

Vlado Vrbič

Intervju z ekonomistom Bogomirjem Kovačem

OD PROLETARSKE DO KITAJSKJE ZVEZDE

Zgodovina podjetja Gorenje se začneja v vasici Gorenje leta 1950, ko je bila pet let po drugi svetovni vojni – v ognju uveljavljanja novega družbenega reda – podržavljena kovaška delavnica in preoblikovana v Okrajno kovinsko podjetje Gorenje. Podjetje je izdelovalo predvsem sadne mline in mlatilnice. Ko je bil za direktorja tri leta po ustanovitvi imenovan Ivan Atelšek, je bilo zaposlenih vsega osem delavcev. Po tem se je leta 1958 začela proizvodnja štedilnikov, selitev proizvodnje v prostore Rudnika lignita Velenje in leta 1964 izgradnja prve svoje tovarne, začetek izvoza in leta 1965 še začetek proizvodnje pralnih strojev. Sledi strma rast podjetja, vzponi in padci in končno prodaja podjetja kitajskemu velikanu Hisense. Simbolno je tako Gorenje prehodilo pot od proletarske do kitajske zvezde.



Foto: B. Krajnc

O tej poti smo se pogovarjali s priznanim ekonomistom in dobrim poznavalcem Gorenja dr. Bogomirjem Kovačem. Diplomiral in doktoriral je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer je od leta 2005 zaposlen kot redni profesor za ekonomiko okolja in ekonomsko filozofijo. Ukvarja se predvsem s teorija podjetništva, širši javnosti je znan kot kolumnist Mladine in pisec političnoekonomskih komentarjev za Delo in Finance.

Je avtor številnih monografij in ekonomskih učbenikov, znan tudi kot luciden kritik neoliberalnega kapitalizma.

Kaj je v bistvu razlog za tako hiter vzpon podjetja do sredine šestdesetih let? Je to močna voditeljska osebnost Ivan Atelšek? Ali močno zaledje delovne sile – žene rudarjev? Kako je na razvoj vplivala vsaj delna liberalizacija jugoslovanskega gospodarstva?

Podjetniški razvoj in vzpon podjetja v petdesetih in šestdesetih letih moramo tesno povezati z razvojnimi ambicijami tedanjega socialističnega gospodarstva. Za socialistično gospodarstvo je bila hitra industrializacija ključni vzvod gospodarske rasti in zaposlovanja ljudi. Nova komunistična oblast je iskala vse možne vzvode, od izhodiščnega poddržavljanja obrti in tovarn do vsestranskega spodbujanja industrijske proizvodnje. Razvoj Gorenja je odličen primer takšnega pristopa. Zgodovinska pot podjetja je dejansko samo druga

podoba povojne gospodarske zgodovine v socialistični državi. Vendar bodimo pozorni na tri posebnosti, ki so bile odločilne za uspešen vzpon Gorenja.

Prvič, Gorenje se je razvilo v zaledju tradicionalne obrtne kulture Šaleške in Savinjske doline, rudarstvo je tod utrdilo industrijsko tradicijo in razvilo potreben trg dela. Drugič, Rudnik lignita je bil pomemben razvojni inkubator podjetij, nanj so vezani lokacija, kadri in izbira izhodiščnega programa Gorenja. In tretjič, kadrovska politika je bila tedaj edino znano menedžersko orodje, izbira direktorjev je bila za začetni razvoj socialističnih podjetij ključna in z Atelškom so zadeli v črno. Sedmi kongres ZKJ (Zveze komunistov Jugoslavije) leta 1958 v Ljubljani je promoviral družbene spremembe, toda samoupravno gospodarstvo je v začetku šestdesetih prvič zašlo v krizo. Od tod pripravljenost na spremembe. Svojevrstna deregulacija in liberalizacija sta odprli pot »socialističnemu« podjetništvu, celo drugačni vloži in pomenu kapitala. Kraigherjeva gospodarska reforma leta 1965 velja za najpogumnejši poizkus ekonomske liberalizacije tedanje Jugoslavije. Vse se je poklopilo. Oblasti so bile naklonjene lokalnim podjetniškim podvigom, imeli smo dobro industrijsko zaledje in karizmatičnega Atelška. Ta je imel vse: politično pokritje, neverjeten podjetniški naboj in socialni kapital, ki ga ni dosegel nihče za njim. Gorenje je imelo v šestdesetih letih odprto pot razvoja.

Sestavljena organizacija združenega dela Gorenje je bil izjemno velik poslovni sistem s tovarnami iz različnih okolij. Do sredine sedemdesetih let je Gorenje močno razširilo proizvodni program, fizično proizvodnjo, močan poudarek je na oblikovanju in inovacijah, število zaposlenih v tovarnah po vsej Jugoslaviji se je izredno povečalo, na vrhuncu razvoja je štelo že okoli 20.000 zaposlenih. Gorenje je delovalo v razmerah »dogovorne ekonomije«, začeli so se kazati znaki ekonomske krize v državi, prihajalo je do vse večjega vmešavanja politike v delo velikih poslovnih sistemov. Kako se je to odražalo na poslovanju Gorenja v sedemdesetih letih?



