

Žarko Lazarevič

# TOVARNA KOLEKTORJEV IDRIJA IN VSTOP TUJEGA PARTNERJA LETA 1968

Postopki, razhajanja in dileme

Šestdeseta leta 20. stoletja so v zgodovini Slovenije in tudi Jugoslavije pomembno obdobje, saj pomenijo znaten poskus spremembe gospodarske in socialne podobe Slovenije. Izvajale so se gospodarske reforme, ki naj bi zagotovile večjo učinkovitost gospodarjenja, višji dohodek podjetij in višjo konkurenčnost gospodarstva na tujih trgih. Seveda je vse potekalo v okvirih komunistične ideologije, kar je pomenilo, da so bile spremembe sicer zaželeno, vendar le do točke, ko ne bi ogrožale obstoječih temeljnih postulatov komunistične politične, socialne in gospodarske ureditve. Tako je država v procesih postopnega opuščanja centralno planskega modela začela prenašati del

odgovornosti za ekonomski uspeh na podjetja in lokalne skupnosti. Le delno je dovolila delovanje trga, ne da bi se odrekla vsem mehanizmom za nadzor gospodarstva. Prav tako je država spodbujala vključevanje podjetij v mednarodno okolje. Kot ena od redkih nekdanjih socialističnih držav se je vsaj načelno zavzemala za vključevanje v mednarodne trgovinske tokove in deloma tudi za mednarodno delitev dela. Postopno so liberalizirali notranje- in zunanjetrgovinski režim ter sprejeli celo nekaj ukrepov, da bi privabili tuji kapital. Država se je odprla v svet. Z današnjega stališča so bili to majhni, celo zelo majhni koraki, za tedanji čas pa je šlo za velike spremembe, ki so odmevale doma in tudi v tujini. Zaradi teh ukrepov je šel o državi dober glas v svet in prispeval h krepitvi njenega ugleda v tujini. To je krepilo prepoznavnost države in z nekoliko sproščenim državnim nadzorom gospodarstva tudi lajšalo mednarodno sodelovanje podjetij.

V tem procesu so bile eno od pomembnih razvojnih vprašanj tudi tuje investicije. Takrat, po včlanitvi države v organizacijo GATT (General Agreement on Trade in Tariffs), po sprejetju velike gospodarske reforme (1965), je jugoslovanska oblast želela vključiti državo v mednarodno delitev dela. V tistem trenutku so se zavedali, da vključevanje v mednarodno delitev dela pomeni tudi odpiranje države za tuje naložbe. Presenetljivo za komunistično državo, a vendar. Za kratek čas je prevladalo stališče, da je družbeno ceneje dovoliti vstop tujega kapitala v domača podjetja kot graditi gospodarski razvoj izključno na zadolževanju v tujini. Pa cena kapitala ni bilo edino merilo. Pričakovali so, da bodo domača podjetja s tem prišla do sodobne tehnologije hitreje, poleg tega pa je z naslonitvijo na tujega partnerja vstopila na tuje trge.<sup>1</sup> Enega prvih poskusov je naredilo beograjsko podjetje Putnik, ki se je pri zidavi podjetja na jadranski obali odločilo prekiniti dotedanjo prakso najemanja tujih posojil. Odločili so se, da k naložbi pritegnejo tedaj znano turistično agencijo Lloyd Pacific. Računali so, da bodo tako pridobili potrebno znanje, hkrati pa z navezavo na mednarodno podjetje tudi reden dotok tujih gostov. Leta 1966 sta tako Putnik in Lloyd Pacific sklenila poseben sporazum, v katerem sta opredelila vložke in medsebojna razmerja. V državi, ki je uradno prisegala na komunistično gospodarsko ureditev, je završalo. Čeprav je bil projekt uradno dovoljen, ni bilo malo tistih, ki so v tem videli sodni dan jugoslovanske komunistične ureditve. Pa ni bilo tako hudo. Vendar so pri tem prišli do pomembnega spoznanja. Spremeniti je bilo treba vrsto zakonov (osem), da je postalo normativno okolje pregledno in razumljivo. Poleg tega so sprejeli tudi zakon o tujih vlaganjih. Vse spremembe so izvedli do konca julija 1967. Pogumnim domačim in tudi tujim podjetjem je bila tako odprta pot sodelovanja.

