenimi sledijo tej poti.

nas tudi usmerjajo,« pravi Gorjup Brejčeva.

Podjetjem svetuje, naj na podlagi različnih ekonomskih kazalcev in poznavanja svetovnih razmer v panogi, v kateri delujejo, strokovno proučijo, katera pot je zanje najprimernejša in najboljša, nato pa skupaj z zaposlenimi sledijo tej poti. »Ob tem je odločilno, da se nikoli ne ustrašimo ali prepričujemo, da cilja ni mogoče doseči,« še dodaja.

novimi zahtevami in bo tudi po prestrukturiranju vodilo procese. Za konkretno izvedbo so odgovorne posebej za to sestavljene ekipe zaposlenih. Ker pa je prestrukturiranje, kot že omenjeno, poseben enkratni proces, s katerim se notranje ekipe ne srečujejo redno in nasprotju s svetovalci, ki se s tem ukvarjajo redno, pa so vodstvu in ekipam v pomoč dobrodošli usposobljeni, kakovostni in izkušeni svetovalci. Najprej zato, ker prinesejo zunanji, bolj objektivni pogled na procese v podjetju, poleg tega pa predvsem zelo potrebna metodološka, organizacijska, komunikacijska, tehnološka in druga – lahko tudi zelo specialistična znanja, ki, povezana v smiselno in optimalno celoto, zagotavljajo učinkovito izvedbo prestrukturiranja. Znanje in usposobljenost obvladovanja sprememb sta pri tem nujen pogoj. Poudariti pa velja še en pomemben vidik – o tem govorijo izkušnje številnih vodstev v podjetjih, ki so take projekte uspešno izpeljala – in to je vpliv zunanje strokovne avtoritete, ki lahko in mora delovati in vplivati na potek veliko bolj neposredno, racionalno, izkušnjsko in neobremenjeno kot notranje avtoritete, ki jih razumljivo bremeni vsakodnevna rutina.

DOBER SVETOVALEC ZA PRESTRUKTURIRANJE PODJETJA MORA: ➔

- ▶ imeti znanje in praktične izkušnje s področja prestrukturiranja podjetij (več primerov opravljenega dela na tem področju),
- ▶ poznati ožje in širše poslovno okolje (panoge, trgi, trendi, poslovna kultura okolja),
- ▶ imeti/zagotoviti znanje o projektnem vodenju, organizaciji procesov in ljudi, ustvarjanju in vodenju timov ...
- ▶ zagotoviti ustrezna tehnična in tehnološka znanja (v zvezi s proizvodnjo in/ali drugimi poslovnimi funkcijami),
- ▶ imeti sposobnost posredovanja in argumentiranja strokovnega in neodvisnega mnenja naročniku.

Seveda navadno vseh teh znanj, veščin in sposobnosti ni mogoče najti pri enem samem človeku, zato svetovalci delajo v mrežah v povezavi z drugimi in oblikujejo ustrezne time glede na potrebe konkretnega projekta.

Poleg vsega naštetega je potrebno še nekaj (precej) »kemije« in pozitivne energije, saj morajo naročnik in notranji timi ter svetovalec oziroma tim svetovalcev skupaj opraviti dolgo, zahtevno in včasih težavno pot, za kar je treba imeti tudi veliko razumevanja, zaupanja, potrpljenja, vztrajnosti in seveda optimizma.