



# Janez Škrabec, direktor in lastnik Rika Pri 260 kilometrih na uro ne moreš izstopiti

*V hišo, kjer ima sedež skupina Riko, vodi široko stopnišče. Tudi nekateri drugi detajli (na primer tri zastave ob njegovi pisalni mizi, prikazovalniki s tremi tujimi tv-programi, ki utišani tečejo tudi med pogovorom) so verjetno del zgodbe, ki jo je Janez Škrabec, 45-letni direktor in lastnik podjetij iz skupine Riko, kot pravi sam, fino zapakiral in jo skupaj s svojo osebnostjo in Ribnico, od koder izhaja, dobro prodaja.*

**Mija Repovž**  
foto Aleš Černivec

» Nekdo razmišlja, kako bo želje kupca prilagodil svojemu izdelku, jaz pa razmišljam prav nasprotno – kako bom svojo storitev ali produkt prilagodil želji kupca in mu čim bolj olajšal, da bo dobil, kar si želi. Je pa to treba fino zapakirati in prodati. «

**N**jegova izpostavljena lastnost je, da je zelo ljubezniv; prijaznost godi, preseneča, sem ter tja pa vzbuja drobno sumničavost.

Po meritvi Kline&Partner je med slovenskimi direktorji po ugledu na visokem tretjem mestu.

## Je čas, ko se pripravlja bilanca, zahteven?

Verjetno me bodo kritizirali, ampak mislim, da so računovodski izkazi zaradi velikih možnosti friziranja na kratek rok čustvena kategorija. Dolgoročno pa se vsako friziranje seveda prej ali slej plača. Sicer pa nikoli nisem imel občutka, da mi gre vse kot po maslu.

## Tudi v preteklih letih »debelih krav« ne?

Ne, ves čas sem imel kakšne probleme. To leto v tem pogledu ni nič kaj bolj turbulentno. Mogoče nam je pri Riku lažje, ker zdaj tudi drugi priznajo, da imajo probleme. Prej ni tega priznal nihče in sem mislil, da sem samo jaz zguba. Sicer pa v podjetju nikoli ne postavljam kvantitativnih ciljev, koliko naj bi bilo prometa, kakšno rast in kakšen ebitda [dobiček pred obrestmi, davki in amortizacijo, op. p.] naj bi dosegli.

## Je to normalno?

Ne vem. Vem pa, da sem zaradi nenehnega govorjenja o rasti ebitda, prometa in profita v preteklih letih skoraj dobil komplekse. Še pred enim letom so vsi, tudi novinarji, kritizirali banko, ki ni imela 20- ali 30-odstotne rasti profita. Sklad, ki ni dosegel 60- ali 70-odstotne rasti, je veljal za popolnega luzerja. To se je obrnilo – tisti, ki bi jih še lani najraje odstavili, so danes heroji.

## Po čem pa se ravirate? Po tem, koliko denarja je na računu podjetja?

Ne rečem, da številke niso važne. Poznam vse razlike v ceni, vem, da so stroški po-

Stran / Page: 14

Doseg / Reach: 153000

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 2227 cm<sup>2</sup>

2 / 8

membni in da je treba ustvariti dobiček. Pretirano ukvarjanje z analitiko pa se mi zdi podobno prestavljanju stolov na Titanicu. Kjell Nordström in Jonas Ridderstråle, avtorja knjig *Ta nori posel* in *Karaoke kapitalizem*, pripovedujeta o tem, da Martin Luther King ni rekel »I have a plan of fifty percents each year more black people in schools«, ampak »I have a dream«, pa so šli vsi za njim. Podjetje je treba voditi z vrednostnimi cilji in tako, da ljudje čutijo zaupanje in so pri delu zadovoljni, ne pa samo s številkami.