---

1 Več o tem gl. v: Prinčič, Tuje naložbe v slovenskem gospodarstvu.

Domači in tuji partner sta morala skleniti sporazum o skupnem vlaganju, opredeliti namen sporazuma in določiti medsebojna razmerja v kapitalu, upravljanju, sodelovanju, poslovanju na domačih in tujih trgih ter seveda o delitvi dobička. Po sklenitvi sporazuma, pri čemer je že za uvodna pogajanja domače podjetje moralo pridobiti neformalno načelno soglasje republiških oblasti, so morali sporazum poslati v odobritev in vpis v poseben register tovrstnih podjetij pri zveznem sekretariatu za gospodarstvo v Beogradu. Tuji partner je imel na osnovi zakonodaje zagotovljene določene pravice: pravico do ohranitve lastništva nad svojim kapitalskim vložkom in tudi prodaje, v skladu s tem pravico do sorazmernega deleža pri dobičku, pravico soupravljanja podjetja in vpogleda v vso dokumentacijo. In kar je bilo zelo pomembno, tuji partner je imel pravico do repatriacije večinskega dela svojega deleža dobička. Če povzamemo, lahko zaključimo, da so jim priznali lastniške pravice in jim omogočili nadzorovanje in soodločanje poslovanja podjetja. Vzporedno s pravicami so obstajale tudi dolžnosti. Tuji partner je moral tako najmanj petino (20 %) dobička reinvestirati v domače podjetje ali pa ga naložiti pri kateri od jugoslovanskih bank z običajno obrestno mero. Slednje glede na redno inflacijsko razvrednotenje prihrankov ni bilo ravno spodbudno. Moral je tudi plačati predpisane davke. Davek na dobiček v višini 35 % naj bi bila ugodnejša davčna stopnja kot v zahodnoevropskih državah, od koder so pričakovali največ zanimanja za investicije v jugoslovanska podjetja.<sup>2</sup>

## TOVARNA KOLEKTORJEV IDRIJA IŠČE TUJEGA PARTNERJA

Eden od uspešnih primerov tujih vlaganj v slovenska podjetja predstavlja Tovarna kolektorjev Idrija, ki je leta 1968 sklenila pogodbo o sovlaganju z zahodnonemškim podjetjem Kautt & Bux, vodilnim proizvajalcem komutatorjev v Evropi tistega časa. Kautt & Bux je bilo staro in preizkušeno družinsko podjetje, ki sta ga leta 1923 v Stuttgartu ustanovila Anton Wörner in Max Ersing. Proizvodne prostore in sedež podjetja so pet let kasneje prenesli v bližnji Vaihingen na obrobju Stuttgarta. Tovarna kolektorjev pa je bila podjetje, od prvega mlajše 40 let. Formalno je bila ustanovljeno z odlokom idrijske občinske skupščine 11. januarja 1963, ko je kranjska Iskra kot osrednje elektrotehniško podjetje v okviru optimizacije svojega poslovanja izločevalo določene maloserijske proizvodnje. Iskra je tako oddala proizvodnjo avtoelektričnih elementov v Novo Gorico,

2 *Investiranje stranog kapitala u jugoslovenska i talijanska poduzeća*, str. 11-84. Gre za zbornik s posveta o tujih vlaganjih v jugoslovansko gospodarstvo, ki je potekal v Trstu 10. in 11. 11. 1969. V zborniku so profesorji Ante Turina, Zoran Kompanjet, Ivo Žuvela, Ivan Kraljič in Eduard Blaško detajlno predstavili italijanskemu poslovnemu, političnemu in akademskemu občinstvu problematiko tujih vlaganj v jugoslovansko gospodarstvo s pravnega, premoženjskega, upravljskega, finančno-računovodskega in ekonomsko-političnega stališča.