GORENJE NA SEJMU TEHNIKE V BEOGRADU

Gorenje je dobro izkoristilo obdobje podjetniške liberalizacije. Zanimivo, razvoj podjetja je v drugi polovici šestdesetih let dobil nasproten predznak od splošnih politično-ekonomskih razmer. Kraigherjeva reforma je politično propadla, država se je znašla v tretji ekonomski recesiji, Gorenje pa je razvojno napredovalo. Ta razkorak med hitro rastočimi socialističnimi podjetji in ponavljajočimi se ekonomskimi težavami države je postal stalnica tedanje Jugoslavije. Dobili smo dobra socialistična podjetja in ponavljajoče se krize države z večnimi ekonomskimi reformami. Najbolj so sijale izvozne zvezde in Gorenje je bilo med njimi. V Gorenju so pod Atelškom zgodaj sprejeli dve najpomembnejši poslovni odločitvi, proizvodnjo bele tehnike in izvozno usmeritev v Zahodno Evropo. Bela tehnika je veljala za enega od stebrov porajajoče se potrošniške družbe v svetu, Zahodna Nemčija je veljala za ekonomski čudež porajajoče se EU. Socialistične ekonomske reforme sredi sedemdesetih so znova usodno vplivale na razvoj Gorenja. Namesto ekonomske liberalizacije so komunisti posegli po delavskem samoupravljanju kot

vseobsegajoči paradigmi prevratnih družbenih sprememb. Podjetja so postala delovne organizacije, združeno delo mehko tkivo prežemanja trga in države. Samoupravni sporazumi in družbeni dogovori so odprli vrata poslovnemu združevanju in prevzemanju podjetij. Gorenje je v tem obdobju postalo ogromen poslovni konglomerat, t. i. sestavljena organizacija združenega dela (SOZD). Podjetje je v slabih dvajsetih letih od nekaj desetih zaposlenih postalo poslovna družba s skoraj 20.000 zaposlenimi. Tako vratolomnega razvojnega preskoka preprosto ni moglo poslovno normalno preživeti.

Venomer opozarjate na povezanost sprememb družbeno-ekonomskega sistema in podjetniškega razvoja, toda ali je prva velika poslovna kriza Gorenja rezultat sistemskih protislovij socialističnega samoupravljanja ali napačnih poslovnih odločitev vodstva podjetja? Gorenje je bilo izrazito izvozno usmerjeno podjetje, temu je moralo vsaj deloma podrediti svojo organizacijo. Na eni strani torej prodor v svet kapitalizma, po drugi strani pa omejitve samoupravnega socializma.

Velika družbena inovacija samoupravnega socializma je fascinirala svetovno javnost od Zahodne Evrope do ZDA, doma pa je vodila v nov politično-ekonomski polom države in tudi pomembnih podjetij. Gorenje in še mnogi drugi so postali žrtev te politične in poslovne megalomanije. Podjetja so prvič resno zašla v krizo vodenja prav v tem obdobju, tudi Gorenje ni bilo izjema. Preprosto, z relativno skromnim menedžerskim znanjem in orodji je bilo težko voditi tako razvejano mrežo raznorodnih podjetij, in to v okviru revolucionarnega samoupravnega sistema, brez prave ekonomske logike in jasnih meril poslovne učinkovitosti. Zato je bila v takšnih razmerah odločitev za nakup nemškega Koertinga izjemno tvegana in usodna poteza.

V Sloveniji so bili v sedemdesetih letih poskusi povezovanja Iskre in Gorenja, predvsem v informatiki. Gorenje je v skladu z vizijo razvoja kupilo nemško podjetje Koerting, podpisalo je pogodbo o sodelovanju z ameriškim računalni-

škim gigantom Burroughsom. Vse te stvari so se izjalovile, Gorenje Koerting je končal v stečaju, sodelovanje z Burroughsom je propadlo, tudi sodelovanje z Iskro se je končalo dokaj neslavno. Koliko je imela pri tem prste vmes republiška politika? V kakšnem položaju sta bila sicer Iskra in Gorenje v republiki? Komu je bila politika bolj naklonjena?

