

Naslov: Menedžerji moramo znati iz ljudi izvabljeti najboljše

Avtor:

Rubrika/Oddaja: INTERVJU

Žanr: INTERVJU

Površina/Trajanje: 417,74

Naklada: 3.500,00

Gesla: DRUŽINI PRIJAZNO PODJETJE



INTERVJU: Mateja Mikec, direktorica družbe Interseroh

Menedžerji moramo znati iz ljudi izvabljeti najboljše

Mateja Mikec je direktorica družbe Interseroh. Po izobrazbi je univerzitetna diplomirana inženirka metalurgije, vendar zase pravi, da je njen osebnostni profil bolj podjetniški kot tehnični, saj zelo rada dela z ljudmi. »Sem zelo kreativna in podjetna,« zase pravi Mikčeva. Pripravištvu je v skladu z izobrazbo opravila v jeseniški železarni, vendar se je dokaj hitro preselila v Tovil, kjer je vodila komercialno službo. Tam je še bolj spoznala, da je lahko s tehnično izobrazbo uspešna tudi v podjetniškem svetu. Izzivi so bili večji in tako je v Petrolu vodila izvedbo dveh večjih javno-zasebnih projektov gradnje čistilnih naprav. Pred desetimi leti je sprejela ponudbo mednarodne skupine za ravnanje z odpadki Interseroh Alba Group in v Sloveniji postavila na noge podjetje Interseroh, ki stopa v tretji razvojni cikel in katerega direktorica je še danes.

Delovali ste v večjih slovenskih gospodarskih sistemih. Zakaj ste se odločili za selitev v start-up podjetje?

Preden sem prevzela zagon družbe Interseroh, sem bila zaposlena v Petrolu, ki je veliko, uspešno in ugledno slovensko podjetje. Vendar v njem nisem mogla zadostiti svoji kreativnosti in podjetniški žilici. V tistem času oziroma takrat, ko se je Slovenija pridružila Evropski uniji, pa je mednarodna korporacija za ravnanje z odpadki Interseroh Alba Group začela v Sloveniji ustanavljati podjetje. Iskali so menedžerja, ki bi zagnal in pozneje tudi vodil slovensko podjetje. Izkušenj in energije sem imela dovolj, zato je bila ta ponudba zame pravi izziv, še posebej, ker sem lahko ob tem dobro izkoristila znanje, ki sem ga v okviru programa MBA pridobila na blejski poslovni šoli IEDC.

V čem je bil čar?

Ustanavljanje je združevalo podjetništvo, uredničenje kreativnosti in tehnološka znanja na področju, ki je bilo do tedaj monopolno na slovenskem trgu. Ustvarjanje konkurence v sistemu ravnanja z odpadnimi produkti je bil zame dovolj velik izziv, da sem se ga odločila sprejeti. Gre za zasebno podjetje z dvema lastnikoma, z jasno sestavo vodenja in odločanja. V Interserohu imam vse kompetence in pooblastila, razen večjih naložbenih odločitev.



Mateja Mikec, direktorica Interseroha: »Podjetje je na začetku tretjega razvojnega cikla, zato smo spremenili organizacijsko sestavo, določili smeri, poiskali nove sodelavce z novo energijo in šele zdaj razvijamo nove produkte.«

Delovali ste na različnih področjih. Kako vam je uspelo pridobiti strokovna in specifična znanja, ki so potrebna v vsaki panogi?

Obvladam vse osnove tehnologij panog, v katerih sem delala. Vendar pa lahko spremembe obvladuješ, če nisi človek detajlov, ampak generalist. Kot vodji mi ni treba obvladati podrobnosti, ampak moram za to poiskati ustrezne ljudi. Treba je tudi poznati poslovne modele, kar pa je že domena podjetništva, kjer pa imam zelo veliko znanj in izkušenj.

Kako izbirate sodelavce?

Ob zagonu podjetja sem iskala mlade ljudi, ki so prihajali s fakultet. Ti so imeli veliko energije in volje do učenja. Bili so, podobno kot sem sama, podjetniške narave. Na začetku delovanja podjetja je namreč najpomembnejša tako imenovana potisna energija, ko imaš sicer

poslovni načrt, vendar pa se je treba nenehno prilagajati trgu in skoraj na dnevni ravni uveljavljati spremembe in se jim tudi prilagajati. Svoje prve sodelavce sem v procesu dela vodila in tudi trenirala, energije vseh pa so se seštevale. V prvih petih letih smo z njimi prebili trg. V tem času sem morala vpeljati tudi vsa svoja organizacijska znanja, saj je bilo treba te ljudi, s katerimi smo na začetku v skoraj horizontalni sestavi utirali pot Interserohu, postaviti na mesta v okviru organizacijske sestave. Pri tem pa lahko nastanejo težave, saj se ljudje, ki so uspešni ob zagonih podjetij, pozneje ne znajo vključiti v bolj formalen organizacijski sistem. Zato sem sčasoma ekipo dopolnila z ljudmi, ki niso bili toliko podjetniški, ampak so znali delovati podporno v sestavi organizacije. Vsako razvojno obdobje podjetja zahteva torej različne značaje ljudi.



