

*Intervju*

**Franjo Bobinac**

Pogovarjala se je Edita Krajnović



# Nekoliko šarma, kanček elitizma, predvsem pa naravnost na uspeh

Franju Bobincu, predsedniku uprave Gorenja, ki letos zaokrožuje svoj večletni mandat vodenja Združenja Manager, oči zažarijo, ko se pogovarja o managementu. »Tu ni prostora za sprenevedanje,« pove odkrito, »managerji vodimo pomembna slovenska podjetja in imamo v svojih rokah izredno veliko število človeških usod ter (ne)posredno tudi bodoči razvoj Slovenije. To je velika odgovornost!«

**Kako vi kot predsednik Združenja Manager gledate na slovensko gospodarstvo od osamosvojitve dalje? Na kaj smo lahko ponosni in kje je še prostor za napredek?**

Najprej sem kot državljan Republike Slovenije izredno ponosen, da smo sedaj res že člani EU in da smo kot prva novo pridružena članica prevzeli evro. Ocenjujem tudi, da je bilo naše predsedovanje dobro.

Prvi ponos slovenskega gospodarstva po osamosvojitvi pa nedvomno ostaja uspeh, s katerim smo preživeli krizo ob razpadu domačega trga. Ne zgolj kot predsednik Združenja Manager, pač pa tudi kot gospodarstvenik, menim, da gredo zasluge za razvoj slovenskega gospodarstva v prvi vrsti slovenskemu managementu. Ta je, skupaj z vsemi zaposlenimi, moral znati potegniti voz v pravo smer in se znajti v novi situaciji. Menim, da na to mnogi radi pozabljajo, tudi slovenska politika. Od slednje sicer gospodarstveniki pričakujemo predvsem stabilno okolje in jasno pot, za ostalo moramo poskrbeti sami. Tu ni lažjih ali težjih industrij, so samo uspešna in manj uspešna podjetja ter posledično gospodarska rast, ki je bila do danes ugodna.

Seveda pa na nekatere teme vedno znova opozarjamo: bodisi na davke, prenos znanja v gospodarstvo, na prožen trg dela, dokončen umik države iz gospodarstva. Čeprav se na teh področjih že dela, bi v gospodarstvu rekli, da je dinamika nekaterih ukrepov prepočasna. Predvsem govorim o še večji razbremenitvi gospodarstva.

Po drugi strani je čutiti nekaj pozitivnega vrenja na področju znanosti, šolstva, izobraževanja. Vedno več slovenskih podjetij sodeluje s centri znanja in ti so, bolj kot včasih, ponosni na to, da delajo uspešne projekte za industrijo.

**»Gospodarstveniki smo pogosto 'kasandre', ki opozarjajo na nevarnosti in priložnosti,« ste dejali na lanskem jesenskem srečanju ob vrhu slovenskega gospodarstva z vlado. Se gospodarstvenike upošteva bolj, manj ali enako kot pred petimi, desetimi leti?**

To je področje, s katerim docela nikoli ne smeš biti zadovoljen. Res pa je, da se naš glas upošteva vedno bolj. Tipičen primer je denimo priznavanje neodvisnosti Kosova. Management se je glede tega vprašanja jasno opredelil

ter pravočasno in dovolj odločno oglašil, da se je ta glas slišal v same vrhove politike. Nikoli ne bomo zagotovo vedeli, ampak prepričan sem, da je tudi naš glas prispeval k temu, da Slovenija Kosova ni priznala med prvimi, kajti politični interes mora nujno upoštevati tudi ekonomski interes. In prav to nekateri politiki, oz. nekateri posamezniki v politiki, radi pozabljajo.

Glas Združenja se torej krepi, sistematično skrbimo za to, da imamo do pomembnih tem izdelana načelna stališča, ki jih tudi javno predstavljamo. Nikoli pa ne komentiramo posameznih dogodkov ali primerov, čeprav javnost od nas pogosto pričakuje prav to. Ne moreš biti razsodnik nečesa, česar sam ne poznaš dovolj.