**to je pravo
riščenje!
dva plinska
plamenika
i dvije
električne
ploče**

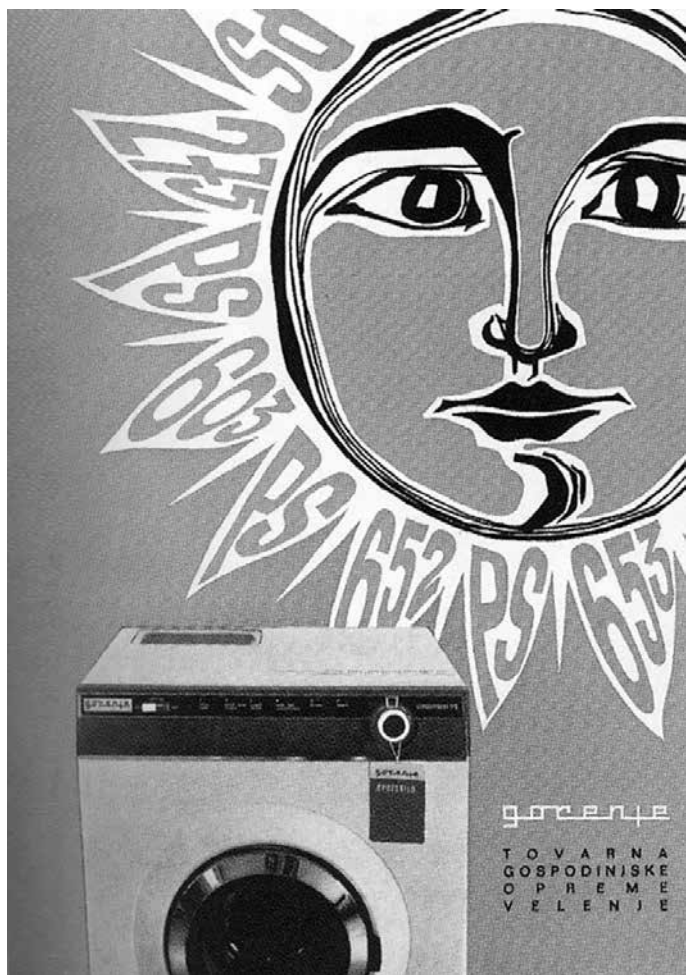
KOMBINOVANI ŠTEDNJACI: STRUJA - PLIN

Pri tem gre za nekaj pomembnih ločenih vprašanj, toda pojdimo po vrsti. Povezovanje Iskre in Gorenja na posameznih področjih je del ambicioznih zgodb tedanjega samoupravnega socializma. Razvoj računalništva je postal strateški cilj tedanjih političnih oblasti, zlasti v RS. Politično so spodbudili združitev informacijskih delov obeh podjetij, tako je nastala Iskra Delta. Konec sedemdesetih so razvili prve računalnike z ameriškimi procesorji in domačo tehnologijo. Kot zanimivost naj povem, da je v okviru Iskra Delte nastal znameniti projekt s Kitajsko, ki je vzbudil veliko mednarodno pozornost. V osemdesetih letih smo v Sloveniji dejansko razvijali njihovo prvo medmrežje, ki ga je najprej uporabljala kitajska policija. Slovensko visoko tehnologijo smo torej v času socializma izvažali in z njo razvijali Kitajsko, danes pa so poti obratne. Seveda, preplet informacijske tehnologije, politike in tudi tajnih služb je bilo vedno strateško vprašanje. ZDA so zaradi Kitajske v drugi polovici osemdesetih začele sistematično blokirati Iskro Delta, podobne bitke veliko večjega obsega imajo danes okoli 5G in Huaweja. Jugoslavija in še manj Slovenija temu ni bila kos, po smrti Tita niti politično in zaradi lastne krize tudi ne ekonomsko. To je tudi eden od bistvenih razlogov, zakaj je padlo sodelovanje z Burroughsom tudi pri Gorenju. Sodelovanje Iskre in Gorenja je bilo torej politično zapleteno in poslovno omejeno. Hkrati pa se znajdeti v osemdesetih oba poslovna sistema v krizi vodenja, oba imata težave s poslovanjem zaradi protislovij samoupravnega sistema in ekonomskih kriz. Odločitev slovenske politike, CK in IS RS, da rešuje Gorenje in ne večje Iskre, je bila pomembna, za Gorenje celo odločilna. Koertingova zgodba pa je bolj poslovna kot politična. Ni toliko del političnih igrice kot poslovnih napak tedanjega vodstva.

Menda naj bi Koerting propadel zato, ker je matično podjetje hotelo počasi ukiniti proizvodnjo in ohraniti razvojni del, vendar naj bi bilo odpuščanje delavcev v nasprotju s samoupravnim sistemom, ki je terjal kvečjemu še povečanje proizvodnje?

To so domače bajke, ki so v Gorenju napravile več škode kot koristi. Poslovno odpuščanje delavcev v »kapitalistični« Nemčiji ne more biti domači »socialistični« problem. Odisejada s Koertingom je bila vedno zavita v meglo, sporni nakup ni bil nikoli do kraja pojasnjen, ostal je tudi brez odgovornosti vpletenih. Koerting je bilo sicer podjetje s stoletno tradicijo, v tridesetih letih 20. stoletja, torej v času nacistične Nemčije, je bilo eno vodilnih nemških radiofonskih podjetij s sedežem v Lepzigu. Po drugi svetovni vojni so se preselili v Grassau (Chimgeau) na severu Bavarske, ob izdatni pomoči države in deželnih bank. Podjetje je na vrhuncu štel 2300 zaposlenih, s 40 odstotki izvoza in prometom nad 320 milijonov DEM. Koerting je bil tehnološko uspešen, poslovno pa veliko manj. Čeprav so imeli z Neckermannom dve desetletji uspešen poslovni model prodaje aparatov, so se težave kopičile. Gorenje je z njimi tehnološko sodelovalo od začetka sedemdesetih, leta 1978 pa so družbo spektakularno prevzele. Socialistično državno podjetje prevzema znano nemško družbo – česa podobnega zahodni svet do takrat še ni videl. Toda novi Gorenje Koerting Electronic GmbH je v petih letih končal v stečaju, doma pa je Gorenje zabredlo v fatalno finančno krizo. Celotna prevzemna zgodba je bila velika napaka, vodstvo Gorenja je bilo nesposobno izpeljati zahtevno poslovno integracijo. Ta poteza je leta 1979 politično in poslovno odnesla Atelška, tudi zaradi prikrivanja pravih informacij o nakupu.