električnih inštrumentov na Otočec, proizvodnjo usmernikov v Novo mesto, polprevodnikov v Trbovlje in kolektorjev/komutatorjev v Idrijo.<sup>3</sup> Snovalci Tovarne kolektorjev Idrija so bili prepričani, da sta za dolgoročno uspešnost (obstanek) tovarne in proizvodnje komutatorjev v Idriji nujni tehnološka prenova in skrajna racionalizacija proizvodnje. Zavedali so se, da bodo tehnološki preskok težko izvedli sami, z lastnimi sredstvi in znanjem. Predvidevali so, da se bo podjetje v prihodnosti moralo nujno nasloniti na tujega partnerja, da bi nadoknadilo razvojni zaostanek in razširilo obseg in zvrsti proizvodnje komutatorjev. Dopusčali so le možnost izbire med nakupom licence ali kakšno drugo obliko sodelovanja. Čeprav se je v dokumentaciji pojavljalo tudi ime italijanskega proizvajalca Marelli, pa so na koncu povsem nedvoumno zapisali, da bi bil najprimernejši partner nemško podjetje Kaut & Bux, ki je tedaj obvladovalo evropski trg komutatorjev in izstopalo tudi po tehnološki plati.<sup>4</sup>

Ena od obveznosti Tovarne kolektorjev ob prenosu proizvodnje v Idrijo je bila, da mora tovarna prevzeti dobavo komutatorjev, ki jih je Iskra do tedaj uvažala, in po potrebi osvojiti tudi njihovo proizvodnjo.<sup>5</sup> K temu je treba dodati še pospešeno industrializacijo, ki je s spreminjanjem značaja jugoslovanskega gospodarstva postavljala pred Tovarno kolektorjev nove izzive. Z napredujočo industrializacijo je namreč v državo prihajala tudi sodobnejša tehnologija. Tovarna kolektorjev se je bila prisiljena prilagoditi počasi spreminjajočemu se povpraševanju. Hkrati je bilo zaznati razmislek, da mora Tovarna kolektorjev v perspektivi razširiti poslovanje tudi na tuje trge. Kot velikoserijski proizvajalec (kar so želeli postati) dokaj ozkega proizvodnega asortimana so morali razširiti prostor gospodarskega delovanja. Zanesti se samo na spodbude domačega trga ni bilo smotno. Tudi za domači, a zlasti za tuji trg je bilo treba osvojiti nova znanja, novo tehnologijo, proizvodnjo novih in drugačnih komutatorjev. Razvijanje lastnega znanja in na tem temelječih komutatorjev bi trajalo predolgo, poleg tega bi bilo tudi negotovo. V danem trenutku sta se tako ponujali le dve možnosti. Da bi lahko dokaj hitro presegli zaostanek, so imeli na izbiro nakup tehnologije prek modela licenčnine, ali pa stopiti v tesnejše sodelovanje s katerim od priznanih evropskih proizvajalcev komutatorjev.<sup>6</sup>

V takem okolju je bila sprejeta tudi odločitev Tovarne kolektorjev Idrija, da začnejo dolgoročno sodelovanje s tujim partnerjem. Že od začetka delovanja tovarne so iskali stike in načine sodelovanja s tujimi podjetji. Pri tem je najpomembnejšo vlogo igrala Iskra oziroma njena predstavništva v zahodnoevropskih državah, in tista podjetja, s katerimi je Iskra že sodelovala.

3 *Naših 20 let*, str. 3–14.

4 SI ZAL IDR, 232, 29.

5 SI ZAL IDR, 232, 29.

6 SI ZAL IDR, 232, 31.



Konkretne poizvedbe pa so opravljali Iskrini tehniški strokovnjaki v sodelovanju s strokovnjaki tedanjega zavoda za avtomatizacijo. Za Tovarno kolektorjev Idrija je bil to še prevelik zalogaj, saj ni imela niti potrebnega vpogleda v panogo, niti znanja niti usposobljenih ljudi. Bolj intenzivno iskanje stikov z zahodnoevropskimi proizvajalci komutatorjev so začeli sredi šestdesetih let. Navezali so stike z nekaterimi italijanskimi proizvajalci, da bi raziskali možnost sodelovanja, a prav daleč niso prišli. Volje za sodelovanje na italijanski strani očitno ni bilo.

