

intervju dr. Peter Kraljič, svetovalec multinacionalk in vlad

Iz Dnevnikovega Objektiva: Vloga vlade ni plenjenje države, ampak skrb za blaginjo naroda

Dnevnikov objektiv - sobota, 10.10.2009 Tekst: Sebastjan Morozov, Primož Cirman

Ljubljana - Dajte mi kos papirja in svinčnik," nama je dejal pred intervjujem in za to sva mu bila kasneje hvaležna. Tokrat misli Petra Kraljiča je namreč težko slediti. V družbi, ki vzgaja "specialiste", izstopa s sposobnostjo dvigniti se nad aktualno dogajanje, v pogovoru pa ga odlikuje sokratovska prepričljivost.



Peter Kraljič. (Foto: Bojan Velikonja)

Čeprav je kot eden od nekdanjih direktorjev vodilne mednarodne svetovalne hiše McKinsey & Co., ki je leta 2007 obrnila 5,3 milijarde ameriških dolarjev, uradno v pokoju, dela v Franciji, Veliki Britaniji in Nemčiji, kjer tudi živi, v Slovenijo pa "hodi na dopust". Ne pozna združenja mladih menedžerjev YES, a govori pet tujih jezikov in objavlja članke v Harvard Business Review in Le Figaro Economic.

Gospod Kraljič, v zadnjih treh tednih smo videli spontane upore delavcev v Muri in Gorenju. Je Slovenija pred socialno revolucijo?

Mislím, da ne. Ocenjujem, da sta bila to dva ekstrema. Težave v Muri so posledica dolgoletnega slabega vodenja. Že pred desetimi leti bi morali lastniki za direktorja imenovati strokovnjaka za tekstil, zato me ne preseneča, da se je Mura znašla v takšnih težavah. Nekoč je imela Mura velik ugled, danes pa propada, čeprav tekstilna industrija ne propada drugod po svetu. Poglejte na primer špansko Zaro ali švedski H&M. Nemiri med delavci pa so v teh časih normalen pojav tudi v Nemčiji in Franciji.

Kaj pa Gorenje, ki je povsem druga zgodba kot Mura? Vas je protest tamkajšnjih delavcev presenetil?

Da, saj je bilo Gorenje vedno eno boljših slovenskih podjetij, ki se dobro drži tudi v konkurenčnem mednarodnem okolju. Težave z upadanjem naročil imajo vsi, a podrobnosti plačnega sistema v Gorenju ne poznam.

Lahko podobne proteste pričakujemo tudi v nekaterih drugih podjetjih, recimo v Preventu? Bodo tudi slovenski delavci po vzoru francoskih zasedli kakšno tovarno?

V Franciji je prihajalo do uporov, ker so nekatera tuja podjetja napovedala, da bodo zaprla proizvodne obrate. Tudi v Sloveniji se lahko to pripeti. Ključno je, ali je podjetje oziroma njegov obrat konkurenčen. Vsak primer, ki ste ga izpostavili, je malo drugačen. Mura že dolgo ni konkurenčna, ker dalj časa ni imela primerne vodstva. V zadnjih petih, šestih letih so zamenjali štiri direktorje, kar je povzročilo popoln kaos. Takšne brezupne rotacije ljudi drugje še nisem doživel, to se dogaja le v Sloveniji. Preventove težave so posledica preprirov med lastniki in slabih poslovnih odločitev vodstva, ki je v propadle naložbe vlagalo milijone evrov.

Med lastništvom in vodenjem je velik razkorak. Tega v Sloveniji ne razumejo. Če si lastnik, se moraš obnašati odgovorno. Odločiti se moraš, ali boš podjetje vodil sam ali boš najel profesionalne menedžerje. Pri nas pa se država kot lastnik obnaša celo slabše kot zasebniki, kar je najbolj vidno v njenih podjetjih.

Koliko so za sedanjo krizo v številnih podjetjih odgovorni menedžerji, ki so se namesto z razvojem in iskanjem novih trgov v zadnjih letih ukvarjali predvsem z menedžerskimi odkupi podjetij?

To je floskula. Če sem podjetnik in se ukvarjam z lastninjenjem, se ukvarjam zato, ker verjamem v podjetje. Ko so lastniki hkrati tudi menedžerji, to zame pomeni, da so odgovorni menedžerji in odgovorni lastniki. V primeru, da bi poskusil prevzeti podjetje, ga ne bom prevzel, da bi ga izžtel, temveč da bi ga razvil. V Sloveniji se posplošuje in govori, da lastninjenje pomeni izčrpavanje podjetij. Ne vem, koliko podjetij v Sloveniji je po prevzemu prišlo na kant.

Kar precej. Menedžerji so samo letos iz 25 prevzetih družb izčrpali več kot sto milijonov evrov. Igor Bavčar je na rob stečaja spravil Istrabenz, Boško Šrot pa je z menedžerskim odkupom ogrozil prihodnost družb skupine Pivovarna Laško.