**Združenje Manager – od vašega prevzema mandata do danes; na kaj ste še posebej ponosni?**

Ko sem prevzel mandat, je bila – tudi glede na to, da se je dr. Tone Krašovec želel umakniti – moja prva operativna naloga ta, da najdem človeka, ki bi mu lahko zaupal v smislu operativnega vodenja Združenja. Moja ideja je bila, da se funkcija generalnega sekretarja, ki jo je do tedaj opravljal

dr. Krašovec, preoblikuje v funkcijo izvršnega direktorja Združenja in da začnemo na Združenje gledati bolj kot na neko podjetje. Zelo sem vesel, da mi je takrat uspelo pregovoriti Sonjo Šmuc, ki sem jo poznal že od prej, da je prevzela to vlogo. Za tako majhno profesionalno ekipo je ključno, kdo je tisti, ki vsak dan, štiriindvajset ur na dan, razmišlja o Združenju. Tako kot jaz razmišljam štiriindvajset ur na dan o Gorenju in moji kolegi o svojih podjetjih, mora tudi nekdo o Združenju, sicer se ne bi izšlo.

Združenje je tako dobilo nov zagon, okrepila se je njegova strokovna ekipa, rezultati so sledili. Izrazito smo povečali članstvo. In ne zgolj povečali, povečala se je tudi dejavnost tega član-

## Združenje Manager je neke vrste povezovalac, katalizator sprememb in družbenih procesov.

stva. Imeli smo kar nekaj rekordnih Spomladanskih in Jesenskih srečanj, vsako leto se jih udeležuje vedno več ljudi. Tudi delo v sekcijah se je dobro razmahnilo, potekajo dobri krogi mreženja, izmenjave izkušenj, informacij in tako dalje. Poleg Sekcije mladih managerjev in Sekcije managerk, je z močno energijo zaživela tudi Sekcija tujih managerjev. Nadgradili smo izdajateljsko dejavnost Združenja z dvema pomembnima revijama, Prepletanjem in MQ, posodablja se celostna podoba. S skladom za štipendiranje in dobrodelno dražbo spodbujamo razvoj nove generacije managerjev. Ponosen sem tudi na Majski ples, ki smo ga letos odplesali že tretjič. Prepričan sem, da bomo tudi tu iz leta v leto boljši in da bo to postal eden najlepših ter – zakaj pa ne – tudi eden najbolj elitnih družabnih dogodkov v Sloveniji.

Ko že omenjam elito – kot enega od ciljev, ne da bi hotel kogarkoli s tem užaliti, sem si na začetku zastavil tudi malce pobrisati 'prah' z Združenja Manager in vnesti nekoliko več šarma ter tudi kanček elitizma. Tu ni prostora za sprenevedanje; managerji vodimo pomembna slovenska podjetja in imamo v svojih rokah in glavah izredno veliko število človeških usod ter tudi bodoči razvoj Slovenije. Ni se nam treba delati lažno skromne. To je velika odgovornost. Slovenije ne vodi le politika.

**Prihodnje leto bo minilo dvajset let Združenja Manager. Kaj bi bilo po vašem v Slo-**

**veniji drugače, če Združenja Manager ne bi bilo? Kakšno vlogo igra Združenje v slovenskem gospodarskem in širšem družbenem okolju sedaj in kakšna je vizija za naslednjih nekaj deset let?**

Menim da je Združenje Manager kar pomemben kamenček v mozaiku družbenega dogovarjanja v Sloveniji. Je neke vrste povezovalac, tudi katalizator sprememb, družbenih procesov, ki se dogajajo in se še bodo. Je najbolj krovna organizacija slovenskega managementa malih in velikih podjetij, ne glede na panogo in življenjski cikel teh podjetij. To je zelo pomembno zaradi dialoga z vlado, ki pripravlja in predlaga zakone. S predlagalci zakonov je

potrebno ves čas voditi kritično razpravo, ne sme biti enoumja, potrebno je opozarjati na drugačne zorne kote. Gre za trikotnik: vlada, sindikati in delodajalska stran, ki jo predstavljamo Združenje Manager, Gospodarska zbornica