Nato so v skladu s prvotnim načrtom navezali stike z danskim in angleškim proizvajalcem komutatorjev, ki nista prodajala v Jugoslavijo. S tako ponudbo naj bi jih lažje pridobili za sodelovanje. Stiki so potekali vzporedno, a najprej opozorimo na dansko podjetje S&B Commutators, kjer je bila zgodba kratka. Po predhodni najavi so v začetku aprila 1965 odšli na obisk v to podjetje. Možnosti za sodelovanje so bile že vseskozi zelo majhne zaradi izhodišč na obeh straneh. Nezaupanje je bilo več kot očitno, Danci obiskovalcev iz Slovenije niso spustili dlje od sprejemnih prostorov. Čeprav je bila želja po ogledu proizvodnih prostorov velika, to lastniku ni bilo po volji. Predstavniki Iskre (govorili so tudi v imenu Tovarne kolektorjev Idrija) so že od začetka odklanjali nakup licence, pripravljeni pa so bili skleniti dolgoročno pogodbo o nakupu različnih tipov komutatorjev, a z zahtevo po konkurenčnih cenah. Od podjetja S&B Commutators so pričakovali pomoč pri osvajanju tehnologije proizvodnje, pri pridobivanju in izdelavi orodij ter kontrolnih naprav. Lastnik podjetja S&B Commutators je bil v teh pogovorih več kot jasen. Iskra naj bi povpraševala po tehnologiji za proizvodnjo najbolj razširjenih in donosnih komutatorjev (8- in 12-lamelni komutator za ameriški trg in 24-lamelni za evropski trg) podjetja S&B. Odločno je odklonil Iskrino ponudbo s tem, da ne more brezplačno prenašati svojega znanja, saj so vanj vlagali skoraj dve desetletji. Poleg tega je bil prepričan, da to zanje pomeni dodatno konkurenco na tujih trgih, pri čemer ne želijo sodelovati. So pa Iskrine predstavnike opozorili, da je hudo vprašljiva upravičenost vlaganj v letno proizvodnjo komutatorjev okoli milijon kosov, ter na velike težave, ki jih za vsako tovarno predstavlja vlečenje bakrenih profilov. Na sestanku so se dogovorili za določene oblike sodelovanja, vendar je bilo jasno, da s prenosom znanja za proizvodnjo komutatorjev ne bo nič.

Kot zanimivost naj opozorimo še na zaključek obiska. Med vračanjem z obiska pri podjetju S&B na Danskem so se ustavili tudi v Stuttgartu v Nemčiji. Iskra je namreč od podjetja Kautt & Bux kupovala manjšo količino komutatorjev, kar jim je omogočilo obisk tega podjetja. Vodstvo tovarne Kautt & Bux jih je sprejelo z zaupanjem in razkazali so jim proizvodne dvorane, prav tako niso imeli nobenih težav v izmenjavanju izkušenj pri proizvodnji komutatorjev. Ogled je Iskrine

predstavniko navdušil zlasti zaradi visoke stopnje avtomatizacije in sodobnosti strojne opreme. Prav nič ravnodušni pa niso ostali tudi pri ogledu preizkusnega laboratorija. Pod vtisom videnega so v končnem poročilu presenetljivo zapisali, da z »*omenjeno tovarno tehnično sodelovanje ni mogoče*«. <sup>7</sup> Kaj je bil razlog tega nasprotujočega si sklepa, ni mogoče ugotoviti zlasti glede na kasnejši tok dogodkov, še bolj pa glede na elaborat iz prejšnjih let, v katerem so ravno Kautt & Bux videli kot najbolj primerne partnerja pri pridobivanju sodobnejše tehnologije. Verjetno je bila v ozadju bojazen, da je na tehnološki ravni Kautt & Bux tako daleč, da mu Tovarna kolektorjev Idrija ne bi mogla slediti na tej poti.