To sta dva primera, v Sloveniji pa je bilo izpeljanih bistveno več menedžerskih odkupov podjetij. Če sta Bavčar in Šrot kaj narobe naredila, obstajajo zakoni. Prevzeme se preveč posplošuje in govori, da so vsi tajkuni.

Je torej menedžerska srenja naredila napako, ker se ni pravočasno oddaljila od menedžerjev, ki so na vprašljiv način prevzemali podjetja?

Kdo pa je tajkun? Kaj je definicija tajkuna?

Nekdo, ki je skoraj brez lastnega denarja prevzel podjetje.

In kdo mu ga je dal?

Največkrat politika ob pomoči bank, večinoma državnih.

Potem so torej tajkuni politiki, saj so ti zapravili lastnino. Če vam dam zastoj hišo, jo boste vzeli, ali ne? In če jo vzamete, ali ste tajkun? Treba je vedeti, kdo je kokoš in kdo jajce. Ali poznate gorenjsko definicijo tajkuna? Ta je k' un, ta je pa drugačen (smeh). Beseda tajkun je popolnoma brez smisla. Zdi se mi, da jo je vpeljal gospod Janez Janša, ki kot Dolenjec meji na Hrvaško in jo je od tam tudi privzel. Potem je napovedal še vojno tajkunom, čeprav je sam sodeloval z njimi. Še vedno ni jasno, ali je bil zraven pri prodaji Mercatorjevih delnic. Ne razumem, zakaj bi se nekdo bojeval proti samemu sebi. V Sloveniji pa so ljudje zgrabili to tajkunsko kost in jo glodajo. Politika jim jo stalno meče pred nos in naenkrat so vsi gospodarstveniki tajkuni. Vesel bi bil, če bi to besedo v Sloveniji prenehali uporabljati.

Je ugled menedžerjev zaradi "tajkunov" nepovratno okrnjen?

Če jih vsi, vključno z mediji, zmerjajo, ne more biti drugače. V nekaterih televizijskih oddajah menedžerje sprašujejo, kdaj bodo odstopili, potem ko so šele postali predsedniki uprav. To je neumnost. Čim se postavi vprašanje, ali bo direktor odstopil, se njegova avtoriteta načne ali pa celo uniči. V podjetju ga namreč nihče več ne bo gledal kot prvega moža. On potem čaka, ali bo preživel ali ne. Jasno je, da ne bo razvijal pravega koncepta, zato v podjetju nastane zmeda. Draška Veselinoviča so imenovali za predsednika uprave NLB, že čez teden dni pa se je začelo pojavljati vprašanje, zakaj je bil sploh imenovan. Tako se ne dela s tako pomembno banko. V Luki Koper so v preteklosti imenovali v upravo Alda Babiča, ki je predtem zavezil Casino Portorož. Kako lahko na rob propada spraviš igralnico? Za kaj takšnega morate biti zelo sposobni. Problem je tudi, kdo sploh imenuje takšne posameznike. Podobno izkušnjo sem imel osebno z Maticem Tasičem, ko sem bil član nadzornega sveta Slovenskih železnic, iz katerega sem takoj odstopil. Minister za promet Patrick Vlačič bi moral odstopiti, saj je en lažnivi kljukec. Govoril je, da ni vedel, da bo Tasič imenovan, pri čemer se je ves čas skrival za nadzornim svetom. Kako bi lahko novi nadzorniki Slovenskih železnic odstavili nekoga, ki ga nikoli nismo videli, in imenovali nekoga, ki ga tudi nismo spoznali? To je poigravanje s podjetjem. In tu se vse začne. Največji tajkuni so naši politiki. No, oni so tajfuni, ki vse uničijo, ne pa tajkuni.

Se pa strinjate, da so šli menedžerski odkupi v Sloveniji malo predaleč? V tujini menedžerji kupujejo le manjša podjetja, ki so največkrat pred propadom.

Kaj pomeni predaleč?

Na primer Merkur, kjer so menedžerji zgolj na dobro ime dobivali milijonska posojila.

V lastniško strukturo Merkurja je vstopila cela vrsta vodilnih mož. Kako so ga financirali, je drugo vprašanje. Kot vem, Merkur raste, vanj se investira, ustvarja dobiček in delovna mesta. Je narobe zgolj to, da so menedžerji njegovi lastniki?

Podjetje, ki je v investicijskem ciklu, izčrpavajo s preprodajami nepremičnin.

Ko je podjetje moje, lahko z njim počnem, kar želim. Vprašanje je le, ali sem odgovoren vodja in lastnik. Lastnik in vodja v eni osebi ne pomeni nujno, da je to slabo. V nasprotnem primeru so pomembni tudi odnosi med lastniki, menedžerji in nadzornimi sveti. V Sloveniji se vodstvo in lastništvo mešata, nadzorni sveti pa niso urejeni. Slovenski nadzorni sveti so med najslabšimi na svetu.

