

Opora na lastne moči

Gospodarska zbornica Slovenije vsako leto podeljuje Kraigherjeve nagrade gospodarstvenikom, ki so s svojim delom pomembno prispevali k hitrejšemu gospodarskemu razvoju in uresničevanju ciljev naše ekonomske politike. Letos je to najvišje slovensko priznanje gospodarstvenikom prejel tudi predsednik poslovodnega odbora Leka dr. Lev Premru za, kot je bilo zapisano v obrazložitvi, vodenje takšne poslovne politike, ki je omogočila nadomeščanje uvoza z usmeritvijo na lastne surovinske vire in z uporabo lastnega znanja.

V pogovoru za Javno tribuno je dr. Lev Premru najprej spregovoril o tem, kaj mu pomeni Kraigherjeva nagrada. »Tako nagrado lahko dobi samo hiša, ne pa človek. Res je nagrada namenjena vrhu hiše, a to pomeni, da pripada hiši.«

● **Ker je pač hiša tista, ki uresniči zamisli direktorja?**

»Seveda, če imate slabo hišo, to ne gre skupaj.«

● **A vendarle je veliko odvisno od človeka — ki je na vrhu?**

Hiša je relativno velika, ima 2.500 ljudi in je najbrž zelo težko reči, da je to odvisno le od enega človeka.«

● **A često je vodilni človek zelo pomemben, čeprav mu po drugi strani nekateri kaj hitro lepijo razne etikete o tehnokratu, tehnomenadžerju, prisivajalcu oblasti. Kakšni so vaši pogledi na te očitke — na razmerje med dolžnostmi in pravicami direktorja? Lahko kot vodilni mož uresničite svoje zamisli?**

»Vodilni mož si zelo težko kaj zamisli, lahko le zbere informacije, jih nato selekcionira in po njih naprej dela. Moraš dobiti input, da lahko daš output. Razprava o tehnomenadžerjih je zadnje čase že malo depasirana zaradi tega, ker ne jaz ne moji kolegi nimamo nobenih ambicij, da bi si prisvojili oblast. Mi pač predlagamo strokovna gradiva samoupravnim organom in ko so enkrat usklajena in sprejeta, smo dolžni, da jih speljemo. V predlaganju in izvedbi je naša funkcija, a ko se v hiši zmenimo za neko politiko, jo je potem treba peljati. Osnovni motiv samoupravljanja je poenostavljeno povedano ustvariti tolikšen dohodek, da zagotovimo osebne dohodke, pa skupni in splošni standard in seveda ustvariti toliko akumulacije, da se tovarna razvija. Ko se sprejme letni plan, se sprejme celoten management.

Druga zadeva je problem odnosov. Nobeden od nas, ki smo »gor zrasli« v našem sistemu, ni za kršenje odnosov, nimaš za to nobenega interesa. Res pa je, da naš mehanizem nima vgrajenih nekaterih stvari. Prva je nagrajevanje intelektualnega dela — da bomo lahko ustrezno nagradili tiste strokovne ljudi, ki tako tovarno, kakršna je Lek, viečejo naprej. Druga stvar bi moralo biti poenostavljeno izločanje tistih najbolj jasnih primerov slabih delavcev. Zdaj ne eno niti drugo ni rešeno.«

● **V kakšno smer naj bi šlo nagrajevanje strokovnih delavcev?**

»Lek je tipična tovarna, ki ima strukturo, ki ni več delovno, temveč razvojno intenzivna. Imamo le okrog 800 delavcev v neposredni proizvodnji, zato pa je izredno močan tako imenovani informacijski del. V tej strukturi vsi strokovni delavci niso tudi vodilni, zato jih je tudi težko ustrezno nagraditi. V tem je prvi defekt, drugi pa v tem, da mi vedno mislimo, da moramo imeti objektivizirana merila, ki se dajo meriti pri nagrajevanju. Intelektualno delo je drugačno in je to težko vedno zagotoviti. Mi skušamo premagovati te težave in upamo, da bomo našli ustrezne rešitve.«

● **Ko sva že pri nagrajevanju: v letnem planu ste predvideli, da osebni dohodki v Leku realno ne bodo več padali?**