## Slovenija mora v naslednjih petih letih priti med deset najuspešnejših ekonomij v Evropi.

in Združenje delodajalcev. Med seboj zelo dobro sodelujemo. Tako kot dobro sodelujemo tudi z Združenjem članov nadzornih svetov.

Na nek način smo mi eno veliko prepletanje vseh tokov, ki ustvarjajo gospodarsko rast. Mislim, da si moramo postaviti za cilj naslednjega obdobja, ki pa ne sme biti predolgo – vse, kar je več kot pet let, je že predolgo in je težko planirati – da bomo prišli med deset najuspešnejših ekonomij v Evropi.

**Bliža se pa tudi zaključek mandata vašega predsedovanja Združenju Manager? Boste kandidirali ponovno?**

V Gorenju nas čaka še ogromno strateških izzivov, ravnokar smo izvedli velik prevzem, zato se bom moral v prihodnjem obdobju še bolj posvetiti izzivom, ki jih prinaša posel; v Združenju pa bo nekdo drug vzel v roke prvo violino. Postopke za nasledstvo sem že sprožil - skupaj s predlogom, da se predsedniški mandat skrajša. Mislim,

da bi se morali predsedniki izmenjevati na tri leta, saj je bolje, če na tem položaju zaokroži več različnih ljudi.

**Zdi se, da se v Sloveniji oblikuje trend vabljenja gospodarstvenikov v politiko. Če bi – denimo - vas postavili na mesto gospodarskega ministra ali celo predsednika vlade, katere bi bile vaše prednostne naloge? Kako bi vi Slovenijo popeljali med deset najuspešnejših evropskih držav?**

Res gre za zelo hipotetično vprašanje, saj se ne zdaj, ne v bodoče ne vidim v politiki. Res pa je, da jo spremljam, navsezadnje je vse, kar živimo na nek način politika. Nekoč sem že dejal, da je moja politična barva točno taka, kot je trenutna celostna grafična podoba Gorenja. In to je vse, tu naredim piko in nobenih oklepajev ali drugih ločil ne postavljam več. Velikokrat se mi dogaja, da me leva politična struja oceni kot preveč desnega, desni opciji pa se zdim preveč levo usmerjen. Vesel sem, da se mi to dogaja, saj to pomeni, da me konec koncev prepoznavajo predvsem kot človeka Gorenja.

Ne morem si torej predstavljati sebe v vlogi ministra ali predsednika, si pa kot

državljan, kot gospodarstvenik ter kot predsednik Združenja Manager želim, da bi stopali vsi skupaj po pravi poti. Svet je namreč postal ena velika globalna vas, informacije se pretakajo fantastično hitro, živimo v času 'pasjih' let - kar pomeni, da eno leto šteje za sedem - in če nečesa ne storiš v enem letu, si praktično izgubil sedem let. Teme, kot so recimo megatrendi – staranje prebivalstva, informacijski prodor, problemi z energijo, hrano, vodo, drugimi surovinami – pa so zelo zelo globalne in bodo vplivale na naša bodoča ravnanja. Naslednja tema, ki se ji ne more izogniti niti Evropa niti vse preostale svetovne države, pa je varovanje okolja. Ni dovolj, da je Evropa zelo dosledna in v spoštovanju do teh predpisov odpira vedno nova in nova področja in omejitve. Treba bo znati nagovoriti tudi ZDA in ves ostali, nerazviti svet, da spoštuje te naše standarde, ki so pravzaprav standardi človeštva.