Na letošnji lestvici IMD, ki meri konkurenčnost držav, je Slovenija pri nadzornih svetih na zadnjem, 57. mestu.

To ni čudno, pogledajte, kakšne osebe sedijo v nadzornih svetih. Nadzorni svet Slovenskih železnic, ki je sprejel Vlačičevo direktivo, se je v mojih očeh diskreditiral. Odstopil sem, ker nisem želel biti "stampiljka" nekega ministra. Nadzorniki to tudi ne smejo biti. Vprašanje, ki se zastavlja, je, koliko "stampiljk" imamo v nadzornih svetih v Sloveniji. Preveč. Katero slovensko podjetje ima tujca v nadzornem svetu ali tujca, ki bi profesionalno vodil podjetje? Zakaj imajo tujce velika nemška ali ruska podjetja?

Premier Borut Pahor je poskušal narediti dober korak s Kadrovsko-akreditacijskim svetom (Kas) in profesionalizacijo nadzornih svetov. Toda, če ga lastni ministri torpedirajo, je nekaj hudo narobe. Medtem ko ga je Vlačič torpediral pri železnicah, ga je finančni minister torpediral v NLB. Ko je bil ne vem kako za predsednika uprave NLB imenovan Draško Veselinovič, so ga po treh mesecih odstavili. To me spominja na farso Ivana Cankarja Pohujšanje v dolini šentflorjanski. Od tukaj prihaja kriza Slovenije in zato na koncu "plačujejo" delavci. Če podjetje ni dobro vodeno, nima več tiste moči in tudi dobra podjetja zahajajo v krize. V primeru, da nekdo slabo vodi podjetje ali da se je prenapel, kar se je zgodilo Bavčarju in Šrotu, se pojavijo težave. Če ne bi nastopila kriza, je vprašanje, kaj bi bilo, lahko bi jima tudi uspelo. Tudi v tujini so se podjetja, ki so bila prezadolžena in ki nenadoma niso imela dovolj finančne moči, da bi servisirala posojila in obresti, znašla v finančnih težavah. Vprašanje je le, kakšne odnose imajo z bankami in ali jim banke zaupajo. V tem primeru jim reprogramirajo posojila.

Je detajkunizacija, ko podjetja ne morejo odplačevati posojil in banke prevzemajo zastavljene deleže v podjetjih, smiselna? Kako ocenjujete ponovno nacionalizacijo lastništva podjetij?

Gre le za spremembo lastništva. Če je Istrabenz za posojila, ki jih zdaj ne more servisirati, zastavil delnice nekaterih podjetij, je imela banka pravico te delnice zaseči. Kaj bodo s tem počele, je drugo vprašanje. Kot berem, poskuša Istrabenz prek odkupa terjatev prevzeti Petrol, ki je tudi državno podjetje. Ker je tudi sam zadolžen in je ustvaril izgubo, me zanima, kje bo dobil denar. Bo država spet plačala, da bo Petrol prevzel Istrabenz? Bo Petrol nenadoma postal tajkun? Gospodarske logike, da bi Petrol prevzel Istrabenz, ni. Petrol ne potrebuje Droge Kolinske in hotelov.

Kdo bi bili po vašem mnenju optimalni lastniki slovenskih podjetij? Je lahko država lastnik največjih bank in zavarovalnic?

Da, a pod pogojem, da se ne vmešava v vodenje.

Je to sploh možno?

Seveda. Marsikje v svetu ima država pomembno lastniško vlogo v velikih podjetjih, a so številne države za razliko od Slovenije razumele, da se ne smejo mešati v njihovo vodenje. NLB, Zavarovalnica Triglav in Slovenske železnice so nazorni primeri slabega vodenja podjetij zaradi državnega lastništva. Očitno pristojni mislijo, da so ta podjetja zlata jama za vpliv ali denar. Ko so Francozi po Mitterandu razumeli, da morajo v podjetja postaviti profesionalne direktorje in jih pustiti, da delajo, in ko so zagotovili kontinuiteto vodstva, ki je pri nas ni, so ta podjetja, četudi so v državni lasti, postala med boljšimi na svetu. Danes je v svetovni špici več francoskih kot nemških podjetij, čeprav so nekatera od njih v državni lasti.

Kdaj so politiki v Franciji dojeli, da se je pametneje ne vmešavati v vodenje podjetij?