Znatno več upanja je obetalo sodelovanje z angleškim podjetjem Watliff. Stiki s tem podjetjem so bili navezani že pred obiskom podjetja S&B. Prve vesti o želenem sodelovanju s podjetjem Watliff je mogoče zaslediti že decembra 1963. V naslednjih dveh letih je bilo obilo dopisovanja in bili so že blizu konkretnega dogovora o sodelovanju. Vmes se je tudi spremenilo stališče, da nakup licence ni mogoč, saj so izračuni v Tovarni kolektorjev v Idriji kazali, da je nakup licence še zmeraj cenejši od lastnega razvoja tehnologije. Zato se je zdela pot slovenskih predstavnikov k podjetju Watliff v London zelo pomembna. V začetku aprila 1966 so imeli Iskrini strokovnjaki in direktor Ciril Lazar enotedenske intenzivne pogovore s predstavniki podjetja Watliff. Pogovori so potekali v duhu zaupanja in očitno tudi že pričakovanja sklenitve posla. Pri Watliffu so privolili v prenos tehnologije in se zavezali odkupovati določeno količino komutatorjev iz Idrije enakega tipa, kot so jih dobavljali novogoriški Iskri. V okviru tehniškega sodelovanja so angleški tehniki Idrijčanom svetovali poenotenje proizvodnega programa in tipov komutatorjev ter načeli vprašanje orodij in strojev, ki bi jih potrebovali v Tovarni kolektorjev za proizvodnjo novih vrst komutatorjev. V Watliffu so seveda pričakovali, da bodo oni dobavili te stroje in orodja (preše, tabletirni stroji, žaga za žaganje utorov, povrtala ...) za proizvodnjo in tudi merilne ter preizkusne naprave pri nadzoru kakovosti, ali pa da bodo dobavljali nekatere sestavne dele. Vodstvo Watliffa je slovenski delegaciji omogočilo tudi navezavo stikov s podjetjem Fergusson, ki je Watliffu dobavljalo mase za zalivanje kolektorjev, s čimer so imeli v Idriji nemalo težav. Tudi v tem podjetju so bili prijazno sprejeti, razložili so jim tehnološke podrobnosti proizvodnje zalivnih mas, njihove pravilne načine vgradnje ter temeljne razlike med masami na osnovi azbesta oziroma natezne trdnosti in trdnosti proti udarcem.

Kazalo je na obojestransko zadovoljstvo in tako so zastavili tudi osnutek sporazuma oziroma soglasje o sodelovanju med Iskro in Watliffom oziroma Tovarno kolektorjev. Podjetje Watliff se je obvezalo, da bo Tovarni kolektorjev za plačilo posredovalo vse tehniške podatke, specifikacije materialov in proizvodnih

7 SI ZAL IDR, 232, 32.

metod. Potrebne stroje in orodja bi Tovarna kolektorjev plačala posebej. Watliff se je tudi obvezal, da svoje tehnologije ne bo prodal nobeni drugi tovarni v Jugoslaviji. Zanimive so bile tudi določbe o prodaji na tujih trgih. Watliff je tako Tovarno kolektorjev Idrija pooblastil, da prodaja komutatorje v vzhodno Evropo, prodaja v zahodni svet pa naj bi potekala prek Watliffa. Poleg tega naj bi Watliff še naprej dobavljal komutatorje Iskri. Čeprav so bili že zelo daleč v dogovorih, pa se sodelovanje z Watliffom ni uresničilo. Še konec septembra 1966 je Iskrino predstavništvo v Londonu opozarjalo in prosilo Tovarno kolektorjev Idrija, naj vendar nastopijo z jasnim stališčem glede predlaganega sodelovanja. Kot so poudarili v svojem dopisu, mora Tovarna kolektorjev Idrija nujno sprejeti odločitev in tudi korektno obveščati partnerje o svojih namerah. Tako so vodstvo v Idriji pozvali: *»Prepričani smo, da res ni prav če samo molčite. Brez ozira na možnosti za kooperacijo ali namere, ki jih imate, zahteva dober odnos med partnerji določeno mero razumevanja drug drugega. Ni prav, če sklepi ali pisma ostajajo brez odgovora. Tudi če predvidena kooperacija ni izvedljiva, ali pa ni zaželjena, tudi v takem slučaju je treba partnerju nekaj reči, brez ozira na to ali mu nalijete čistega vina ali pa taktizirate z določenim namenom. Če pa ste že sklenili, da Watliff kot partner odpade, potem mu je potrebno povedati tudi to. Kajti priznajmo, Watliff se je strinjal s predajo know-howa, je v tej smeri že ukrepal in svojega tozadevnega sklepa – kolikor nam je znano – doslej še ni spremenil.«*<sup>8</sup>