Ko je generalni direktor Atelšek konec leta 1979 odstopil, se je na čelu podjetja v naslednjih treh letih zamenjalo kar nekaj direktorjev, Koerting je posloval z zelo veliko izgubo in leta 1983 končno šel v postopno likvidacijo. Gorenje je bilo ne-likvidno, pojavljale so se težave v proizvodnji, ni bilo vlaganj v razvoj. Kriza je bila tako velika, da je zazvonil rdeči alarm in v reševanje Gorenja se je vključila politika, bančništvo. Kaj je tisto bistveno, kar je leta 1983 pripeljalo Gorenje do njegove največje krize?



Po odstopu Atelška, ki je takrat plačal politično ceno za svoj morda osebni poslovni uspeh, se je začela kriza vođenja in poslovanja Gorenja. Razlogi so kompleksni, mednarodni in domači, recesija v tujini, kriza doma. Ekonomske zablude socializma so se prvič pomešale s tveganimi poslovnimi odločitvami podjetja. Poslovne razmere so postale

preprosto vedno manj obvladljive, improvizirana posloводства SOZD-ov pa nedorasla za poslovni preobrat. Dejansko bi moralo Gorenje konec sedemdesetih konsolidirati notranjo poslovno strukturo SOZD-a. To pomeni, da bi Atelškova ekipa morala trdneje povezati upravljanje in vodenje povezanih in odvisnih družb. Racionalizirati bi morala stroške poslovanja, konsolidirati finančno poslovanje v inflacijskih razmerah, povečati produktivnost in razvoj produktov, izboljšati tržne pristope ... Tako pa so veliko moči in sredstev namenili za prevzem Koertinga. Gorenje organizacijsko, tržno in poslovno nikoli ni uspelo povezati poslovnih funkcij dveh pomembnih podjetij. Mimogrede, nemško blagovno znamko uporabljajo v Gorenju še danes, toda za najcenejše proizvode in na obskurnih trgih, namesto da bi jo imeli na vrhu trženjske in tržne piramide. Tragedija nerazumevanja spodletelega prevzema traja torej že desetletja. Tudi novi prevzemi dobrih trideset let kasneje so doživeli podoben epilog.

Krmilo podjetja, ki je bilo sicer v tistem času kljub krizi za jugoslovanske razmere zgled proizvodne in poslovne organiziranosti, tako rekoč pravo »zahodno« podjetje, je prevzel dokaj avtorski Herman Rigelnik, ki je imel močno podporo slovenske politike in bančništva. Sanacija je nekako v treh, štiri letih uspela. Kaj je bilo bistvo te sanacije? Znižanje režije, finančne injekcije, boljša organizacija dela ...?

Gorenje kot SOZD je sicer imelo fasado t. i. »zahodnega podjetja«, toda to podobo so imela tudi druga velika izvozna podjetja. Navznoter pa so te organizacije bolehale domala v vseh strateških vprašanjih in poslovnih funkcijah. Preprosto, SOZD-i niso bili niti holdingi niti koncerni, samoupravni organizacijski kaos »združenega dela« se je v njih povsem razgalil. Toda Gorenje je bilo zaradi svoje velikosti preveč pomembno, da bi lahko socialistične oblasti tvegale njegov poslovni polom. V sodobnem korporativnem kriznem žargonu bi rekli »To big to fail!«. Dejansko bi njegov poslovni stečaj pomenil bankrot samoupravnega socialističnega podjetja in morda bi ogrozil tedanji politični sistem. Zato je

leta 1983 republiško vodstvo imenovalo začasni kolektivni poslovni organ za sanacijo družbe pod vodstvom Rigelnika. Ta »ukrep družbenega varstva« je bil nenavadna, domala revolucionarna vodstvena poteza. Poslovno reševanje Gorenja je postalo osrednji republiški politični projekt. Z Rigelnikom so v Gorenju postavili povsem nove okvire »socialističnega« kriznega menedžmenta in uspeli. Gorenje se je ob izdatni pomoči države in njenih bank v dobrih sedmih letih preoblikovalo v sodobno mednarodno korporacijo. Rigelnikov pristop je bil analitičen, vodenje avtokratsko in hkrati vendarle navdihujoče za celotno novo poslovodstvo in kolektiv Gorenja.

Oprostite, kakšno vlogo so imele pri tem vrednote, pripadnost podjetju. Poziv vodstva delavcem se je takrat glasil: trdo delo – pošteni odnosi – znanje!