Ko so spoznali, da lahko ta tudi propadejo, in ko jim je grozila izguba velikega števila delovnih mest. Podjetja in banke so morali reševati z neverjetnim državnim vložkom in iz njih so ustvarili nacionalne šampione, ki so sposobni konkurirati na svetovnih trgih. V Sloveniji kot nacionalne šampione razumemo podjetja, ki jih je treba subvencionirati. Ker ne razumemo, kaj je nacionalni interes, ki ni bil nikoli definiran. Nimamo nobenega koncepta niti vizije, kaj bi naredili z našim gospodarstvom in kdo bi bil najboljši lastnik podjetij. Zakaj smo na primer za sto milijonov evrov prodali Slovensko industrijo jekla, če smo v njeno sanacijo vložili 500 milijonov evrov?

Ker smo takrat verjeli, da je pomembno, da se država umika iz gospodarstva.

Pomembno ni, da se država umika iz gospodarstva, temveč kako se umika. Potem ko je bila izvedena sanacija, je Slovenska industrija jekla poslovala dobičkonosno. Problem je bil edino, ker se je sanacija vlekla desetletje. Sodeloval sem tako pri sanaciji avstrijskih kot slovenskih železarn, pri čemer so bile slednje pred leti v boljšem položaju. Avstrijske smo sanirali v dveh letih in je danes plemeniti del, ki je podoben slovenskemu, vreden dve milijardi evrov.

Ali je smiselno pri življenju ohraniti tovarne, v katerih delavci zaslužijo okoli 400 evrov, ki v Sloveniji ne zadoščajo niti za spodobno življenje?

To vprašanje zadeva socialno politiko države. Vprašanje je tudi, ali bodo podjetja, če se minimalna plača dvigne, še vedno konkurenčna. Bojim se, da v slovenskih podjetjih zaradi nižje produktivnosti dela še preveč ljudi. To je socialna bomba, ki tiktaka. Plače so manjše, če se pojavi inflacija, in takrat se ljudje, ki so manj plačani, približujejo pragu revščine. Če ne dvigujemo produktivnosti z razvojem,

dodatnimi proizvodi ali pa večjo prodajo, podjetje začne hirati, ni več konkurenčno, rentabilnost je nizka in ni denarja za vlaganja v razvoj. In tako nastane jara kača negativnega razvoja.

In spet smo pri menedžerskih odkupih. V Sloveniji se je namesto v rast in razvoj, ki bi povečala produktivnost, v minulih letih vlagalo v lastninjenje, s katerim se je prednostno ukvarjalo veliko menedžerjev.

To je spet vprašanje dobrega menedžmenta. V Sloveniji je zelo malo podjetij, ki imajo kontinuiteto vodstva. Eno redkih, ki je na tem področju deluje pozitivno, je Krka. Tudi Gorenje in Mercator sta imela določeno kontinuiteto vodenja. Če se menedžment stalno menja, morata produktivnosti in konkurenčnost podjetij upasti. Vsak novinec, ki pride na vodstveni položaj, se boji, ali bo na njem obstal. Kontinuiteta vodstva pomeni tudi kontinuiteto razvoja in izboljševanja kadrov. Pomembno je tudi, da se prihodnji predsednik uprave rekrutira od znotraj, ne pa od zunaj. Sramota je, da NLB ni imela nikogar, ki bi jo lahko vodil od znotraj, in da so naokoli iskali predsednika uprave. Podobno je bilo tudi s Petrolom in Luko Koper.

Slovenija je v petih letih zamenjala dve gospodarski eliti. Dolgoletne direktorje so zamenjali kadri z nižjih položajev v podjetjih ali mlajši, manj uveljavljeni menedžerji. Sedanja vlada očitno stavi na neveljavljene menedžerje, ki so šele komaj prišli v trideseta leta in ki nikoli niso bili na resnejših položajih v gospodarstvu, pri čemer imajo botre v "lobistih" blizu vladnih vrhov. Kdo lahko preseka tak način kadrovanja?

Mladih menedžerjev ni treba kritizirati, seveda pod pogojem, da so to posamezniki, ki so bili za vodilne položaje pripravljeni, so prešli določene faze razvoja in so jih vzgajali za vodilno mesto. Tak primer je na primer gospod Franjo Bobinac v Gorenju. Če pa je nekdo samo skakal iz enega podjetja v drugega in nikoli ni razumel, kako se vodi veliko podjetje, potem pa se ga naenkrat postavi za direktorja velikega podjetja, obstaja precejšnja nevarnost, da mu ne bo uspelo. Slovenske železnice vodi Goran Branković, ki je predtem vodil Gostinsko podjetje Ljubljana in Sinfoniko, ki je šla menda v stečajni postopek, zdaj pa je kar naenkrat odgovoren za 10.000 ljudi. Sprašujem se, kako bo vodil Slovenske železnice. Imenovanje posameznikov z neustreznimi izkušnjami lahko povzroči podjetju velike težave. V podjetju bi morali gledati najmanj tri nivoje menedžmenta, analizirati, kdo so posamezniki, ki lahko pridejo s tretjega na drugi in prvi nivo, kakšne izkušnje morajo imeti, ali so delali v tujini in podobno. Zaposlovanje prek zvez in prijateljstev nikoli ni dobro, a se lastniki podjetij v Sloveniji tega ne držijo.

