

KAM TEČE MURA

Prestrukturiranje Mure je bil, je in bo podjetniški in socialni projekt, ki pa bo v bodoče vse bolj podjetniški. | Polona Pibernik

Če te potegne v vrtnec, pravijo, da se mu moraš prepustiti, počakati, da te potegne prav na dno, nato pa se od dna krepko odriniti proti površju. Slišati je preprosto, pa vendar potrebuješ za to kanček znanja, samozaupanja, vere in odločnosti, sicer obnemoš v boju z močnejšim nasprotnikom.

V podobni situaciji se je znašla Mura pred petimi leti. 12 milijonov evrov izgube jo je vleklo na dno, zmanjkovati ji je začelo sape. Za odziv je imela na razpolago optimizem, vztrajnost, znanje, izkušnje in pripadnost. Za dodaten priliv pa je poskrbela država z 10 milijoni evrov nepovratne subvencije, s katero je pokrila stare obveznosti tega slovenskega oblačilnega velikana s 5.600 zaposlenimi.

V Muri, ki sodi med največja evropska oblačilna podjetja, je danes zaposlenih skoraj 4.000 sodelavcev in ima za seboj uspešno prestruk-

turiranje. V prvem trimesečju letošnjega leta je prvič poslovala pozitivno. V skladu s panožnimi trendi sta se upravljanje lastne blagovne znamke in trženja osamosvojila v podjetju Mura EHM (Evropska Hiša Mode). Njeni partnerji že ugotavljajo, da so se Murine kolekcije pomladile. Spreminja pa se tudi podoba proizvodnje. Obdržali so zahtevnejše dele proizvodnje in logistike, temu so prilagodili izobrazbeno strukturo zaposlenih, dodelali proizvodne procese in za enostavnejša opravila najeli cenejše kooperante. Mura postaja sodobno evropsko modno podjetje, ki ga vodi trženjska logika.

Z Bossom ustvarijo več kot tretjino prihodkov

»Prestrukturiranja podjetja se ne bi mogli lotiti brez poslovnega partnerja Hugo Boss AG,« pove **Borut Meh**, predsednik uprave, ki mu petletni mandat poteče avgusta letos. »Z njim v Muri ustvarimo



Foto: arhiv Mura

Mnogi verjamejo, da so Murini delavci tudi njeni ujetniki, saj alternativnih zaposlitev enostavno ni.

35 odstotkov prihodkov od kooperacijske proizvodnje. Je korekten in obenem zahteven partner. Dolgoročnost sodelovanja izvira iz dejstva, da je Mura sposobna z visoko stopnjo storilnosti izdelovati zelo zahtevne izdelke in da je pripravljena nase prevzeti vedno večji del storitev pri izdelavi oblačil.

Če zamudiš s predstavitvijo nove kolekcije, pa čeprav za nekaj dni, so posledice lahko zelo velike in pri Bossu vedo, da se to nam ne more zgoditi,« dodaja Borut Meh, ki je vesel, da je Murin najpomembnejši partner tako dobro organizirana in visokotehnološka družba. »Vsakozi nas spodbujajo, da smo v trendu tako glede proizvodnje oblačil kot računalniške podpore. Prav v odnosu z njimi se je izoblikovala poslovna filozofija modnega inženiringa, ki je danes ena od dveh osnovnih razvojnih usmeritev Mure,« dodaja predsednik uprave. »Na modnem trgu danes ne konkuriraš s ceno dela na minuto, pač pa le z znanjem.«

Mura je še vedno usodno povezana s kooperacijskimi naročili, le 20 odstotkov namreč zapolni s proizvodnjo lastnih blagovnih znamk. Povsem drugačna je slika na prihodkovni strani, kjer skupina Mura 40 odstotkov prihodkov ustvari z lastnimi blagovnimi znamkami. Strateški načrt do leta 2015 tudi predvideva veliko hitrejšo rast prihodkov od prodaje lastne blagovne znamke v primerjavi s koope-

»Na modnem trgu danes ne konkuriraš s ceno dela na minuto, ampak z znanjem.«

racijskimi posli. Rast je povezana s širitvijo na tuje trge, najprej na trge srednje in jugovzhodne Evrope, kasneje tudi na zahod. Izbira je logična. Botruje ji finančni vložek, ki ga posamezni trg zahteva za uspešno tržno promocijo. V Avstriji se, na primer, ti zneski štejejo v milijonih evrov.

Murina struga je danes jasno vdolbena in teče v pravo smer. Kljub temu jo na tej poti lahko preseneti še marsikak vrtnec. »Podjetje je finančno stabilno, vendar je ta stabilnost še vedno izjemno občutljiva,« meni Borut Meh, »saj je odvisna od obnašanja oblačilnega trga, ki narekuje obseg naročil pri nas, in ohranjanja partnerskega dialoga med socialnimi partnerji in družbo.« ■



Foto: arhiv Mura

Tekstilna in oblačilna industrija nista isto.

