

„Najbolj zaupamo v lastno znanje!“

Pogovor z dipl. inž. Markom Kržišnikom, generalnim direktorjem Titovih zavodov Litostroj, se je začel kaj nenavadno. Ob raznih priložnostih, ko sem se srečeval s človekom, ki je pred kratkim za uspešno vodenje Litostroja dobil Kraigherjevo nagrado, je za Litostroj vedno uporabljal izraz fabrika in prvo vprašanje je veljalo prav temu izrazu.

• »Zoprno mi je neprestano izmišljanje novih izrazov in tako uporabljam tiste, ki jih uporabljajo tudi delavci. Zakaj bi govoril 'organizacija združenega dela', če pa to lahko povem enostavno z besedo fabrika ali podjetje. Zakaj individualni poslovodni organ, če pa je po vsem svetu uveljavljen naziv direktor? Če bi želel kakšno misel zavozlati, tako da je nihče ne bi razumel, bi že moral uporabiti sodobno terminologijo, če pa hočeš kaj jasno povedati, povej to z jasnimi in razumljivimi izrazi. Če bi izrazoslovje poenostavljali, tako da bi bile nove besede krajše, bi človek še razumel, toda pri nas iz ene besede naredijo tri,« je moja zvedavost potešil tov. Kržišnik.

• Pogovor je nato stekel o njegovem preteklem delu.

• »Doma sem s kmetije v Podobenu v Poljanski dolini. Po končanem študiju na strojni fakulteti v Ljubljani sem odšel v službo v TAM v Maribor. Najprej sem delal v karoseriji, nato pa sem se ukvarjal z organiziranjem proizvodnje. Potem sem delal v Tovarni železniških vozil v Mariboru, nakar sem postal predsednik mariborskega okraja, od koder sem odšel na delo v predsedstvo SZDLJ, kjer sem bil odgovoren za družbenoekonomske odnose. Ker mi teoretično delo ni ravno 'ležalo', saj sem bil vedno bolj za operativno delo, sem že v Beogradu prešel v sekretariat za gospodarstvo, kjer sem bil podsekretar. Čeprav sem se v Beogradu dobro počutil, lepo sodeloval z vsemi sodelavci in mislim, da so bila to uspešna leta, sem si vendarle želel nazaj v podjetje, ker mislim, da rotiranje z ene funkcije na drugo vsaki dve leti nikamor ne pelje. In tako sem pred 12 leti prišel v Litostroj in od tedaj sem direktor Titovih zavodov,« je na kratko orisal svojo kariero Marko Kržišnik.

• Kako to, da ste po končani fakulteti odšli v Maribor, čeprav ste z Gorenjskega?

• »Saj sem šel vprašat v Iskro za službo, pa so mi rekli, da mladih inženirjev ne potrebujejo. V Litostroju ni bilo mesta, v TAM pa so iskali mlade inženirje. In vse tiste, ki smo svojo prvo zaposlitev našli v Mariboru, so vzeli za svoje in prav lepi spomini me vežejo na Maribor,« pravi Kržišnik. Mimogrede še pove, kako je bil jezen, ker ga v Iskri niso marali in se je zaklel, da bo rajši kidal gnoj kot da bi še kdaj prosil za službo v Iskri.

• Voditi tako veliko organizacijo, kot je Litostroj, ni enostavno, še posebej v sistemu socialističnega samoupravljanja, ko direktor nima tiste izvršne oblasti, kot jo imajo zahodni managerji. Kako vi gledate na položaj direktorjev v našem sistemu?

• »Direktor je pri nas centralni koordinator tako glede strokovnih, političnih, ekonomskih in drugih vprašanj. Dober direktor ne more biti ozko specializiran, pač pa mora o vsem imeti predstavo. Bilanco podjetja mora imeti v glavi, še preden jo izračunajo, imeti mora občutek za velike posle, dobro mora poznati politična dogajanja. Čim bolj so delavci, ki delajo v fabriki, kvalificirani in osveščeni, bolj morajo s svojo voljo priti do neke odločitve. Za to pa je treba časa in potrpljenja. Tisto, za kar meni, da je treba poenotiti, je treba najprej razčistiti v stro-

kovnih krogih, potlej tudi s sprejemom pri delavcih ni težko. Vsak družbeni red ima pač neke svoje specifičnosti in te je treba upoštevati. Mislim, da direktorji nimamo pre malo oblasti. Sicer pa so tudi v zahodni Evropi delavci vedno bolj osveščeni in si svoje pravice izsilijo, tudi s stavko, če ne gre drugače.«

• Litostroj je zaradi načina dela, saj dela predvsem za znane kupce, izdelavni roki pa so sorazmerno dolgi, vedno nekak kazalec bodoče ekonomske situacije. Kakšna so torej predvidevanja za naslednje leto ali dve, če vemo, s kakšno težko ekonomsko situacijo se soočata svet in z njim Jugoslavija?