Gorenje je v vseh letih svojega obstoja razvilo svojevrstno notranjo kulturo. Bolj ko je bil poslovni sistem ogrožen navzven, večja je bila notranja povezanost in kolektivna odgovornost zaposlenih. Tako je bilo vedno, ne glede na značaj krize ali usoden dogodek, kot je bil recimo požar v Galvani. Pripadnost podjetju je ključna in Rigelnik je uspel ravno na tej točki. Zaposlene je njegova ekipa prepričala, da lahko prihaja rešitev samo znotraj sistema, da potrebujejo zaupanje vseh in vsakogar. Preprosto, Rigelnik je najbrž bolj nevede kot vede v Gorenju preslikal model Jacka Welcha pri sanaciji GE v ZDA. Vrstni red sanacije je nasproten od običajnih poti, ključna je sprememba vrednot, nanjo vežete politične poslovne odločitve in na koncu je spremenjena podjetniška ekonomika rezultanta prvih dveh. Zaupanje, kadri in triada razvoj – proizvodi – trg so del te zgodbe.

Ali ni bila morda ravno v tem obdobju zamujena priložnost, da se Gorenje vsaj delno preusmeri v dejavnosti, ki zahtevajo več znanja in manj fizičnega dela, kar bi pomenilo boljšo perspektivo za podjetje in zaposlene ter zanesljivejšo prihodnost za Velenje? O tem je sicer v času sanacije zavedanje

bilo, o tem se je govorilo, narejenega pa ni bilo nič ali skoraj nič. Podjetje se je sicer izvleklo iz izgub, postalo je spet močno in stabilno. A vendar: ali lahko rečemo, da je sanacija dejansko uspela?

Težko bi v okviru sanacije izpeljali tudi temeljito prestrukturiranje, in to v času, ko je Jugoslavija v hudi ekonomski krizi, z visoko inflacijo, tečajnimi razlikami, fatalne ekonomske reforme zvezne vlade v Beogradu pa si sledijo druga za drugo, od Mikulićeve do Markovićeve. Preprosto, makroekonomski pogoji niso dopuščali veliko manevrskega prostora za prava poslovna prestrukturiranja in preboje, negotovost poslovanja je bila izjemna. Ko je država v takšni politični in ekonomski krizi, gre samo še za preživetje podjetij. V Gorenju bi zato konec osemdesetih težko pričakovali kaj več, kot je takrat storila Rigelnikova ekipa. Gorenje je imelo vodilni položaj na jugoslovanskem trgu bele tehnike, zanj pa je bila pomembna mednarodna konkurenčnost, ki pa so jo krojili nemogoči domači pogoji poslovanja. Zato je sanacija uspela, želeno globalno prestrukturiranje pa ne. Toda krivda tokrat ni tičala toliko v podjetju kot v njegovem širšem poslovnem okolju.

Naslednji izziv oziroma kriza je Gorenje po uspešni sanaciji v začetku druge polovice osemdesetih let doletela z razpadom Jugoslavije, ko je izgubilo skoraj 40 odstotkov svojega trga. Takrat se je moralo podjetje praktično čez noč še močnejše usmeriti na tuje trge. Prišlo je do prestrukturiranja nekdanj »jugoslovanskega« podjetja, ob začetni globalizaciji so se že ukvarjali z iskanjem strateškega partnerja, procesi lastninjenja so trajali kar do sredine devetdesetih let ... Kakšno je Gorenje ob prelomu tisočletja?

Gorenje je v začetku devetdesetih sicer poslovno sanirano, toda doživelo je tržni šok z razpadom Jugoslavije in njenega notranjega trga. Balkanske vojne so bile zgolj vrhunec teh prelomov, toda Gorenje je poslovno dovolj močno, da je preživelo. Iskra, največje, najmočnejše in tehnološko najrazvitejše slovensko podjetje je na primer razpadlo,



Gorenje je obstalo kot celota in to je morda največji dosežek prve polovice devetdesetih let. Preusmeritev na tuje trge je bila edina možna rešitev. Toda prav mednarodna usmeritev je dejansko izpostavila temeljno strateško vprašanje družbe, kako iz tehnološko proizvodnega podjetja preiti v bolj izpostavljeno tržno marketinško globalno družbo. Prav tako se je v ozadju neprestano preigravalo vprašanje, kako družbo

organizirati na sodoben, koncernski način, kar je želel že Rigelnik, a mu ni uspelo. Gorenje je preprosto prišlo do meje, ko bi moralo znati odgovoriti na nekatera temeljna razvojna vprašanja – kot v Atelškovih časih sredi sedemdesetih. In v tem se je zapletlo.

Leta 2003 se v Gorenju zamenja vodstvo, za Jožetom Staničem, ki je vodil Gorenje več kot deset let, je krmilo prevzel Franjo Bobinac. Kako se je Gorenje znašlo pod njegovim vodstvom, kako je preživljalo prvi dve desetletji tega stoletja? Ali je razvojno napredovalo, ali je uspelo s kakršnimi koli preusmeritvami v tehnološko zahtevnejše in donosnejše programe?