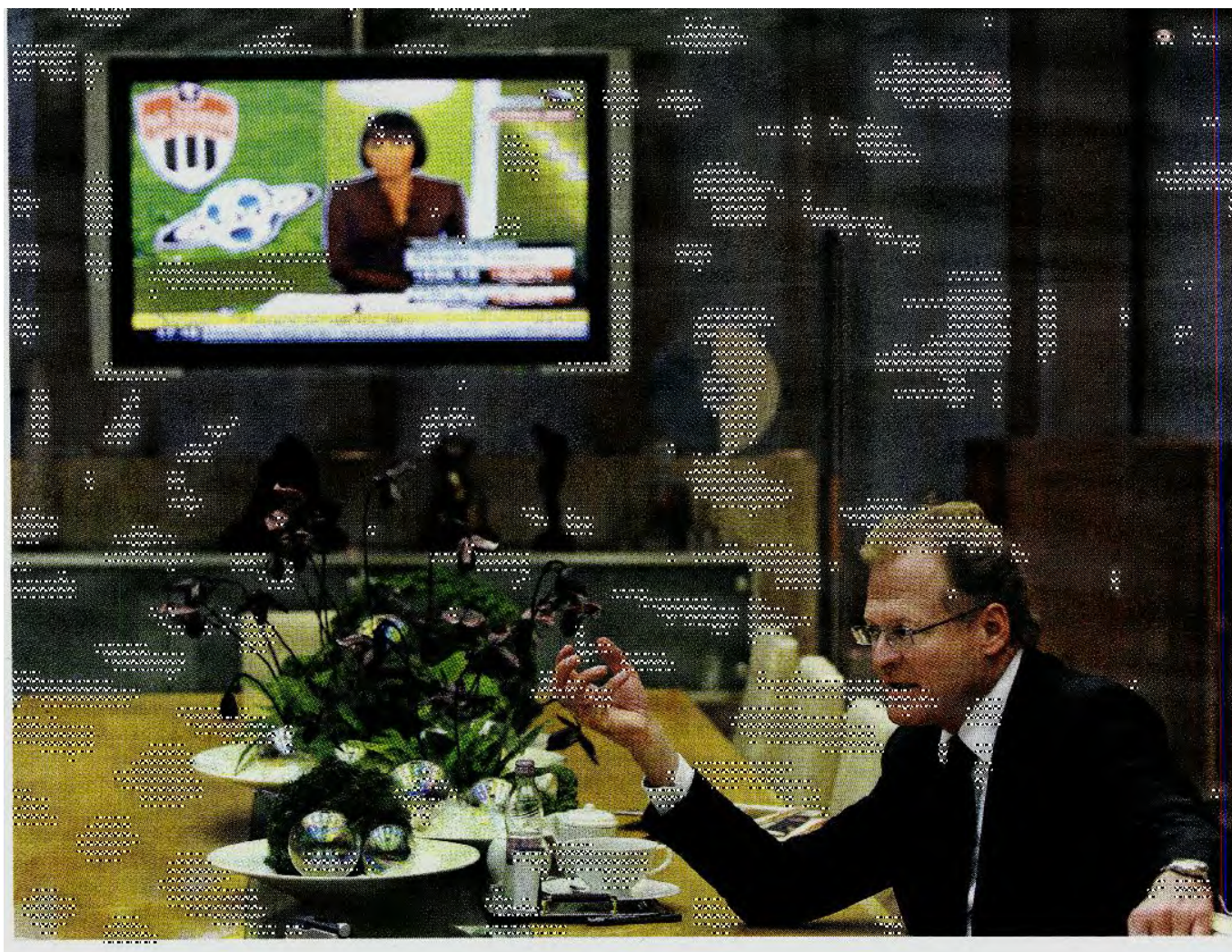
**Za tiste, ki proučujejo naša podjetja, ste, čeprav vas je pogosto videti v javnosti, napol zaprta knjiga.**

Nimam občutka, da bi bil zaprta knjiga. Poznajo nas po lesenih hišah, ki jih izdeluje-

mo, marsikdo si jo želi. Inženiring pa je res dejavnost, ki se človeka manj dotakne. Veliko privlačnejše so zgodbe, ki jih delamo v kulturi. Marsikdo danes ne ve več, s čim so se ukvarjali Guggenheimi, vsi pa jih poznajo po njihovih prizadevanjih na področju likovne umetnosti in njihovi fundaciji.

**Po raziskavi Kline&Partner o ugledu direktorjev ste se uvrstili zelo visoko, na tretje mesto, za Franjem Bobincem iz Gorenja in Tatjano Fink iz Trima, Riko sam pa na 45. mesto. Od kod to veliko nesorazmerje?**

Podjetniške zgodbe so dolgočasne, še posebno če gre za *business to business*, kar inženiring je. Če hočeš imeti ugled, te morajo



ljudje poznati. Sam to poskušam doseči s kulturo, recimo z muzejsko Škrabčevo domačijo, in z dobrodelno fundacijo, ki daje štipendije študentom in omogoča diplomsko izobraževanje franciškanom.