• »Za nas ni problemov, kajti tudi za prihodnje leto smo že skoraj razprodani in to celo z boljšimi naročili kot v predhodnih obdobjih, saj bomo na primer delali hidravlične stiskalnice v serijah, sedaj pa smo jih delali skoraj posamično. Pred dvema letoma smo bili brez naročil za Diesel motorje, sedaj se obeta pravi 'boom'. Ravno tako je s črpalkami, uspešno prodajamo viličarje. Torej za nas in naše delo ni bojazni.«



• V čem je skrivnost tega uspeha?

• »Vse velike zadeve so enostavne. Treba je le imeti pravi proizvodni program — to je vse. Toda kako najti pravi program, je pa že drugo vprašanje. Pri nas vedno kaj dodajamo programu, ali pa kaj opuščamo, odvisno pač od položaja. Ob vsem tem pa je treba vedeti, da proučimo v proizvodnji niso lahka, enostavna in poceni zadeva, zato je pač treba dobro poznati razmere na tržišču, da najdeš uspešen proizvodni program.«

• Tudi nekatera druga jugoslovanska podjetja so imela približno enake predispozicije za tak razvoj, kot ga je v dobrih 30 letih dosegel Litostroj. Pa vendarle ga niso dosegli. Kje so vzroki?

• »Mislim, da je glavni temelj našega uspeha naslonitev na lastno znanje. Sprva smo imeli velike težave, da smo naredili kakšno stvar, toda izkušnje prinesejo svoje. Tako sedaj ne razmišljamo več o tem, ali bomo sposobni narediti kak proizvod, pač pa o tem, kako hitro smo to sposobni narediti. Mi prej naredimo nov tip viličarja, kot da bi pri raznih organih registrirali uvoženo dokumentacijo za podoben viličar.«

• V zaostrenih pogojih za uvoz opreme bi človek pričakoval, da se bo povečala prodaja na domačem trgu? Je to res?

• »Niti ne. Mi prodamo približno polovico proizvodnje doma, pol na tuje. Kar pogledate: človek bi pričakoval, da bomo v tej stiski z energijo gradili več hidrocentral. Toda ne, celo ne bomo jih gradili kaj dosti, tako da bodo naše zmogljivosti pri izdelavi turbin za potrebe domačega trga v prihodnjih letih zasedene le s tretjino zmogljivosti.«

• Litostroj je največje podjetje v Šiški. Kakšno pa je sodelovanje z občinsko skupščino, njenimi organi in drugimi občinskimi organizacijami?

• »Dobro sodelujemo, čeprav nimamo vedno povsem enakih pogledov na določena vprašanja. Mislim, da ima Litostroj kar velik pomen v Šiški, kajti precejkrat se zgodi, da marsikje vidijo, kako smo se v Litostroju opredelili do raznih akcij. Mislim pa, da so upravne službe nekoliko počasne, pa ne zato, ker bi nam nasprotovale, pač pa zato, ker je njihovo delo čudno zamotano. Tako smo na primer na področju urbanizma (pre) dolgo čakali na ustrezno dovoljenje za gradnjo naših samskih domov.«

• Še neko precej zasebno vprašanje: koliko časa vam vzame vaše delo?

• »Voditi veliko organizacijo je povsem drugače kot majhno. V velikem podjetju so posamezni ljudje dolžni skrbeti za posamezna področja od nabave, prodaje, tehnologije do konstrukcije itd. V majhnem podjetju to običajno dela en sam človek. Osebnost sem se navadil na velike organizacije in mislim, da bi majhne izredno težko vodil. Človek je tudi na tem mestu normalno obremenjen kot povsod drugod, kajti vsako delo je naporno. Je pa res, da to delo človeka toliko angažira, da nima energije, da bi potem počel še kaj drugega. Svoje obveznosti in dejavnosti vključim v regularni delovni čas od šestih do dveh, kajti moram priti na delo ob šestih, če hočem ob dveh biti prost. Seveda pa vsak dan ne gre tako, kajti vsaj enkrat tedensko moram na sestanke v Beograd, vmes pa pridejo še kakšne druge obveznosti s poslovnimi partnerji, tako da vsaj dva dneva v tednu izgubim tudi popoldne,« je dejal Marko Kržišnik v pogovoru, ki se je pošteno zavlekel.

• A kaj, ko je Kržišnik sogovornik, ki jasno in odločno pove svoje misli, iz katerih je moč spoznati, da ima široko obzorje na vseh področjih življenja. To svojo energijo in znanje pa zna tako dobro izrabiti, da Litostroj že 12 let uspešno krmari med vsemi čermi, ki prežijo na domačem in tujih trgih in je zato Kraigherjeva nagrada le potrditev njegovega uspešnega dela.

France Kmetič