»To smo zapisali, a to je cilj, ki je relativno težko uresničljiv. V letu 1983 smo imeli poprečne osebne dohodke okrog 20.000 dinarjev, lani je bil poprečni osebni dohodek nekaj čez 30.000 dinarjev. Ob približno 50-odstotni inflaciji bi morali v letu 1985 doseči poprečne osebne dohodke okrog 45.000 dinarjev. Tu je še zelo veliko neznank, niso sprejeti še vsi ukrepi, ne vemo, kako se bo vrtil gospodarski sistem, a mi bomo to poskušali uresničiti.«

● **Pa to ne bo premočno podražilo cen vaših izdelkov?**

»Pri nas osebni dohodki predstavljajo v strukturi cene manj kot 10-odstotni delež. Tipično je tudi, da delež osebnih dohodkov v strukturi cene pada.«

● **Prej sva govorila o položaju direktorja navznoter v delovni organizaciji, kako pa je navzven. Koliko lahko sooblikuje gospodarsko politiko s svojimi predlogi v zbornici in drugih organih?**

»Vsak gospodarski subjekt ima svojo filozofijo razvoja in jih je težko primerjati. Kar poglejte Krko in Lek. Lek je v Ljubljani eden izmed mnogih, Krka pa ena od redkih v Novem mestu, kar pomeni, da ima v družbenopolitičnem okolju drugačno mesto, pa tudi drugačno moč.«

● **Kaj pa zbornica kot združenje gospodarstva — je zadosti upoštevana, ima zadostno moč?**

»Mislim, da je relativno majhna.«

● **V čem naj bi bil razlog?**

»Zato, ker imamo začetno zelo ostro gospodarsko politiko, ki jo v neki meri diktirata mednarodni monetarni sklad in naš stabilizacijski program, ki tudi trdi, da je treba postaviti napredek na tržne oziroma gospodarske zakonitosti, kar je težka operacija.«

● **Lek je že precej časa izvozno usmerjen, a v svojih prizadevanjih ste se soočili tudi z znanim ukrepom o prepovedi izvoza zdravil. Kako je to vplivalo na vaše izvozne dosežke?**

»Tokrat smo marsikaj izgubili v svetu.«

● **Se dá ta izguba oceniti?**

»To je težko, a na srečo je vse trajalo le pol leta.«



● **Kako pa je sedaj z vašim izvozom?**

»Za Lek je na domačem trgu premalo dohodka, da bi lahko preživel, zato smo v letu 1984 izvozili 49 odstotkov proizvodnje, 44 odstotkov vsega dohodka pa je bilo zasluženega z izvozom.«

● **To pomeni, da se vam še vedno bolj izplača prodajati doma kot na tujem!**

»To približno res pomeni, a treba je upoštevati tudi strukturo prodaje, saj posamezne skupine izdelkov različno stojijo na trgu.«

● **Vas pri prodaji na tuje omejujejo licenčne pogodbe, saj ste jih pred leti imeli kar precej, nekaj pa jih imate še sedaj?**

»Pred petimi leti smo imeli 45 odstotkov proizvodnje licenčno vezane, danes je imamo pod 30 odstotki. To pomeni, da nas licence ne omejujejo. Morda imamo celo že kar malo licenčne proizvodnje pri zdravilih, kajti če hočeš biti v stiku s tem, kar se dogaja v svetu, moraš dobiti izkušnje večjih, bolj naprednih firm.«

● **Vi ste jih dobili?**

»Mi smo poskušali iz starega znanja dobiti, kar se je dalo, sedaj pa je treba pridobivati novo.«

● **Pa so vaši ljudje, ki delajo v razvoju, zadosti strokovno usposobljeni?**

»Pri nas dela okrog 250 ljudi v razvoju, razvoj nas stane okrog 4 odstotke od prodaje. Del znanja dobiš z nakupom licenc, potem pa je treba to znanje »prebraviti« in iz njega nekaj novega narediti.«

● **Pa ste zadovoljni z učinki vaših ljudi v razvoju?**

»Jaz nikoli nisem zadovoljen.«

● **V Leku imate 75-odstotno izrabljeno opremo. Kako to vpliva na vaše poslovne dosežke?**

»Poskušamo poleg ročnega dela prodajati tudi znanje. Problem odpisanosti opreme je kritičen, zato je tudi naša proizvodna produktivnost manjša v primerjavi s tujo, ne bi pa razpravljali o družbeni produktivnosti. V taki strukturi, kot jo imamo mi, na nas bolj vpliva družbena produktivnost kot čista proizvodna produktivnost.