Ali še vedno izbirate ljudi sami?

Zadnjih pet let iščemo kadre izključno prek kadrovske agencije, gre za izključno strokovne kadrovske odločitve. Znanje je pomembno, ni pa na prvem mestu, bolj pomembni so osebnost, nazori, predvsem pa, da se lahko posameznik vključi v naš sistem in ga sprejmejo tudi drugi sodelavci.

Koliko ljudi je zaposlenih v Interserohu?

Zaposlenih je 28 ljudi, 17 je aktivnih in trenutno imamo pet žensk na porodniškem dopustu. Smo do družine prijazno podjetje, in če se katera od naših sodelavk odloči za razširitev družine, to jemljemo kot del življenjskega ciklusa posameznika. Osebo tudi menim, da so mlade matere zelo dobre delavke, saj so stabilne, odgovorne in dobro organizirane.

Ekipo ste postavili sami. Kako pa bi ravnali, če bi prevzeli vodenje podjetja z že zaposlenimi ljudmi?

To sem seveda že doživela in tudi spoznala, da so ljudje kot glasbeni inštrumenti. Vsak ima svoj način komunikacije, vodilni pa se morajo temu prilagoditi in se v človeka vživeti in iz njih izvabljati najboljše tone. Spoznati moraš njegov način komuniciranja, njegove motivacijske vzvode in druge sposobnosti za opravljanje nalog. Pomembno pa je, da vsak človek potrebuje spoštovanje in samopotrditve.

Se pravi, da je vsak človek za nekaj dober, vodja pa mora razviti njegove potenciale?

Glavna funkcija menedžerja je, da upravlja kulturo podjetja, ki podpira strateške poslovne cilje, in izvabi iz ljudi najboljše. Vodja mora upravljati različnost sodelavcev, drugače lahko pride do težav, saj se v podjetju ustanavljajo subkulture, kar je lahko rušilno. Lahko se recimo zgodi, da skupina prodornih ljudi začne po svoje postavljati pravila v podjetju, kar lahko povzroči odhode ljudi, ki so drugačni, a prav tako pomembni.

Na začetku smo v Interserohu potrebovali mlade ljudi z zagonom in energijo, ti pa lahko tudi ne razumejo, da se mora podjetje spreminjati, zato ponavadi odidejo in začnejo drugje. Še posebej, če ti ljudje, ki so sicer uspešni, hitro dosežejo svoj vrh. V podjetju potrebuješ tudi razvojnike, ki se zadev lotijo premišljeno, in ne impulzivno. Ne nazadnje potrebuješ tudi ljudi, katerih prednost je, da so urejeni in sistematični. Vodja pa mora integrirati vse to v uglašen orkester.

V kakšni razvojni fazi je trenutno Interseroh?

Interseroh počasi prehaja iz obdobja adolescence. Lahko bi rekli, da naše podjetje raste v

petletnih ciklih. Podobno je tudi v drugih podjetjih. Najprej se razvije produkt, in ko je uspešen, je rast prihodkov zelo hitra. Vendar se mora dober menedžer takrat, ko je podjetje na vrhu cikla, jasno zavedati, da rasti ne bodo večne, zato mora začeti nov cikel. Ponavadi se razvijajo novi produkti, iščejo se novi trgi, predvsem pa je treba spremeniti organizacijsko sestavo, kamor sodijo seveda tudi novi kadri. Mi smo zdaj na vrhu drugega cikla. Začenjamo tretjega, prešli smo s hierarhične na kombinacijo hierarhičnega in horizontalnega upravljanja.

Kaj natančno ste naredili?

Ko iščemo novo pot, sledimo na prvi pogled preprostemu pravilu. Najprej smo se vprašali – »kam«, da smo začrtali strateške usmeritve, nato – »kako«, da smo predvideli organizacijo, »s kom«, da smo predvideli kadre, in rezultat tega je vedno – »kaj«, da smo opredelili nove produkte. Ti procesi so zelo zahtevni in naporni in kot menedžer moraš zaupati vase in v svojo ekipo ter zatreti strah pred neuspehom.

Katera je osnovna dejavnost Interseroha?