Je upravljanje podjetij v zadnjem času v Sloveniji slabše ali se izboljšuje v primerjavi z razmerami pred desetimi leti?

Slabše, kot je bilo, ne more biti.

Zakaj? So po vašem mnenju nadzorniki v državnih podjetjih le delegati politike in ne razmišljajo s svojo glavo?

Nadzorni svet ima nalogo svetovati in opravljati nadzor. Ko nadzoruje delo uprave, ji hkrati tudi svetuje. Poleg tega svetuje tudi lastniku, ne more pa ga nadzorovati. Lastnik ima v končni fazi pravico odločiti tako ali drugače. Večina lastnikov v tujini, s katerimi sem delal, je zelo odgovorna. Obstajajo izredno bogate družine, ki se ne vmešavajo v vodenje lastnih podjetij. Svojim sinovom celo prepovedujejo vstop v podjetja, saj menijo, da bi to lahko pomenilo konec podjetja. Lastništvo in vodstvo sta zelo jasno ločeni. Ko se to meša in so v nadzornih svetih posamezniki, ki slepo izpolnjujejo ideje politike ali vlade, pa to ne more funkcionirati. Primera, kot je NLB, še nisem doživel. V roku sedmih mesecev bo imela tri direktorje, Kramarja, Veselinoviča in Jašoviča. Država kot lastnik NLB je vedela, kdaj bo Kramarju potekel mandat. Če ni obstajala notranja rešitev, bi morali novega predsednika uprave poiskati pravočasno, diskretno in čimbolj umirjeno, ne pa da so ga mesece iskali z javnim razpisom.

Kako tuje banke gledajo na dogajanje v NLB?

Verjetno se muzajo, zagotovo pa tega nihče ne razume. Vprašanje je, kako lahko na takšno banko gledate kot na solidnega partnerja in na koga v njej se sploh lahko zanesete. Zakaj smo sploh prodali delež NLB Belgijcem in zakaj smo jim obljubili, da bodo lastniški delež lahko povečali na več kot 50 odstotkov? Ljudi ne moreš nategovati na tak način. Če smo že morali prodati banko, bi morali prodati kakšno manjšo. Minister Vlačič pravi, da nemškimi železnicam ne bodo dali infrastrukture. Ne vem, zakaj jim je ne bi dali, saj je ne morejo odnesti. Vse drugo bodo prej odnesli. Očitno sploh ne razumemo, kako deluje ekonomija. Potrebovali bi jasnost, ki je v gospodarskem konceptu ni. Iz preprostega razloga je tudi ne more biti, saj je odgovornost gospodarstva razpršena med vsaj osem ministrstev. Potrebovali bi vitko vlado, česar si še nihče ni upal uvesti. Osem ministrstev, ki ne sodelujejo dovolj povezano, se ukvarja z vprašanji, ki so bistvena za moderno ekonomijo. Minister za gospodarstvo Matej Lahovnik reče eno, minister za finance Franc Križanič pa drugo. Zakaj potrebujemo za dva milijona ljudi 17 ministrstev? Švica jih ima pa šest.

Zato, ker je treba med koalicijske partnerje razdeliti plen?

Država ni plen. Vloga vlade ni plenjenje države, ampak skrb za blaginjo naroda. Vprašanje je, ali se politiki tega zavedajo. Želimo se iti kapitalizem, imeti njegove prednosti, obnašamo se pa kot v komunizmu. Ta "kakuizem", kot mu sam pravim, ne more uspeti; misliti v preteklosti, delovati pa v prihodnosti.

Ali spada v "kakuizem" po vašem tudi nova obdavčitev najvišjih prejemkov nad 12.500 evrov mesečno?

To se mi zdi populističen ukrep. Mislim tudi, da ni pravičen. Davčni zakoni morajo biti jasni in se ne smejo spreminjati prepogosto, da lahko ljudje v miru delajo. Gre za izraz nesposobnosti vlade najti druge načine, da bi se denar prihranil drugje. Veliko denarja damo za stvari, ki jih sploh ne potrebujemo. To je zelo nevarno, ker otežuje motiviranje vodilnih ljudi.

Imajo slovenski menedžerji previsoke plače?