Pri znanju moramo tudi še kaj dobiti. Mi poskušamo poleg klasične prodaje izdelkov prodati tudi licence in to nam je v razvitih sveta kar dobro uspelo. Imamo licence v Nemčiji, ZDA, Japonski, Belgiji, Španiji, Portugalski.«

● **To so licence za izdelavo zdravil?**

»Ja, za zdravila. Tretji del politike je kooperacijsko sodelovanje, ki ga skušamo vzpostavljati in tudi tu gre za prodajo znanja. Četrti del je poskus investicijskih vlaganj in s tem povezano prodajo znanja z namenom, da vzpostavimo dolgoročne odnose. Ob vsem tem se učimo tudi na napakah, a smo prepričani, da je to prava pot.«

● **Imate pri tem ustrezno pomoč države oziroma njenih ustreznih institucij?**

»Pri nas vlada neko mišljenje, naj nam povsod pomaga država, a to je zgrešeno. Država naj postavi nek sistem, mi pa poskusimo po sistemu poslovno živeti, če želimo peljati igro ekonomike in trga.«

● **Pa je sedanji sistem zadovoljiv?**

»Osebnost sem za to, da je sistem lahko še ostrejši, a naj bo pet let enak. Naj bo tak, kot ga država rabi, da izpluje iz težav, a ga naj pusti pri miru, ne pa, da se vpleta v vsako stvar. Če bomo imeli pet let mir, bomo mogoče celo kaj zgospodarili. Vsako leto 31. decembra ne veš, kako boš gospodaril prvega januarja, čeprav vsako leto ponavljamo, da mora biti sistem znan oktobra. Nemogoče je dolgoročno izvoziti več kot polovico proizvodnje, kar naj bi Lek dosegel že letos, če ne veš, pod kakšnimi pogoji.«

● **Nekaj ste že povedali o ciljih gospodarjenja v letu 1985 (osebni dohodki, izvoz), kaj pa ste si še začetli v vašem planu?**

»Sistematsko si bomo še naprej prizadevali, da dobimo čimveč lastnih surovin, ki pa jih lahko izdelujemo samo z lastnim znanjem. Ti obrati so vsi taki, da noben ne more biti samo za doma, temveč tudi za zadovoljevanje izvoznih potreb. S tem je krog zaprt. Zadnjih pet let smo vložili 40 odstotkov investicij v izgradnjo lastne surovinske osnove in sedaj imamo okrog 30 odstotkov lastnih surovin. To je za jugoslovanske razmere veliko. Investicije v surovine so drage, treba je veliko znanja, veliko ljudi, v teh omejenih pogojih pa so vlaganja tolikšna, kot je dolga »špaga«.

● **Rekli ste, da je Lek eden izmed mnogih v Ljubljani, tudi v občini Šiška je eden izmed mnogih. Kakšni so vaši pogledi na odnose občina — Lek, imate kakšne posebne zamere?**

»Ne, nobene zamere. Če imate takšno orientacijo, kot jo imamo, ne more biti tovarna niti občinska, ne mestna, tudi ne republiška, če hočete, niti federalna. To je poslovni subjekt, ki se mora obnašati tako, kot se obnašajo po svetu in mora čimveč tistega, kakor se po svetu obnašajo, uveljaviti tudi doma. Ne gre za zamero, pač pa so pogoji razvoja v Ljubljani takšni, kot so, ker je Ljubljana središče. Objektivno je situacija različna v primerjavi z drugimi kraji. V tem je tudi razlog, da smo z nekaterimi investicijami šli izven Ljubljane. Ne zaradi zamere, temveč ker so ekonomski pogoji izven mesta boljši — od cenejšega mestnega zemljišča naprej. To velja tudi v tujini.«

● **Pa se občina kaj preveč vmešava v vaše delo, odločitve?**

»Ne, imamo povsem korektno odnose. Ni nobene problema in nam grede vsi na roke, ker je pač interes vseh, da poskušamo spodobno gospodariti.«

France Kmetič