#### **Kakšen pomen sploh imajo za podjetje uvrstitve na različne lestvice uspešnosti?**

Če imaš bonitetno oceno A1 ugledne bonitetne družbe Dun & Bradstreet, kakršno ima Riko, ki je zanj pred leti dobil tudi nagrado, ti bo partner, s katerim še nisi posloval, zaupal, dal daljše plačilne roke, kredit, in to po nižji obrestni meri. Večino lestvic pa pripravljajo časopisi, ki si s tem poskusijo dvigovati naklado. Ko *Mag* na začetku leta objavi lestvico najvplivnejših, je takoj razprodan. Številka revije *Manager* poide takrat, ko je objavljena lestvica najpremožnejših Slovencev, čeprav je ena najdražjih revij na svetu. Na drugi strani pa take lestvice spodbujajo tudi tekmovalnost med direktorji.

#### **Kakšno vlogo igra pri razvrstitvah osebni šarm?**

Maja Brenčič je o tem napisala učbenik o ekonomiji odnosov. Vsi imamo radi, da so odnosi čim bolj tekoči, da smo prijazni drug z drugim, da si olepšujemo življenje. Vem, da moram prodajati sebe in hkrati ves čas razmišljati o kupcih. Nekdo razmišlja, kako bo želje kupca prilagodil svojemu izdelku, jaz pa razmišljam prav nasprotno – kako bom svojo storitev ali produkt prilagodil želji kupca in mu čim bolj olajšal, da bo dobil, kar si želi. Je pa to treba fino zapakirati in prodati. Seveda pa mora šarm le nadgraditi akumulacijo znanja, izkušenj in zdrave pameti.

#### **Ima visoka razvrstitev na takih lestvicah finančne učinke?**

Posredno zagotovo. Američani pravijo: *not-hing succeed more than success*. Ljudje so radi v družbi uspešnih ljudi, če je direktor socialno priznan, to vpliva tudi na sodelavce. Identificirajo se s tabo, ponosni so, da lahko delajo s tabo.

#### **Zakaj odločitev za inženiring?**

Že ko sem študiral, je bil moj vzor Smelt, ki je pravzaprav prodajal znanje. Pri znanju ne gre za kakšne revolucionarne stvari. Podjetniki, ki razmišljajo o prodaji revolucionarnih stvari, so obsojeni na ne prav velike uspehe. Nikola Tesla je bil denimo zagotovo zelo velik izumitelj, a je umrl v bedi, Edison pa je na drugi strani industrijsko komercializiral le en njegov mali segment in mu je v vseh pogledih uspelo.

Vsi, ki smo na lestvicah uspešnih, delamo

malo drugače oziroma manj navadno znanje oziroma navadne stvari. To je počel tudi Smelt. Svoje rešitve je prodajal na Vzhod in v neuvrščene države, kar mu je omogočal takratni položaj Jugoslavije. To usmeritev poskušamo realizirati tudi mi, seveda v novih razmerah.

#### **Kaj je za to potrebno?**

Učenje od najboljših in prepričanje, da sta najboljša čas in prostor prav ta, ki ju živiš. Razmišljanje, kaj bo jutri in kaj je bilo včeraj in kako fino bi bilo, če bi živel v Ameriki ali kje drugje, ne pa tu, je neproduktivno.

Tako sem tudi ravnal. Najprej sem se odločil, kje bom prodajal, odločitev, kaj, pa sem pustil za pozneje. Izbral sem Rusijo, kjer je vse do leta 1990 veliko deloval tudi moj oče kot direktor starega Rika, ki je moral zaradi razpada Sovjetske zveze v stečaj. Zdaj se v glavnem ukvarjam z inženiringom.

#### **Kako ste začeli?**

Na začetku kot *one-man band* podjetje, brez velikega kapitala, v majhnem poslovnem prostoru v Ljubljani ob Jurčkovih poti; stacionarnega telefona nismo mogli dobiti, saj to ni bilo preprosto, šele čez čas sem dobil velik mobilni telefon, kakršni so pač obstajali takrat.

#### **Kaj je ostalo od nekdanjega Rika? Kaj ste od njega prevzeli?**

Stari Riko je imel precej heterogen program, od proizvodnje komunalne opreme in zimske mehanizacije do traktorskih priključkov, preš in stiskalnic za surovine. Po stečaju so se posamezna podjetja znova vzpostavila, poslujejo dosti uspešno in imajo zaposlenih okoli 70 odstotkov ljudi iz časov starega Rika. Nekatera imajo še vedno njegovo ime, čeprav smo samo mi lastniki te blagovne znamke, ker smo jo odkupili zaradi emocionalne navezanosti in ugleda, predvsem na ruskem trgu v dejavnosti strojegradnje.