V Franciji znašajo plače vodilnih menedžerjev od 150.000 do 500.000 evrov na letni ravni, v velikih podjetjih tudi več. Drugi nivo menedžerjev prejema od 100.000 do 200.000 evrov. Določeno razmerje med najvišjo in najnižjo plačo v podjetju mora obstajati, toda plače vodilnih menedžerjev je treba vezati na dolgoročni uspeh podjetja. Z ekscesi, ki so se dogajali v nekaterih bankah v tujini, pa se je šlo predaleč. Če določeni posamezniki zaslužijo tudi po 200 milijonov evrov, gre za grobi kapitalizem. Če menedžerji v Sloveniji dobro vodijo podjetja, bi rekel, da niso preveč plačani. Pogosto slišimo kritike glede visoke nagrade bivšega predsednika uprave NLB Marjana Kramarja v višini enega milijona evrov. On je imel takšno pogodbo. Ko nekdo v ZDA zasluži milijon dolarjev, se ljudje sprašujejo, kaj morajo storiti, da bi ga tudi oni zaslužili. V Sloveniji pa pravijo, kaj moramo storiti, da bi ga zaprli, saj je tajkun. To so vprašanja vrednot, o katerih v Sloveniji nihče ne govori.

Zakaj tako malo slovenskih menedžerjev deluje v tujini? Ali zato, ker niso kvalitetni?

V tujini so Slovenci, ki so na odgovornih položajih, a še nihče ni pomislil, da bi jih pripeljal nazaj, ker so mogoče predobri za tukajšnje okolje. Od teh, ki so doma, se bo verjetno ven lahko prebil predsednik uprave Revoza. Če bo dobro delal, ga bo Renault preselil kam višje v sistemu. Res pa je, da se v Sloveniji relativno udobno živi, v tujini pa so boji za visoke položaje še veliko silovitejši kot pri nas, saj je konkurenca ogromna. Ne razumem pa, zakaj nobeno domače podjetje ne pripelje menedžerja iz tujine, saj bi to dvignilo merila tudi za naše menedžerje.

V ožji izbor za direktorja Elana in Elana Marine na mednarodnem razpisu sta prišla Nemeč in Avstrijec, ki pa sta bila razočarana nad neto zneskom, ki naj bi ga prejela.

Da, toda s tem Slovenijo odklapljamo od vira novih znanj. Nevarnost pa je, da bodo v tujino odšli naši mladi inženirji ali fiziki. Mednarodne organizacije, specializirane za odkrivanje talentov, vidijo v jugovzhodni Evropi, tudi v Sloveniji, zlato jamo za uvoz možganov. Tudi po mednarodnih ocenah (IMD, WEF) tveganje za odliv možganov iz Slovenije raste. Če se to zgodi, naših podjetij in znanosti ne bodo več vodili najboljši ljudje. Osnovno pravilo za trajnost podjetja je, da njegovi vodilni vzgajajo ljudi, ki so boljši od njih. To se pri nas ne dogaja tudi zaradi specifične mentalitete, da je dobrega vedno treba zatreti. Vse to bo posledično pomenilo, da bo konkurenčnost Slovenije padala in da bo našemu gospodarsko-socialnemu modelu začelo zmanjkovati denarja za financiranje dejavnosti, ki jih danes samoumevno financira država, zdravstva, kulture, športa... Žal v obstoj tega modela vlagamo premalo in nesistematično. Slovenija sicer veliko vlaga v razvoj, 1,5 odstotka BDP, a imamo relativno malo visokotehnoloških produktov in slabo sodelovanje med univerzami, inštituti in podjetji. Čeprav veliko vlagamo v izobrazbo, imamo premalo inženirjev. Gre za napake, ki jih več let poznamo, pa jih ne odpravljamo. Našo konkurenčnost najbolj zmanjšuje neoptimalno vodena veriga človeških virov.

Imamo razvojni model, ki presiha, ker zmanjkuje denarja. Kako naj se država tega loti? Napoveduje se zmanjšanje plač v javnem sektorju. Kje so rezerve?

Pri javnem sektorju je ključno vprašanje produktivnosti. Več drugih držav ima tako kot Slovenija visoke izdatke za javni sektor, a težava je v konceptu. Slovenija ima vsaj tolikšen delež javnih izdatkov kot Danska, a ta ima precej manj obdavčeno delo kot Slovenija, prav tako pa ima veliko prožnejši trg dela. Čeprav so se zavezali k visoki socialni varnosti, so jo obenem vezali na visoko produktivnost. Danska, ki ima pet milijonov ljudi, ima pet do deset podjetij, ki imajo več kot milijardo ameriških dolarjev prometa in so v svetovnem vrhu: Maersk, Arla, Rockwool, Nova-pharma. Pri nas so razmere povsem drugačne. Kolikor sem seznanjen, ima slovenska vojska okoli 7500 vojakov, pri čemer na ministrstvu za obrambo dela 1300 ljudi. Povejte, zakaj vsakih šest vojakov potrebuje enega uradnika? Zakaj sploh potrebujemo ministra za obrambo? Imamo vojsko, ki ni večja od rimske legije, ki so jo vodili konzul in nekaj centurionov. Rezerve v javnem sektorju torej so, a si jih nihče ne ogleda.

Toda na Danskem so brezposelne osebe štiri leta upravičene do nadomestila v višini 90 odstotkov plače. Kako lahko država to sploh finančno prenese?