Staničeva era je bila izjemno pomembna in to danes morda mnogi pozabljajo. Gorenje je njegova ekipa prevzela po Rigelniku. Stanič je podjetje vodil z izkušeno finančno roko, obvladovanje tveganj je bilo najpomembnejše vodilo, nobenih nepotrebnih poslovnih eksperimentiranj ni bilo. Toda to ne pomeni, da ni Gorenje v tem času imelo nekaj neverjetnih prebojev. Morda največjega opisuje še ena od neuspešnih Gorenjevih zgodb. Sloviti pralni stroj Simple&Logical, narejen leta 1995, je bil v oblikovalskem smislu, tehnoloških rešitvah in v funkcionalnosti prelomni izdelek, kakršnega Gorenje nikoli prej in ne pozneje ni imelo. Gorenje je takrat z njim pometlo s konkurenco. Spominjam se sramežljive prve sejemske predstavitve v Parizu, brez prave promocije, ker v ozadju še ni bilo serijske proizvodnje. Leto dni kasneje, v Koelnu na Domotechniki, pa so veliki igralci s podobnimi rešitvami Gorenje prehiteli. Profesor Smrdelj je z razvojno ekipo naredil izjemen izdelek, ki pa preprosto ni dobil ustreznih poslovnih podpor. Gorenjeva blagovna znamka je bila preprosto zanj prešibka, proizvodnja, trženje in prodaja niso bili pravočasno usklajeni. Gorenju je vedno manjkal kakšen člen v verigi vrednosti, vedno znova se je zapletlo pri obvladovanju poslovnih procesov, povezovanju proizvodno tehnološke in tržno marketinške poslovne politike. To je bil nekakšen temeljni Bobinčev izziv, kako prestrukturirati družbo iz pretežno proizvodno tehnološke v tržno marketinško, iz sle-

dilca proizvodnih in tržnih trendov v njihovega ustvarjalca. Inovativnost, dizajn in preprosta uporabnost naj bi bili novo tehnološko vodilo, osredotočanje na dom in tržno globalizacijo pa drugo. Bobinac je vnesel širino v poslovnem razmišljanju. Toda v primerjavi s Staničem je bilo sedaj veliko več eksperimentiranja, iskanja različnih poslovnih rešitev, drznih in tveganih potez, manj pa jasnih in fokusiranih sprememb. Težave z notranjim menedžerskim odkupom (po sedmih letih je leta 2014 v stečaju končal Ingor) so v zadnjem desetletju porušile tudi legendarno zaupanje med menedžmentom. Ingor je bil svojevrstno ogledalo in napovednik Gorenjevih težav. Velika svetovna kriza leta 2008–2009 je dokaz, da se je neoliberalni model poslovne globalizacije izpel, korporacije so morale v začetku tega desetletja na novo zastaviti svoje poslovne modele. Skupina Gorenje je to poizkušala v svoji strategiji 2011–2015.



Z mislijo na močnega strateškega partnerja se je Gorenje ukvarjalo že v začetku devetdesetih let, ko so se dogovarjali z Electroluxom, potem je trajalo kar nekaj let do dokončnega spoznanja, da bo preživelo le, če se proda eni od velikih multinacionalk ... Ali je bil to v resnici edini izhod?

Bela tehnika je stara in zrela panoga, z veliko koncentracijo in centralizacijo družb, nizkimi maržami in potrošniškim trgom, ki ga najbolj ubijajo dolgoročne recesije. In to v EU imamo. Ob petih velikih, BSH, Elektrolux, Indesit, Whirlpool in Arcelik, ki obvladujejo skoraj 70 odstotkov trga EU, je Gorenje pri tem majhen igralec z dobrima dvema odstotkoma tržnega deleža. Gorenje je preživelo in ohranilo svojo samostojnost v prelomnih postsocialističnih časih, toda poslovna globalizacija in ekonomske krize so ga poslovno hudo načele. Velikost podjetja ni usodna, če ima jasno razvojno strategijo, konkurenčne proizvode, dobre kadre in če obvladuje tržne niše. Nemški Miele je dober in poučen primer, ki je za Gorenje kakopak nedosegljiv, toda dovolj pomenljiv. Skupina Gorenje bi torej lahko shajala tudi pri tem obsegu poslovanja, če bi vodstveni menedžment našel prave poslovne rešitve. Vsa menedžerska vodstva v Gorenju so vztrajala, da bi ostali samostojna korporacija. Tudi ko so razmišljali o povezovanju z drugimi, so želeli ohraniti svoje konkurenčne prednosti in določeno poslovno avtonomijo. To velja za vsa pogajanja z velikimi, z mogočnim Electroluxom, pred leti z evropskim Panasonicom, in to je bila pogajalska poanta celo ob sedanjem kitajskem prevzemu. Nikoli izpeljano povezovanje s Fagorjem, največjim španskim proizvajalcem in hkrati delavsko kooperativo, bi morda omogočilo drugačen pristop, toda leta 2013 je Fagor tudi sam končal v stečaju. Na drugi strani pa imamo v teh prelomnih časih zopet drage in slabo izpeljane prevzeme, od najmanj problematične češke More do nizozemskega Ataga in švedskega Aska. Tu je bila še selitev proizvodnje v srbsko Valjevo. Skratka, družba se je v usodnih časih velike tržne, poslovne in finančne krize vse bolj ukvarjala sama s seboj, z notranjo reorganizacijo, selitvami, združevanji in vse manj s trgi in proizvodnimi progra-

mi. Zaplet je postal vse bolj podoben tistemu s Koertingom v začetku osemdesetih. Toda RS kot suverena država sedaj ni znala in zmogla pomagati. Politično so nove oblasti glede industrijske politike žal veliko manj sposobne od komunistov sredi osemdesetih. Skupina Gorenje je tako ostala na čistini in finančno potonila.