Težko bi rekel, da smo od starega Rika prevzeli kaj konkretnega. Bolj je šlo za pristope in abstraktna načela, ki sem se jih naučil od očeta – da je kupec kralj, da se je treba stalno prilagajati, iskati priložnosti ter vedeti, da to, kar te je včeraj delalo uspešnega, jutri morda ne bo obstajalo več. Skratka, za rastjo našega Rika ni nobene tajkunske zgodbe, prisvajanja velikega *know-howa* ali materialnih pogojev, izhajajočih iz družbene lastnine.

Koristile so tudi izkušnje iz tistega časa. Še v času starega Rika sem delal s Srbom Draganom Đorđevićem, ki pred razpadom Sovjetske zveze ni deloval klasično, ampak je v

Gosplanu najprej poiskal fonde, vire, potem pa se odločil, kako bo iz tega naredil posel. Srbi so namreč tedaj obvladovali vso jugoslovansko trgovino s Sovjetsko zvezo. Seveda pa smo leta 1991 morali začeti delati povsem na novo, saj se je položaj v Rusiji popolnoma spremenil. Prej državno vodena podjetja so postala bolj ali manj normalni gospodarski subjekti tržne ekonomije. Za cilj smo si postavili postati partner ruskega AvtoVAZ iz Toljattija, ki je kot tamkajšnji največji proizvajalec avtomobilov na leto še vedno izdelal okoli 800.000 lad in niv. V nasprotju s tovarnami avtomobilov po Evropi, ki so imele zgolj linijo za sestavljanje in dokončanje avtomobilov, komponente pa so prihajale iz različnih držav, je bil AvtoVAZ povsem avtarkična firma – kar 80 odstotkov sestavnih delov se je naredilo v Toljattiju. Zato so potrebovali ogromno opreme – metalurške, za mehansko obdelavo, livarsko opremo itn., ki pa je do leta 1991 AvtoVAZ ni nabavljal sam, kakor tudi ni sam prodajal avtomobilov, ampak so to zanj delale državne službe v Moskvi.

To je bila naša priložnost. Jasno je bilo, da bodo njihova podjetja imela naslednjih deset let problem s pridobivanjem tujih valut. Poleg tega so Rusi po letu 1991 zelo težko dobili vizume za zahodne države, pa tudi ljudje z Zahoda so težko dobili vizume za Rusijo, za Slovenijo pa ne prvo ne drugo ni bil problem. Rekli smo jim: vi imate probleme z nabavo strojev, mi vam jih bomo nabavili, ni jih treba plačati z denarjem, plačajte jih z avtomobili.

**Nekaj so zagotovo štela poznanstva, ki ste jih ohranili v Rusiji.**

Seveda, problem pa je bil, da se je celoten tamkajšnji sistem zlomil. Prejšnji vodilni politiki so bili odstavljani ali upokojeni, na oblast pa so prihajali povsem novi – Gajdar, Čubajs itn. –, ki jih do tedaj ni bilo nikjer.

**Pravite, da ste začeli iz nič. Kakšne rezultate ste dosegli prvo leto, kakšne zdaj?**

Prvo leto smo imeli nekaj milijonov dolarjev prometa, potem pa smo hitro napredovali. Pred nekaj leti smo že dosegli 100 milijonov evrov prihodka, v zadnjih dveh letih

ga manj. Še danes je naša glavna dejavnost usmerjena v tehnološko opremo, le da partner ni več samo AvtoVAZ. Na začetku sem bil predvsem posrednik, saj so tehnološko rešitev projektirali nemški proizvajalci, ki so nam prodali opremo, zdaj pa to vlogo čedalje bolj prevzemamo sami. Kupcu ne prodamo več stroja, ampak skupaj s strojem tudi rešitev. V glavnem delamo na dolge proge in od prve ideje o poslu do plačila traja pet ali šest let.

Razširili smo tudi svoj program. Med rusko finančno krizo leta 1998 smo imeli srečo. S partnerjem Jozom Draganom iz Moskve sva razmišljala, da bi se zaradi pomanjkanja hotelskih zmogljivosti v Moskvi lotila gradnje hotela. Uspelo nam je priti do ljudi, ki so želeli obnoviti stari moskovski hotel Budimpešta, in rekli smo jim, da bi to storili mi.