Ker imajo višjo produktivnost in dodano vrednost. Imajo visoke davke, a se zavedajo, da jim ti omogočajo stalno dvigovanje ravni razvoja, izobrazbe in podobno. Kljub temu, da imajo najbolj prožen trg dela, imajo tudi v krizi relativno nizko brezposelnost. Treba je imeti celovito vizijo države in ključen je koncept gospodarstva, ki napaja vse drugo. Ta koncept temelji na izobrazbi in razvoju. Takšne vizije Slovenija nikoli ni imela.

Po osamosvojitvi je bila naša vizija EU.

Govorim o viziji našega gospodarstva. Tudi Drnovšek je kot premier ni imel. On je celo govoril, da kdor ima vizije, je bolan. Res je, da nas je približevanje EU gnalo naprej, a ko smo enkrat vanjo vstopili, je vse zastalo. Nihče ni gradil na konkurenčnosti gospodarstva. Janez Janša nam je za vzor postavljal Estonijo, ki je bila v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja krepko za nami, a očitno je imela neko vizijo, ker je zdaj v mnogih ozirih pred nami.

Ali strukturne reforme in prožni trg dela ne pomenijo, da najkrajšo vedno potegne najšibkejši, torej delavci z nizkimi plačami, ki izgubijo varno zaposlitev?

Ni nujno. Prej smo govorili o Danski. Tamkajšnji delavci so samozavestni, ker vedo, da bodo dobili novo delovno mesto in da lahko izbirajo med zaposlitvami. Delovna mesta se ne morejo ustvarjati brez koncepta gospodarskega razvoja. Ne vem pa, kdo ga je pri nas sposoben pripraviti. Kdo od naših ministrov je kdaj delal v kakšnem zahodnem podjetju na odgovornem položaju? V vladi ne vidim ljudi, ki bi iz prakse razumeli moderno gospodarstvo. Nekdanji francoski minister za finance, industrijo in gospodarstvo, gospod Francis Mer je bil predtem prvi mož enega vodilnih francoskih podjetij z več kot 100.000 zaposlenimi.

Pri nas raje hodijo iz politike v gospodarstvo, kot denimo Igor Bavčar in Zoran Thaler. Se očitno bolj spleča.

In vidite, kakšne so posledice. V Franciji imajo sistem izbire elit. Vsako leto na pomembne položaje imenujejo po deset najboljših študentov iz dveh najuglednejših šol, ki sta predtem izmed tri tisoč kandidatov sprejeli po tristo študentov. Francija svojo elito vzgaja, ti ljudje pa potem rotirajo med politiko in gospodarstvom. Kaj dobimo pri nas, če zavrtimo ta vrtljak? Marjana Podobnika in Andreja Vizjaka (bivšega ministra za gospodarstvo, op.p.).

Skupaj z nekaterimi menedžerji največjih slovenskih podjetij sedite v strateškem svetu predsednika vlade za gospodarstvo. Kaj ta pravzaprav počne?

Povečini se odzivamo na to, kar delajo predsednik vlade Pahor in drugi ministri. Vprašanje koncepta Slovenije smo sicer že načeli, a so nam dejali le, da se na tem še dela. Premier Pahor ima smolo, da je vlado prevzel v najtežjem možnem položaju. Težava je, da smo imeli volitve, ko je kriza že žarela, in da je prejšnja vlada še oktobra govorila, da bomo imeli v letu 2009 gospodarsko rast. Še dodatnih šest mesecev smo v času, ko je kriza prihajala, izgubili s pretiranim posvečanjem predsedovanju EU. V tem času so druge države že pripravljale protikrizne ukrepe. Pahorjeva vlada je s tem začela, o učinkih protikriznih paketov pa na strateškem svetu še nismo govorili. Vzporedno s protikriznimi ukrepi se je treba ukvarjati z vprašanjem, kaj bomo počeli, ko bo krize konec, kaj je naš dolgoročni koncept, a tudi o tem doslej še nismo govorili. V strateškem svetu pogrešam tudi predstavnika sindikatov, saj ekonomskih vprašanj ne moremo reševati mimo socialnih. Strukturnih reform ne moremo izvajati ločeno, enkrat v zdravstvu, drugič pri pokojninah, ampak v celovitem okvirju, ki bazira na konkurenčnem gospodarstvu.

Bi morala država določiti prednostne panoge, ki jih bo podpirala, ali bodo te izplavale same?