Molk, v katerega so se zavili v Idriji, je bil pomenljiv. Očitno so si vzeli čas za razmislek o vseh podrobnostih predvidene pogodbe. Čeprav so predstavniki angleškega predstavništva Iskre priganjali vodstvo Tovarne kolektorjev Idrija, v Iskri niso hiteli. Kljub temu da so se dve leti pogajali z Watliffom o nakupu komutatorjev, niso in niso potrdili naročila. Z Watliffom se dolgo časa niso mogli zediniti glede cene, tehničnih podrobnosti in tudi količin potrebnih komutatorjev. V dveh letih pogajanj, ko se je zdelo, da je končna odločitev po vsakem sestanku le še vprašanje časa, ni Iskra kupila niti enega komutatorja. Nastala je zanimiva situacija. Vsaka stran je tehtala svoje kratkoročne in dolgoročne koristi. Eno od predvidenih pogodbenih določil se je kazalo še posebej problematično tako s stališča Iskre kot tudi Tovarne kolektorjev. Šlo je za določbo številka 6, ki je določila, da bo Iskra *»letno kupovala cca 500.000 kolektorjev pri Watliffu v naslednjih 5. letih, če bodo cene, kakovost in dobavni roki enaki kot pri konkurenčnih firmah in da bodo cene veljale za CIF jugoslovanska meja«*.<sup>9</sup> O tej točki so se zastavljala številna vprašanja. Zdi se, da je Watliff pogojeval sodelovanje s Tovarno kolektorjev z dobavo velike količine komutatorjev Iskri. To pa je zbudilo pomisleke, kajti Iskra je v imenu Tovarne kolektorjev iskala partnerja

---

8 SI ZAL IDR, 232, 32.

9 SI ZAL IDR, 232, 32.

za prenos proizvodnje in tehnologije, ker je želela proizvodnjo komutatorjev razvijati doma. To bi pogodba sicer zagotavljala, vendar bi bil ta proces bistveno upočasnen. V skladu s soglasjem bi bil zaradi velike količine komutatorjev, ki naj bi jih Watliff dobavil Iskri, omejen razvoj tovarne v Idriji. Zmanjšala bi se možnost potencialne rasti proizvodnje komutatorjev v Idriji. Če je Watliff vztrajal pri točno določeni količini komutatorjev, ki naj bi jih kupila Iskra, pa očitno ni konkretiziral količine komutatorjev, ki naj bi jih sam kupoval v Idriji in prodajal na zahodni trg. Nasploh je bil ta del soglasja slabo opredeljen.