**Je to zadostovalo? To je verjetno izrekel še kdo.**

Ni šlo čez noč. Riko je že imel predstavništvo v Rusiji, poslovanje z AvtoVAZ pa je bilo dokaz, da znamo delati na tamkajšnjem trgu. Povabili smo jih v Ljubljano in jim pokazali svoje reference. Odkrito povedano, malo smo tudi blefirali, nismo naredili vsega, kar smo jim pokazali.

Zaradi finančne krize so se iz Rusije umaknile tako rekoč vse zahodne banke, pa tudi pri nas marsikatera ni hotela slišati za ta biznis. Na koncu pa nam je skupaj s Slovensko izvozno družbo in SKB banko uspelo odpreti kreditno linijo ruski Vneštorgbank, ki je imela takrat slab rating, pod pogojem, da bomo obnovo hotela izvajali mi. Obnova je bila dober posel za vse: SKB banka še zdaj dobiva dobre obresti, zaslužila je Slovenska izvozna družba, ki je posel zavarovala, pa tudi slovenski izvajalci, med drugim tudi Inles, Svea, Kolpa, ki smo jih povezali pri tem poslu, in seveda mi, ki smo nastopili kot integrator, podjetje, ki s svojimi referencami in finančno močjo vzbuja zaupanje.

Slovensko podjetje nikoli ne more dobiti takega posla v Parizu ali kakšni drugi zahodni prestolnici, lahko pa ga v Rusiji, kjer sloven-

Stran / Page: 14

Doseg / Reach: 153000

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 2227 cm<sup>2</sup>

5 / 8



» Mogoče nam je pri Riku lažje, ker zdaj tudi drugi priznajo, da imajo probleme. Prej ni tega priznal nihče in sem mislil, da sem samo jaz zguba. «

» Skratka, uspešen si lahko samo, če si zaskrbljen. Če si zaskrbljen, pa seveda nimaš občutka, da si uspešen. «

» ske znamke uživajo ugled, pa še kultura in zgodovina nas družijo bolj kot z zahodnjaki. Blagovna znamka Gorenja je na primer ob boku Elektroluxa samo v Rusiji.

**Kar 95 odstotkov svojega zaslužka pridobite na tujih trgih. Kje največ?**

Naš glavni trg ostaja Rusija. Tam imam partnerja in najmočnejše predstavništvo. Sam in tudi moji sodelavci največ časa namenimo prav temu trgu, vsi govorimo rusko. Lesene hiše pa želimo tržiti po vsej Evropi. Z njimi smo na Zahodu konkurenčni, z inženiring storitvami pa ne. To se mi zdi popolnoma v redu: na Zahodu dobivam izkušnje, znanje, ki ga potrebujem – vse to pa uspešno prodajamo na Vzhodu.

**Kako vam je uspelo prodati hiše v Angliji?**

Za tem ni nobenih velikih zgodb. Kot sem že rekel: ta čas in prostor sta najboljša. Tukaj nasproti živi gospod Ciril Tavčar, nekdanji hipi; velik frajer, zelo rad se pogovarjam z njim. Prebral je, da sem na Bledu kupil vilo in rekel, poskusi, hiša bi mogoče bila izziv za znanega francoskega arhitekta Philippa Starcka, arhitekti tega ranga niso nič kaj dosti dražji od naših, prinesejo pa veliko dodano vrednost. Zrihtaj, sem rekel. Tavčar je Starcku napisal pismo, toda odgovor je bil negativen. Ker je medtem o njem marsikaj prebral, je ugotovil, da ima Starckovo oblikovalsko podjetje yoo ekskluzivno pogodbo za dizajn trajnih lesenih hiš na lokaciji med Londonom in Oxfordom. Ciljni kupci so bili dobro situirani mladi ljudje, ki delajo v Cityju. Pisal je Starcku, naj pride pogledat, kakšne dobre hiše delamo v Ribnici. Starck je poslal tri svoje ljudi, vse stroške pa smo poravnali mi. Prišli so, peljali smo jih na Škrabčevo domačijo, postregli smo jim v izbi, kot bi jih pred sto leti, skratka, naredili zgodbo, in seveda so pogledali tudi našo proizvodnjo hiš. Pozneje so nam povedali, da so jim proizvajalci navadno rekli, to je naš model, *take it or leave it*. Mi smo ravnali ravno nasprotno, rekli smo jim, povejte, kaj potrebujete, pa vam bomo to tudi naredili.