BORUT MEH: PO PETIH LETIH ZA KRMILOM MURE

Ko je daleč od oči javnosti Mura obeležila zavidljivo 30-letno sodelovanje z družbo Hugo Boss AG in ob tem gostila celotno upravo te nemške družbe, je v medijih odmevala odločitev Boruta Meha, da ne sprejme ponujenega mandata za naslednjo petletko. | Polona Pičnik

Predsednik Murine uprave je postal v njenem najbolj črnem obdobju. Kar se je mnogim zdela norost, je v tem sam videl priložnost in v petih letih uspešno izpeljal načrtovano prestrukturiranje. Danes Muro zapušča v pozitivnih številkah in z dediščino v obliki dobro začrtanega strateškega razvoja podjetja do leta 2015.

Ali bi se še enkrat odločili za isto pot, če bi se lahko vrnili v preteklost? Če bi odgovoril negativno, bi zanikal samega sebe. Čeprav je bila ta pot zame osebno zelo težka, kar je tudi prispevalo k odločitvi, da ne sprejemam ponujenega mandata, mi je Mura pomenila zelo velik izziv; tu sem se ogromno naučil in mnogo dobil v zameno za vloženi trud, tako da svoje odločitve nikakor ne obžalujem.

Ste se tudi sami spreminjali, ko je skozi spremembe stopalo podjetje? Zagotovo (smeh)! Kolekcije so se pomladile, jaz se nisem. Pridelal sem si očala, nekaj sivih las in se moral odpovedati rekreaciji na košarkarskem igrišču. Časa je bilo za vse preprosto premalo. Veliko sem preživel na cesti. To je še posebej občutila moja družina. Obenem se spreminjaš tudi profesionalno. Z današnjim vedenjem bi kakšno stvar zagotovo izpeljal drugače. V tem ležijo bistvo in čar izkušenj ter intuicije, ki ti v določeni situaciji narekujejo neko obnašanje. Tu se skriva tudi odgovor na vprašanje, zakaj se nisem odločil preizkusiti uspešnih receptov Zare ali H&M. To sta izjemno uspešni podjetji, a njunega uspeha se ne da kar tako ponoviti. Če bi bilo tako enostavno, bi poznali vsaj 10 podobno uspešnih podjetij, pa jih ne. Mura sama piše svojo zgodbo in mora stopati po svoji poti.

V svojem prepričanju, da celotna tekstilno-oblačilna industrija ni za pokop, niste osamljeni. Predilnica Litija, na primer, dosega zavidljive uspehe z izdelavo tehnološko naprednih in zelo inovativnih materialov za zahtevne kupce iz Japonske in Amerike. Kako vi gledate na tekstilno-oblačilno panogo?

To je ključno vprašanje, na katerega sem že večkrat opozoril. Večina ljudi ne loči med tekstilno in oblačilno industrijo ter ju meče v isti koš. To sta dve dejavnosti, ki sta povsem različni. Tekstil sodi v procesno industrijo, zahteva veliko opreme, napredne tehnologije in malo ljudi. V Litiji, na primer, jih je zaposlenih manj kot 100. V nasprotju s tem je oblačilna industrija manj zahtevna, saj je delovno intenzivna. Zaradi majhne investicije v delovno mesto začne vsaka država svojo industrializacijo ravno preko oblačilne industrije in tako bo tudi naprej z vstopom novih držav na konkurenčne svetovne trge. A to po drugi strani samo pomeni, da je potrebno na teh trgih iskati svoje nove kooperante za izvedbo manj zahtevnih proizvodnih faz, svoje prednosti pa zgraditi na znanju, strokovnosti, kakovosti in servisu.

Za kakšno tekstilno podjetje torej obstaja prostor v Evropi in ali je Mura to lahko?

V Evropi je še prostor za modno podjetje, ki bo za svoje partnerje, uveljavljene modne blagovne znamke, prevzemalo storitve kompleksnega modnega inženiringa in logistike. Sliši se zapleteno, a v resnici ni. Uveljavljene modne blagovne znamke se vse bolj osredotočajo na njeno upravljanje, vse ostalo pa prepuščajo v izvedbo svojim partnerjem. Med njimi in proizvajalci je prostor za strokovnjake. Ti morajo biti sposobni organizirati nabavo blaga in proizvodnjo, vse od ustvarjalnosti do izdelave prototipov, zagotoviti izdelavo in ustrezen nadzor ter izdelana oblačila tudi dostaviti na prodajna mesta. Vzporedno s tem v Muri veliko energije usmerjamo v krepitev in trženje lastne blagovne znamke, saj ni skrivnost, da se dodana vrednost seli iz proizvodnega dela v kreativni in distribucijski del.