Interseroh svojim zavezancem iz gospodarstva omogoča sistemske rešitve pri ravnanju z različnimi odpadnimi produkti. Podjetja, ki so zavezanci za ravnanje z različnimi skupinami odpadnih produktov, prenesejo svoje obveznosti na družbo Interseroh, ki zanje organizira zbiranje, odvoz, pripravo in predelavo odpadnih produktov. Interseroh skrbi, da zavezanci izpolnjujejo vse zakonske obveznosti pri ravnanju z odpadnimi produkti, ter zagotavlja gospodarne in zanesljive rešitve.

V čem se razlikujete od javnih služb?

Interseroh je podjetje, ki deluje na trgu. Ne financiramo se iz javnih sredstev, naši lastniki pa od nas zahtevajo dobiček ali obresti. Javne službe imajo javna pooblastila za ravnanje z odpadki iz gospodinjstev in se v tem delu financirajo iz javnih nepovratnih sredstev, ki ne zahtevajo donosa. V delu ravnanja z odpadno embalažo iz gospodinjstev so naši poslovni partnerji, po drugi strani pa so se začeli vesti kot konkurenca, saj so začeli opravljati tudi tržne dejavnosti, kot je pobiranje odpadkov v industriji. Odnosi med nami bi lahko bili boljši, saj prihaja do nespornostim, ki so posledica nedodelane zakonodaje kot tudi dejstva, da želijo delovati na področjih, ki so sicer tržne dejavnosti. Zato ocenjujem, da komunale na tem segmentu predstavljajo družbam za ravnanje z odpadno embalažo nelojalno konkurenco.

Vaš lastnik Alba Group je mednarodno podjetje. Katere težave oziroma opravila so

vašim kolegom v drugih državah prihranjen?

Slovenija ima zelo neurejen in predvsem majhen trg. Glavna težava pa je zelo pomanjkljiva zakonodaja na področju našega delovanja, zaradi česar prihaja do konfliktov in resnih težav vseh, ki delujejo v sistemu ravnanja z odpadno embalažo in drugimi odpadnimi produkti. Interseroh na pomanjkljivo zakonodajo ministrstvo za kmetijstvo in okolje opozarja že več let, a žal neuspešno. Zaradi neurejenega trga in slabe zakonodaje delujemo v sistemu, ki prinaša zelo veliko negotovosti.

Ste lahko bolj konkretni pri opredelitvi glavnih težav?

Kot sem že povedala, je velika in izhodiščna težava neurejena zakonodaja na tem področju. Druga težava je, da se prav zaradi te nedodelane zakonodaje ustanavljajo nove družbe za ravnanje z odpadno embalažo in drugimi odpadnimi produkti, ki jim ministrstvo za kmetijstvo in okolje podeli koncesijo oziroma okoljevarstveno dovoljenje za opravljanje tovrstne dejavnosti. Nova družba tako pridobi koncesijo, pridobi torej sredstva zavezancev, ki jih prevzame od preostalih družb in se potem lahko sama odloči, ali bo pri določenem komunalnem podjetju embalažo pobirala ali pa ne. Prejmejo torej sredstva, ne opravljajo pa storitev, ki bi jih morale, in tako iščejo konkurenčne prednosti. In to država tudi dopušča, saj so razmerja povsem nejasna. Država bi morala to področje zelo jasno urediti, saj gre za javni interes. In ga ne.

Kateri so vaši novi produkti?

Naš razvoj je usmerjen v to, kako podjetjem pomagati reševati slepe pege v njihovih procesih ravnanja z odpadki. Zaradi nedodelane zakonodaje na področju ravnanja z odpadno embalažo se počasi preusmerjamo zunaj področij svojega delovanja v zadnjih desetih letih in strateške poslovne rešitve gradimo na uveljavljanju novih konceptov ravnanja z odpadki, kot so: ReThink, ReUse, ReDuce in ReCycle. Poslovni model ReThink je proces svetovanja organizacijam in izvajanja celostnih rešitev, ki na lokacijah nastajanja odpadkov znižujejo stroške z njihovim ravnanjem. V okviru področja ReUse bo Interseroh vpeljal rešitve, ki spodbujajo vnovično uporabo izdelkov in embalaže, na področju ReDuce rešitve, ki znižujejo stroške in okoljske obremenitve predvsem zaradi transporta odpadkov, na področju pa ReCycle pa Interseroh vstopa v nove usmeritve recikliranja, kot je UpCycle, ki recikliranim materialom daje nove dimenzije. Prvi tovrsten proizvod je Procyclen®, produkt znanja Interseroha Albe Group, ki daje novo življenje odpadni plastiki.