Leta 2018 Gorenje kupi kitajska multinacionalka Hi-sense. V simbolnem smislu je »proletarsko zvezdo« malega podjetja v vasici Gorenje po skoraj sedmih burnih desetletjih zamenjala »kitajska zvezda«. Šele ta nakup potem razkrije, v kakšnih težavah je bil v resnici nekdanji paradni konj jugoslovanske industrije ob prodaji. Kaj vse se je pokazalo oziroma razkrilo v času po prevzemu Gorenja? Slabo vodstvo, slab kader, napačne poslovne odločitve, zastarela proizvodnja, velike zadolžitve ... ?

Gorenje preprosto ni zmoglo premagati zunanje globalne finančne in ekonomske krize po letu 2009, pa tudi ne notranjih poslovnih protislovij, ki so se kopičila namesto reševala. Družba je živela na račun poglobljanja zadolževanja, tržne razmere so bile vedno težje, proizvodi vedno manj konkurenčni. Poslovna kriza družbe je vedno kompleksna, težko je izločiti posamezne faktorje, običajno je usodna njihova povezanost. Vsekakor je bila družba sredi tega desetletja zrela za krizni menedžment, finančno sanacijo in trdo prestrukturiranje. Toda vodstvo družbe ni šlo po tej poti, ni uporabilo metod iz osemdesetih let, verjelo je v način reševanja iz devetdesetih. Toda iskanje tujega partnerja ni bila več strateško razvojna usmeritev, temveč vprašanje poslovnega preživetja, edini možni izhod za ohranitev Gorenja, zlasti na lokaciji v Velenju. Našli so ga na Kitajskem, ki je ravno v tem času v okviru svoje svilne poti z državnimi in zasebnimi podjetji začela svoj zmagoslavni pohod po EU. Slovenija in Gorenje sta bila za njih zanimiva zaradi svoje lege, vpetosti v evropske integracije in Gorenjeve izvozne poslovne mreže. Kitajci so plačali pošteno tržno vrednost, toda predstave, pričakovanja in sposobnosti na obeh straneh so bile očitno zelo

različne. Vodstvo Gorenja je želelo ohraniti čim več avtonomije, vodilni na Kitajskem so Gorenje videli kot del globalnega korporativnega sistema Hisense. Gorenje si je desetletja prizadevalo za preobrazbo iz proizvodnega v globalno tržno družbo, globalni Hisense ga vrača na izhodišče proizvodno-razvojnne lokacije. Gorenje ni bilo pripravljeno na metode kriznega menedžmenta, hkrati pa je to postala edina možna kitajska metoda. Gorenje bi bilo bolj sposobno izpeljati finančno sanacijo in prestrukturiranje, obstoječa kitajska ekipa okoli Lan Lina teh izkušenj in znanja nesporno ni imela. Poleg tega strah zaposlenih in nezaupanje med menedžmentom ne moreta biti lepilo kriznega menedžmenta in pika. Vmes je zamudilo tudi mesto Velenje, ki bi v povezavi s Konfucijevim Inštitutom iz Ljubljane lahko bolje pripravilo okolje za prihod kitajskih menedžerjev in njihovih družin. Težave so torej v trku dveh poslovnih kultur, različnih strategij in operativne usposobljenosti tistih, ki so še ostali v Gorenju. Vse strani si morajo naliti čistega vina. Očitno je bila poslovna in finančna slika Gorenja ob prevzemu slaba, stara vodstvena ekipa je prikrivala dejansko stanje družbe. Hkrati kitajsko posloводство ni bilo pripravljeno deliti Gorenjevih izkušenj in ne obvladuje položaja. Toda sedaj so vsi na skupni ladji, ki ne sme postati Titanik, ker s tem izgubljajo vsi deležniki. In tako smo zopet pri stari Welchovi triadi kriznega menedžmenta. Usoda Gorenja je danes povsem odprta in morda je še sreča, da kitajske lastnike pri tem ne vodijo zgolj kratkoročni poslovni interesi.

Gorenje je od ustanovitve dalje dajalo močan poudarek pripadnosti zaposlenih podjetju in posledično vlagalo velika sredstva v njihovo »zadovoljstvo«, tako na delovnem mestu kot tudi v družbenem standardu – izobraževanju, kulturi, prostem času, stanovanjih ... V vseh dosedanjih sanacijah je bila pripadnost zaposlenih podjetju dokaj močan adut. Se je to s spremembo družbenega sistema bistveno spremenilo? Kako je z »vrednostjo« človeka danes? Ali zaposleni ob novem lastniku še čutijo pripadnost podjetju?