Katero znanje in kompetence potrebujete za ta prehod?

Mura kompetence za prehod v modni inženiring že ima, saj si jih je nabrala skozi 82 let delovanja in veliko tovrstnih storitev že izvajamo za svoje partnerje. Problem lahko nastopi na dolgi rok, pri zagotavl-

janju potrebnih strokovnjakov. Kot veste, se ustrezni programi ukinjajo, posebnega zanimanja za to področje ni. Da bi se temu izognili, smo ustanovili Modeus, inovacijski in dizajnerski center, v katerem želimo združiti strokovne potenciale, da bomo lahko zagotavljali potrebno znanje za izdelavo oblačil in ga prenašali dalje. Veseli me, da je bil odziv tako velik; Modeus namreč združuje 20 partnerjev, poleg občin tudi številna podjetja in izobraževalne ustanove. Še posebej sem vesel dogovora, da bo Visoka šola za dizajn v Mursko Soboto prenesla del svojega programa, ki se nanaša na oblikovanje oblačil in tekstilij.

Kateri so bili ključni dejavniki uspeha: optimizem, zaupanje, vztrajnost, državna pomoč, toleranca?

Vse skupaj. Najprej, če ne bi bilo državne pomoči, zadeva ne bi mogla iti naprej; to je bil predpogoj, da smo sploh lahko začeli delati. Potem so tu seveda ljudje. Če jih ne pritegneš, se je nesmiselno podati v take zgodbe. Čeprav sem velikokrat ponovil, da so delavci Murini ujetniki, saj alternativnih zaposlitev ni, zlasti jih ni bilo med leti 2000 in 2002, je bila na drugi strani pri njih prisotna izredna pripadnost podjetju. Sicer ni moč razložiti, zakaj se je kljub težkim pogojem in nizkim plačam storilnost neprestano povečevala. Ni bilo vse samo v racionalizaciji. Delavci Mure so še danes ponosni na svoje podjetje, vedo, da so strokovnjaki in da znajo delati. Zato najuglednejši tuji partnerji zakupijo velik del proizvodnje pri nas. Kljub temu da je cena pri nas višja kot na Hrvaškem, v Srbiji ali na Kitajskem.

Kako vidite Muro čez pet let?

Mura mora nadaljevati delo na lastni blagovni znamki, zagotavljati izdelavo sodobnih kolekcij, ki bodo privlačne za potrošnike in pospešeno širiti mrežo prodajnih mest. Do leta 2015 so naš cilj predvsem trgi srednjeevropskih držav in držav jugovzhodne Evrope. Neodvisno od tega bomo še naprej krepili storitve modnega inženiringa in logistike za svetovna modna imena. Mura se bo še naprej zmanjševala. Leta 2015 naj bi zaposlovala le še 1800 ljudi, od tega jih bo v proizvodnem delu največ 800. Ti bodo izdelovali oblačila po meri, intervencijska oblačila, kolekcije in prototipe. Dodatno bomo zaposlovali višje izobražene kadre, strokovnjake na svojih področjih, ki bodo usmerjeni v kreativno, inženiring, branding in trženje.

Kakšen mora torej biti prvi človek Mure?

Prav gotovo to ne more biti nekdo, ki bo pred seboj videl samo dobiček. Potrebno je imeti tudi malo socialnega čuta za ljudi. Če ni spoštovanja do zaposlenih ter partnerskega dialoga med svetom delavcev, sindikatom in družbo, je to lahko začetek konca. Finančna stabilnost ni tako trdna, da je ne bi ogrozil že nekajdnevni izpad proizvodnje. Prestrukturiranje Mure je bil, je in bo podjetniški in socialni projekt, res pa je, da bo v bodoče vse bolj podjetniški.

S kakšnimi občutki zapuščate Muro?

Zavedam se, da bodo mnogi presojali, ali sem delal dobro ali ne. Konec koncev sem bil pod drobnogledom vseh pet let. A na koncu mora človek vendarle najprej razčistiti sam s seboj. Zadovoljen sem z opravljenim. Ne trdim, da sem naredil popolnoma vse, mogoče bi se dalo kaj narediti tudi drugače, toda osebno sem zadovoljen. Svoj mandat sem korektno oddelal in upam, da se me bodo spominjali v taki luči. ■



Foto: arhiv Mura

Borut Meh: »V Muri se dodana vrednost seli iz proizvodnega dela v kreativni in distribucijski del.«