To je odvisno od konkurenčnosti teh panog in regij, v katerih delujejo. V kriznih časih je veliko odvisno tudi od sodelovanja znotraj panog. Ne vem, ali je pametno, da slovenski avtomobilski grozd, ki združuje več podjetij, ne sodeluje pri iskanju novih tržišč. Država lahko postavi le pogoje za delovanje gospodarstva in določi področja, v katera bo vlagala. Avstrija je v zadnjih letih vlaganja v raziskave in razvoj povečala z 1,5 na 2,8 odstotka BDP, pri čemer so določili šest ali sedem področij, na katerih načrtujejo preboje za svoja podjetja. Področja so izbrali na podlagi določenih znanj, ki jih premorejo. Francija je definirala devet področij. Pri nas pa ne vem, kje so prioritete.

Na katere panoge naj torej stavi Slovenija?

V Sloveniji bodo krizo zagotovo preživele avtomobilska, farmacevtska in orodjarska industrija, upam, da tudi logistična podjetja in panoga industrijske avtomatike. Še pomembnejše od panog pa so regije. Že pred leti sem imel predavanje z naslovom Prekmurje jutri, ki ni zanimalo nikogar. V Prekmurju je pač dvajset občin in vsaka od njih ima svoje interese. Če bi že pred leti imeli regionalni koncept razvoja Prekmurja, bi lahko danes delavce Mure že zaposlovali na nova delovna mesta. Mura je v težavah že skoraj desetletje.

Toda podoben program je Ropova vlada pripravila že leta 2004. V njem je opredelila, da je prihodnost Pomurja v turizmu in naprednem kmetijstvu. Zakaj se stvari do danes niso premaknile?

Ker je treba najprej ugotoviti, kaj je največja prednost in slabost regije, ter parametre ustrezno ovrednotiti. Nato imamo tri možnosti. Prvič, da privabljamo nove domače ali tuje investicije. Drugič, da pospešimo rast obstoječih podjetij. In tretjič, da ustvarjamo nova podjetja. Gremo po vrsti: v Sloveniji po osamosvojitvi ni zrasla tako rekoč nobena večja tovarna, ki bi jo v Sloveniji postavili tujci. Podpora malim in srednje velikim podjetjem je lahko ključna, ker ta ustvarjajo delovna mesta. Pri ustvarjanju novih podjetij je treba privabljati ljudi z idejami in jim nuditi ustrezno pomoč, a za to potrebujete organizacijo, ki se bo s tem ukvarjala. V Lodzu na Poljskem so v zadnjih letih ustvarili največ delovnih mest, ker so se tega lotili projektno. Temu morajo slediti še ustrezna infrastruktura in okoljski predpisi. Pri nas se to prepušča raznim institucijam, ki temu niso dorasle, država pa denar deli razpršeno in brez kvantificiranega koncepta.

Javnofinančni primanjkljaj Slovenije naj bi letos znašal 5,5 odstotka, prihodnje leto pa 6,5 odstotka BDP. Zaradi prekomernega zadolževanja, pri čemer ni povsem jasno zakaj, je evropska komisija proti Sloveniji sprožila postopek. Država pošilja denar v banke, ta pa se ne preliva v gospodarstvo, na drugi strani pa država nima ideje, kam vlagati, razen v infrastrukturne projekte z vprašljivimi makroekonomskimi učinki. Bo Slovenijo kriza prav zaradi pomanjkanja koncepta razvoja udarila bolj kot druge države?

Saj jo je že. Naša država je imela poleg baltskih držav največji padec BDP v EU. Smo odprta ekonomija, ker veliko izvažamo, glavni razlog pa je, da nismo dovolj konkurenčni. Če se intenzivno zadolžujemo zgolj zaradi krpanja lukenj, nam ne kaže dobro.

Kako bo gospodarska kriza spremenila svet v naslednjih letih?

Vprašanje je, ali bodo ZDA devalvirale dolar in s tem spet pridobile na račun Evrope. Mislim, da bo recesija zanihala v obliki dvojnega ali trojnega "V" in da bo trajala vsaj še nekaj let. Svet se ne bo podrl, v državah pa se bo pojavila visoka brezposelnost, ki bo trajala več let, kar bi lahko povzročilo socialna trenja. EU lahko pomaga le enotnejša politika. Dokler bodo Nemčija, Anglija in Francija vlekle vsaka na svojo stran, Evropa nikoli ne bo nastopala kot velika gospodarska sila. To pa bo težko, ker trenutno na naši celini ni dobrih voditeljev. Očitno bo novi prvak EU oseba (Tony Blair, op.p.), ki je celo sami Britanci ne želijo več gledati na najvišjem položaju. Izbor gospoda Barrosa pa je bil, kot veste, zelo kontroverzen kompromis.

V Sloveniji pa se moramo skoncentrirati na konkurenčnost našega gospodarstva in na vstop na nove hitrorastoče trge, kot so Kitajska, Indija in Brazilija, kjer zdaj, razen redkih izjem, žal nismo dovolj prisotni.

osebna izkaznica

Doktorat na visoki tehniški fakulteti v Hannoveru; po doktoratu opravljen študij MBA na elitni poslovni šoli INSEAD v Franciji.

V McKinsey