Moja stara teza o prodornih korporacijah slovenske polperiferije, kot je bila na primer nekdanj Mura, pa paradna Krka in tudi Gorenje, temelji na prevladi človeškega in socialnega kapitala nad proizvodnim in finančnim. Od tod njihova poslovna prodornost, trdovratno zoperstavljanje krizam, pa tudi svojevrstna domačijska notranja kultura. Tu so zaposlene cele družine, generacije so povezane z razvojem podjetij. V takšnih razmerah so bolj uporabni japonski menedžerski modeli kot ameriški, ki jih povzemajo tudi Kitajci. V Gorenju so poznali kaizen, sistem nenehnih izboljšav, decentraliziranega pristopa in sprememb hierarhije vodenja od spodaj navzgor, toda teh sprememb nikoli niso resno izpeljali. Desetletja je Gorenje veljalo za enega najboljših domačih zaposlovalcev, spodbujevalcev kariernih poti mladih, toda zadnja leta so prinesla drugačna dejstva. Sposobni ljudje so začeli zapuščati Gorenje, če so imeli alternative, negotovost je bila prevelika in najhitreje so odhajali kadri v mednarodni prodajni mreži. Toda Gorenje je v izobraževanju in razvoju kadrov imelo več kot zgledno tradicijo in končajmo z novim primerom. Gorenjeva Korporativna univerza (CUG) je bila vzorčni primer v svetovnem merilu, več kot trideset let je delovala njihova menedžerska akademija (MAG) z edinstveno poslovno metodo izobraževanja. CUG je recimo pred nekaj leti povezal v izobraževalni cikel kreativne akademije tri

univerze: v Sloveniji, na Nizozemskem in Švedskem. In še bi lahko naštevali. Izhodišče intelektualnega kapitala podjetja je njegov socialni, identitetni kapital. Zaupanje, sodelovanje in pripadnost družbi so njegovi gradniki. Tega kitajski lastniki ne razumejo. Čeprav prihajajo iz uradno socialistične države s komunisti na oblasti, so promotorji ameriških metod poslovanja in globalnega kapitalizma. Tudi to je v tradicionalnem »rdečem« Velenju videti kot narobe svet.

Kakšna prihodnost se obeta Gorenju po dosedanjem razpletu dogodkov in razmerah na svetovnem trgu?

Napovedi so nehvaležna reč. Preteklost in prihodnost družbe si ta hip izmenjujeta odlike in slabosti. Preteklost se zdi v prednosti, ker je do sedaj upanje v rešitve vedno premagovalo razočaranja, prihodnost je danes na slabšem, ker se zdijo reči vse manj obvladljive in nevredne zaupanja. Morda zveni vse skupaj preveč abstraktno, toda občutek izgube in izkoreninjenosti sta slaba popotnica dobrih sprememb. Nostalgijska je nevarna bolezen sedanjosti. Ljudje se bodo vedno bolj ljubeče vdajali kolektivnim spominom, kaj je Gorenje nekoč bilo, težko pa se bodo spopadli s kritičnim razmišljanjem in bojem za preživetje. Razmere na svetovnih trgih, zlasti v beli tehniki, se v tem desetletju ne bodo bistveno spremenile. Toda zagotovo je pred nami obdobje deglobalizacije, ki jo nakazuje tudi sedanja pandemija Covida-19 in njena politično ekonomska kriza. Oboje je dvorezen meč, toda negotovost je velika in lahko ohromi spremembe. Ekonomski in politični spopad med ZDA in Kitajsko je neizbežen, kaj bo pri tem storila EU in za njo Slovenija, ostaja povsem odprto strateško vprašanje. Umik globalnih korporacij in velikih držav je lahko hipen, Gorenje in Velenje pa sta tukaj. Za sedaj lahko pričakujemo, da bo kitajski krizni menedžment bolj postopen, da bo Gorenje vsaj v Velenju ohranilo proizvodnjo in razvoj, da bo morda tod zrasla še kakšna dodatna proizvodnja. Hkrati pa bo Gorenje v vseh drugih poslovnih funkcijah izgubilo avtonomijo in tudi dejavnost. V Hisensu bodo zagotovo poizkusili temeljito poslovno integracijo v globalni

sistem, kar v Gorenju nikoli niso obvladali. Preselitev dvesto ali tristo vodilnih menedžerjev v Ljubljano je svojevrsten napovednik novih časov, ki prihajajo.

Vemo, da Gorenje posluje v skladu z zahtevami svetovnega kapitala in njegov obstoj ni sam po sebi umeven; vemo, da je zapiranje Termoelektrarne Šoštanj neizbežno in posledično opuščanje kopanja premoga dejstvo. Gre za veliko človeškega potenciala, ki lahko tako rekoč čez noč ostane brez možnosti zaposlitve. Kaj je alternativa za Velenje in Šaleško dolino?

Velenje izgublja svoj industrijski primat in gre po poti velike deindustrializacije, propad je običajno hiter in komaj dojemljiv. Spomnimo se samo na ameriški zlom industrij v Pittsbourgu ali Detroitu, pa na domače propade pomembnih industrij v Kranju ali Kamniku ... Velenje svojo zgodbo razvoja začne z rudarstvom, vodilno panogo 19. stoletja, doseže svoj vrhunec z industrijo bele tehnike v Gorenju, prihodnost pa ni v deindustrializaciji, temveč pametni reindustrializaciji. EU poudarja v tem desetletju digitalno in zeleno transformacijo industrij, temu bi morala slediti RS in tudi na lokalni ravni Velenje s svojim zaledjem. Preprosto, Kitajci bodo morda odšli, mi ostajamo, ker nimamo druge alternative. Ali kot pravimo, skrivnost preživetja ni v zvezdah, temveč v nas samih.