To je bilo pred petimi leti. Vsake tri mesece je eden naših odpotoval v London. Pred dvema ali tremi leti, ko je bil tam še bum in so imeli japiji iz Anglije še dosti denarja in bi lahko hiše zelo dobro prodajali, smo tam celo odprli svoje predstavništvo, da bi bili naši sodelavci Starckovim ljudem ves čas na voljo, in jim naredili štiri vzorčne hiše. A takrat so se vpletli tamkajšnji zeleni, češ da se na predvideni lokaciji zaradi stoletnih vod naselja ne sme graditi. Vse skupaj se je vlekel do lani, ko so bile skoraj povsod po Angliji poplave, na lokaciji, kjer naj bi nastalo naselje teh hiš, pa ne. Yoo je končno dobil zeleno luč za gradnjo naselja lesenih hiš, začeli so delati, a takrat se je že kazala finančna kriza. Ne glede na to smo letos prodali 20 hiš. Namesto da bi projekt trajal pet let, bo verjetno deset.

Ko sem pred leti za prodajo 160 hiš z yoo podpisal pogodbo v višini 50 milijonov funtov, nisem bil nič bolj radosten, kot sem danes. Pred sabo sem videl ogromno problemov. Do danes smo po tej pogodbi realizirali 7 do 8 milijonov evrov. Je pa jasno, kaj bi se zgodilo, če bi po podpisu pogodbe rekel: Tole z Angleži je bilo fino, zdaj gremo pa na zaslužene počitnice ...

**Kaj vas žene? V začetku je bilo to verjetno preživetje. Kaj zdaj?**

Prvič, v delu uživam. Drugič, ko drvi vlak 260 kilometrov na uro, ne moreš kar izstopiti. De Vries je pisal o sindromu naslovne

strani *Fortune* ali *Time*, o tem, da je marsikateri od direktorjev, ki se je znašel na prvi strani omenjenih revij, zaradi samozado-

voljstva hitro propadel. Skratka, uspešen si lahko samo, če si zaskrbljen. Če si zaskrbljen, pa seveda nimaš občutka, da si uspešen.

**Za tranzicijske države, še zlasti Rusijo, velja, da je korupcija močno razširjena. Kakšne so vaše izkušnje?**

Korupcija je velik problem v Rusiji in, kot morda veste, prvi ukrep, ki ga je oznanil predsednik Medvedjev, je bil boj proti korupciji. Upam, da razumete, da o osebnih soočanjih s tem pojavom ne bi govoril.

**Je na razvitem Zahodu kaj boljše?**

Da ne bi mislili, da je Zahod čisto imun na to ...

**V zadnjem času se v enem od medijev omenja vpletenost Rika v za ruske oblasti sporen posel Intereurope v Rusiji. Kakšna je bila vaša vloga?**

Kolikor vem, ta največji slovenski investicijski projekt v Ruski federaciji za ruske oblasti sploh ni sporen. Vzbuja pa veliko zanimanja pri nas, verjetno zato, ker gre za velik posel. Intereuropa je med različnimi ponudniki gradnje svojega logističnega centra izbrala Riko zaradi bogatih izkušenj pri inženiringu na ruskem trgu. Logistični center smo hoteli postaviti čim hitreje in čim bolj ekonomično, in to nam je uspelo. Bazo z infrastrukturo na 450.000 kvadratnih

metrih smo zgradili v rekordnem času. Prav v teh dneh Intereuropa dobiva končna uporabna dovoljenja, potem bo pa še carinsko koncesijo. Realna vrednost projekta se bo pokazala v prihodnjih letih, z multiplikativnimi učinki.

**Mnenje je, da se je Slovenija razvojno izčrpala. Ne nastaja spodaj nič novega?**

Težko rečem, kaj konkretno naj bi delali. Mislim recimo, da bi se v Sloveniji, kjer veliko podjetij dela za proizvajalce avtomobilov, morali zelo resno vprašati, koliko se bodo avtomobili v Evropi sploh še proizvodili. V Nemčiji pride en avto na dva prebivalca, v Sloveniji tudi, v Rusiji pa eden na pet prebivalcev. Se bo iz Evrope vozilo avtomobile v Rusijo ali pa na Kitajsko, kjer je seveda to razmerje še slabše? Prepričan sem, da se bo avtomobilska industrija selila na Vzhod in Daljni vzhod in da bodo morala naša podjetja spremljati svoje partnerje. Mislim, da bi bili lahko Slovenci pri lokalizaciji komponent v Rusiji uspešni. Tamkajšnja podjetja so sicer še na nizki ravni, vendar se lahko razvijejo.