**Kot poslovnež ste vrsto let**

**delovali v tujini. Katere razlike med slovenskim in mednarodnim poslovnim okoljem opazate vi? Smo v tem pogledu že Evropejci?**

Tu še nisem povzem zadovoljen, ne. Mislim, da je to proces, ki se je šele zares začel. Smer je prava, tempo pa, ponovno, prepočasen. Mislim, da se bodo res morale zamenjati generacije. Tako demokracije kot tržnega gospodarstva se še vedno učimo. Naša zgodovina v tem šteje komaj dvajset let. Kaj pa je to? Danes konkuriramo na globalnih trgih z demokracijami, ki so desetkrat in več starejše. Mislim, da nam na tem področju še precej manjka, ampak to jemljem kot neka-kšna 'učna leta izumitelja Polža'. Še ena pomanjkljivost obstaja v Sloveniji – manjka nam samozavesti. Tu pa res pričakujem, tudi od šolstva in izobraževalnega sistema, da bo mladino bolj vzgajal v duhu samostojnosti, iniciativnosti, samozavesti.

Ni naključje, da nimamo velikih uspehov v kolektivnih športih. Prepričan sem, da to v določenem smislu izhaja iz narave Slovencev. Imamo nekaj vrhunskih posameznikov, ki splezajo tudi na vrh Olimpa, pri kolektivnih športih pa nam tik pred zdajci zmanjka energije in motivacije, v kosti se prikrade strah in zmanjka nam drznosti, ki mora prepeljati ne samo naše športnike ampak tudi naše managerje. Obenem je v Sloveniji še vedno preveč zavisti in premalo mreženja, povezovanja, prepletanja. Pri tem lahko Združenje odigra pomembno vlogo. Gre za to, da se učimo drug od drugega, izkoriščamo izkušnje drug drugega ter da med seboj tudi – zakaj pa ne – poslovno sodelujemo. Mislim, da na tej ravni pri kolegicah in kolegih iz Združenja te zavisti ne opazam. Imam občutek, da drug drugemu iskreno privoščimo uspeh.

**V Združenju Manager v zadnjih letih veliko slišimo o razvoju novih paradigem managementa in novih organizacijskih modelih. Ali imamo v Sloveniji tudi zaradi vpliva in potenciala Združenja Manager priložnost, da dinamično uveljavimo sodobne modele in inovacije vodenja? Je tu morda naša evropska managerska priložnost? V izvedbi, v praksi?**

Z zadnjim stavkom ste pravzaprav že odgovorili na svoje vprašanje. Ključ je namreč ravno v izvedbi. Mislim, da je znanja pri nas ogromno, a podob-



foto: arhiv Gorenje

no kot pri prenosu znanja iz inštitutov, univerz - tehničnih in poslovnih - v industrijo, nam zmanjka potem energije, časa ali pa pravih načinov pri vpeljavi v sam posel. Slovenija bo uspela s temi novimi metodami samo v primeru, če bo znala to znanje prenesti tudi v podjetja. Če bomo drzni, samozavestni - tu pa se vračam na prejšnje vprašanje - nam tu mora uspeli. Uspeti nam mora, ker ni dovolj, da so teorije tu in da so med njimi tudi take, ki nastajajo v slovenskem prostoru, enostavno jih je treba spraviti v življenje. Izvedba torej, tu nam še veliko manjka.

**Eden od vaših kolegov je nekoč dejal: »Vem, da je Franjo Bobinac uspešen, ampak jaz bi rad vedel, zakaj je uspešen.« Zakaj ste uspešni?**

Ne vem, mogoče, ker se tudi počutim

uspešnega. Verjetno zato - in to je moj osebni pogled na uspešnost - ker imam uravnoteženo poslovno in družinsko sfero življenja. Seveda pa so poslovni izzivi tisti, ki me najbolj navdihujejo. Najbrž rad tekmujem. Rad sem prvi vsaj v nečem. Polovičarstvo, neko

Učim se tudi od vrhunskih dirigentov in velikih športnih trenerjev.

povprečje me ni nikoli zadovoljevalo. Dolgočasno je. Treba je zmagovati. A nikoli tako, da stopiš na človeka in si potem za pol milimetra višji - to je v nasprotju z mojimi načeli.