Opazujem, kaj delajo drugi. Lani sem na primer obiskal avtomobilsko tovarno McLaren pri Londonu. Projektirajo dirkalne avtomobile, največji del denarja pa zaslužijo s prodajo Mercedesovih športnih avtomobilov. Njihova poslovna stavba je arhitekturna umetnina, protokol sprejema, predstavitev podjetja, ki jo spremlja tudi odlična kulinarika, pa sta izdelana do zadnje podrobnosti. Oglad je tudi pokazal, da v tovarni sploh ni strojev, ampak slike in kipi. Šele na koncu stojijo Mercedesovi avtomobili, ki pridejo tja v glavnem iz Stuttgarta. Verjetno jih prebarvajo, jim dajo svoj znak in jih potem po zelo visokih cenah prodajajo bogatašem z vsega sveta. Na leto imajo za okrog milijardo evrov prometa. Čeprav sami ne proizvajajo avtomobilov, so z blagovno znamko McLaren, protokolom in famo, ki jim jo je uspelo narediti okoli vsega skupaj, ustvarili zgodbo, ki se prodaja.

Fascinira me tudi trgovina na Monte Napoleone v Milanu. Prodajo ti zgodbo, da so na primer škornji izdelani ročno, da je take nosil že Napoleon itd., čevlji, ki jih kupiš s to zgodbo, pa stanejo več kot 3000 evrov.

Tudi jaz kupce vodim skozi svojo zgodbo – predstavim jim Škrabčevo domačijo, ribniško kulturo in tradicijo. Tako jim poskušam razložiti, zakaj se jim splača kupiti prav našo hišo. Hiša dobi svojo identiteto in s tem postane privlačna za kupca. Hkrati s hišo prodam nacionalno kulturo in tradicijo in naš odnos do nje, s tem pa je višja tudi dodana vrednost od prodane hiše.

**Ali ni v zadnjih časih veliko zgodb, ki pa so se izkazale za pravljice?**

Na primer?

**Od Enrona pa naprej.**

Zagotovo, veliko jih še bo, na to moramo biti pripravljeni. V kapitalistični sistem smo vstopili z velikimi iluzijami. Mislili smo, da se kaj takega, kot je bila afera Agrokomerc, na Zahodu ne more zgoditi. Zdaj vidimo; da se lahko.

**Ali s svojo zgodbo prepričate tudi zaposlene?**

Ne delamo vsi zgolj za zaslužek. Kot menedžer mislim, da moram za zaposlene ustvarjati čim boljše razmere, da se lahko profesionalno in osebnostno realizirajo in potešijo svoje potrebe po ustvarjalnosti. Vsi morajo imeti tudi občutek, da soustvarjajo rezultat. Navsezadnje v službi preživimo polovico svojega življenja.

**Kako doživljate krizo?**

Normalno, da se multinacionalkam, kot sta

Coca-Cola ali General Motors, pozna, če pade v posameznih državah BDP za en odstotek ali celo več. Podjetja iz Slovenije pa so tako majhna, da so lahko tudi fleksibilna, lahko iščejo niše, ki tudi krizo spremenijo v priložnost.

Makroekonomist Jože Mencinger je v enem svojih člankov z opisom razvoja velike depresije tridesetih let pravzaprav pisal o potencialnem zelo črnem scenariju glede sedanje krize. Mi podjetniki ne smemo razmišljati tako. Če parafraziram tovariša Tita: delati se moramo, kot da bo še sto let mir, in se pripravljati, kot da bo jutri vojna. Napovedi v zvezi s krizo me zato ne zanimajo kaj dosti.

**Govorjenje o priložnosti ni fraza?**

Podjetnik mora vsak dan razmišljati, kje so njegove priložnosti. Saj je težko, ampak tak avtogeni trening pomaga. Kaj drugega preostane? Treba je preživeti, ne moremo kar vreči puške v koruzo. Sicer pa vemo, človek obrača, Bog obrne.

**Bo Riko prizadet?**

Priznam, težje izterjamo plačila, nekateri projekti, na katere smo računali, so zaradi

odločitve o manjšem investiranju odloženi. Upam, da se bo kriza za slovenska podjetja iztekla pozitivno, kot v primeru ruske finančne krize leta 1998. Mislim tudi, da je koristna za Rusijo. Dokler je cena nafte naraščala proti 150 dolarjem, je bilo to zanj slabše kot zdaj, ko je padla na 70 dolarjev. Preveč so se zanašali samo na svoje velike devizne rezerve. Pri tem pa teh rezerv njihovo nacionalno gospodarstvo sploh ni moglo absorbirati, ampak so jih morali vlagati v ameriške vrednostne papirje. Plače, ki so bile previsoke, se bodo zdaj skupaj z rubljem znižale. To pa pomeni, da bodo tudi njihovi izdelki konkurenčnejši in zato tudi zanimivi, kar bo sprožilo razvoj industrije in Rusijo oddaljilo od njene odvisnosti do surovin.

**Ali ni avtomobilska industrija, za katero po vaših besedah veliko delate, v sedanji krizi posebej izpostavljena in torej nevarna tudi za vas?**

Čeprav so si voditelji najmočnejših držav na srečanju G20 dali častno besedo, da bodo delovali proti protekcionizmu, pričakujem, da se bo Rusija malo zaprla. Ne bo dopustila, da bi jo Kitajci in Korejci preplavili s svojimi avtomobili. Se pravi, da bo moral tisti, ki bo hotel tam prodajati avtomobile, te tam tudi izdelovati. Mislim, da se bodo v Rusiji okrepile investicije v velike avtomobilске tovarne, s tem pa tudi v podjetja, s katerimi delamo, AvtoVAZ, Gas, Zil, beloruski Maz. To pomeni, da bodo potrebovali še več teh-

nologije. V tem je tudi naša priložnost.

#### **Ali naša vlada napoveduje prave ukrepe?**

Mislim, da mora vlada podpreti predvsem izvoz. V tem smislu kaže, da bo delovala v pravo smer. Slovenska izvozna družba je do zdaj podjetjem pri izvozu zelo pomagala. Dobro je, da bo šel del ukrepov prek nje. Verjetno so v redu tudi drugi ukrepi.

#### **Pravite, da simpatij do Pahorja ne skrivate. Že dlje časa ali odkar vodi vlado?**

Ko je Janez Janša leta 2004 zmagal, sem srečal Mileta Šetinca, ki je bil zaradi poraza LDS zelo razočaran. Tolažil sem ga, da ni zmagal Janša, ampak Nerop in da bo čez štiri leta zmagal Nejanša. Mislim skratka, da je Pahor zmagal, ker so ljudje raje izvolili kogarkoli, samo da ne bi bil spet izvoljen Janša. Pri njem cenim, da se trudi prekiniti ekskluzivistične pristope, ki nas delijo, in da želi, da bi vsi Slovenci združili svoje potenciale. Je pa treba upoštevati realna razmerja, drugače bo na prihodnjih volitvah zmagal Nepahor.

#### **Bo ta vlada zdržala do konca mandata?**

Vse je odvisno od tega, kako globoka bo kriza, in od tega, kako bomo vsi skupaj ravnali. Če ne bomo modri in pametni, če bomo delodajalci še naprej tako *greedy* in bomo razmišljali samo o tem, kako zmanjšati stroške in odpuščati ljudi ... Odkrito moram reči, da se takega razvoja bojim.

#### **Res? Zakaj?**

Sreča je, da je socialna homogenost v Sloveniji tako visoka, višja je samo na Danskem. Povsod drugod po razviti Evropi je bistveno manjša, da o drugih tranzicijskih državah in delih sveta ne govorim. To je naša prednost. Zakaj to govorim? Kot osemnajstleten fant sem bil po Združenih državah, videl sem Harlem, pa tudi, da morajo najbogatejši hoditi naokoli z varnostniki. Tudi v Rusiji vidim, kaj se dogaja – revščina na eni, veliko bogastvo na drugi strani, ki sta rodila tudi nasilje. Če se bodo socialne razlike s krizo tudi pri nas zelo povečale, lahko nastane marsikaj. Potem tudi varnost ne bo več taka, kot je zdaj. ☹

» Mislim, da je Pahor zmagal, ker so ljudje raje izvolili kogarkoli, samo da ne bi bil spet izvoljen Janša. Pri njem cenim, da se trudi prekiniti ekskluzivistične pristope, ki nas delijo, in da želi, da bi vsi Slovenci združili svoje potenciale. «