**V nekem pogovoru ste dejali: »Če bi imel nekaj centimetrov več, bi bil košarkaš.« V ži-**

**vljenju ste bili in ste uspešen športnik, imeli ste uspešno pevsko kariero, zanimate se za kulturo, ste eden vrhunskih slovenskih managerjev. Moram vas vprašati, ali ni obremenjujoče, če si obdar-**

**jen s tako številnimi talenti?**

(Smeh.) Dobro vprašanje. Res je, zato se pa v različnih obdobjih življenja poskušam osredotočiti. Zagotovo je v zadnjih dvajsetih letih pri meni v središču zanimanja posel, za ostalo dejansko nisem imel veliko časa. Verjamem pa, da bo prišel čas, ko bom katerega od teh svojih hobijev ali talentov razvijal

še naprej. Od vsakega od njih sem se marsikaj naučil. Veliko izpopolnitev sem zato našel v poslu in ekonomiji, ker sta tako izrazito interdisciplinarna, mene pa zanima toliko stvari: od kulture in športa, do umetnosti, geografije, zgodovine in psihologije. Vsa ta zanimanja lahko v živi komunikaciji s partnerji, sodelavci in kolegi razvijam dalje in se naprej učim. Učim se, na primer, tudi od vrhunskih dirigentov in velikih športnih trenerjev.

**O čem razmišljate zvečer, ko sedite na kavču?**

Sploh ne vem, če takrat, ko sedim na kavču, razmišljam. Praviloma takrat še vedno nekaj delam. Čeprav je tudi razmišljanje delo, navsezadnje. Berem, se pogovarjam, kaj gledam - to je na kavču. Tisto razmišljanje v pravem pomenu besede pa pri meni stopi v ospredje bolj v stanju pred spanjem, v dremežu, pa tudi na letalih ali med vožnjo. Takrat sem izrazito v nekem ... lahko rečem, alfa stanju. Razmišljam o marsičem in se tudi marsičesa domislím. Zanimive ideje, tudi strateške, so se mi porodile na deset ali dvanajst tisoč metrov višine. Je pa vprašanje, koliko časa mi bodo letalske družbe to še omogočale (smeh). Bajе bomo po telefonih dosegljivi zelo kmalu tudi tam, na deset tisoč metrih višine.

**Kakšna je vaša vizija Združenja Manager v prihodnji dvajsetletki?**

Na to vprašanje bi moral v resnici odgovoriti novi predsednik Združenja. Mislim, da je čas za oblikovanje neke nove vizije, o tem se na upravnih odborih že pogovarjamo. Ta mora izhajati iz poslanstva, ki ga imamo, iz tradicije, ki jo slovenski management tudi skozi svojo krovno organizacijo izpričuje že dvajset let, predvsem pa mora biti ta usmerjena v prihodnost, biti mora dovolj jasna, dovolj navdihujoča, takšna, ki bo naša in ki nas bo povezala v smislu doseganja cilja v naslednjem obdobju.

Združenje Manager mora ohraniti vlogo katalizatorja različnih pozitivnih sprememb, ki se bodo v družbi morale dogajati, izhajajoč predvsem seveda iz interesa gospodarstva. Pri čemer pa je osnovni cilj - ne samo članov Združenja, ampak, prepričan sem, vsakega državljana Slovenije - kako priti do boljšega življenja. Ta cilj - boljše življenje - po eni strani pomeni, kako zadržati in izboljševati socialno raven, ki je v Evropi že prisotna, obenem pa na dolgi rok ostajati konkurenčno sposobni. ■