Kasneje je med pogajanja prišlo do spreminjanja izhodišč. Watliff je namreč delno odstopil od vezane trgovine. Nehal je pogojevati prodajo tehnologije Idrijčanom z v naprej prevzetimi obveznostmi Iskre za nakup točno določenih količin njihovih komutatorjev. Iskra naj bi sicer kupovala njihove komutatorje, a podrobnosti naj bi določili postopoma in kasneje, ko bi že prenašali ali prenesli tehnologijo v Idrijo. S prenosom tehnologije so bili pri Watliffu pripravljeni začeti takoj in ga opraviti v celoti, kakor hitro bi dobili polovico dogovorjenega plačila. Skupni znesek predvidenega plačila je bil določen na 9.000 funtov.<sup>10</sup> Watliff je šel naproti Tovarni kolektorjev Idrija tudi s ponudbo o načinu plačila. Zedinili so se, da ni nujno, da Tovarna kolektorjev plača kupnino za tehnologijo v gotovini, del že, drugo bi lahko Watliff dobil s 30-odstotnim popustom pri ceni komutatorjev, ki bi jih kupoval v Idriji. Dopusčal pa je tudi možnost drugega načina plačila, če bi se partnerja o tem sporazumela.<sup>11</sup> S tako možnostjo so se pri Watliffu posredno tudi obvezali, da bodo redno kupovali komutatorje v Idriji, saj drugače ne bi mogli priti do plačila. Šlo je za pomembno koncesijo Tovarni kolektorjev Idrija, ker ji je zagotavljala vsaj kratkoročno določen obseg proizvodnje in izvoz. To pa je pri tovarni, ki je obstajala komaj nekaj let, vendarle nekaj štel. Pri Watliffu je bilo očitno volje za sklenitev posla veliko, bili so pripravljeni tudi popuščati.

A njihovo popuščanje je imelo svoje meje. Prodaja komutatorjev Iskri je ostala ključna zahteva, Watliffova pričakovanja so bila tu velika. S to zahtevo pa so ostale tudi dileme, negotovosti in tveganja za Tovarno kolektorjev Idrija glede nadaljnega razvoja. Prav zahtevana dobava komutatorjev Avtoelektriki je pripomogla k odločitvi, da opustijo dogovarjanje z Watliffom. Novogoriška Iskra Avtoelektrika je bila namreč izključni odjemalec idrijskih komutatorjev. Tako bi vstop Watliffa neposredno omejeval potencialni obseg proizvodnje komutatorjev v Idriji, zanesti se povsem na izvoz prek Watliffa pa bi bilo za mlado tovarno, ki se je komaj dodobra vzpostavila in ni imela veliko izkušenj, preveliko tveganje.

<sup>10</sup> Po preračunu Statističnega urada Republike Slovenije (*Dinamični preračuni*) bi to v današnjih zneskih pomenilo približno 130.000 britanskih funtov ali okoli 155.000 evrov.

<sup>11</sup> SI ZAL IDR, 232, 32.



## RAZGOVORI MED TOVARNAMA KOLEKTOR IN KAUTT & BUX

Taktiziranje in zavlačevanje z odločitvijo je imelo svoj smisel, kar se je potrdilo kasneje. Po dogovoru z vodstvom Tovarne kolektorjev, vključena sta bila direktor Ciril Lazar in tehnični direktor Stanko Lombar, so Iskrini predstavniki v Nemčiji previdno navezali stike s predstavniki podjetja Kautt & Bux. Po vrsti neobveznih razgovorov prek posrednikov je bil Iskrin predstavnik Jože Žižek v februarju 1967 naposled prepričan, da je interes na nemški strani dovolj velik, da bi lahko začeli bolj konkretne pogovore. Izhodišča za pogovore so na marčevskem sestanku pripravili Ciril Lazar, Stanko Lombar in Jože Žižek. Vse skupaj so ohranili v tajnosti, tudi dokument zapisnika sestanka so opredelili kot strogo zaupno gradivo. Previdnost je bila na mestu, saj so še zmeraj imeli odprto pozicijo z angleškim Watliffom. Ob posredovanju Erwina Bauerja, direktorja podjetja Adelman, ki je zastopalo podjetje Kautt & Bux v mednarodnem prostoru, je Jožetu Žižku uspelo organizirati sestanek s predstavniki Kautt & Buxa. 3. aprila 1967 so se tako v Stuttgartu sestali Žižek, Bauer in predstavnik Kautt & Buxa, lastnik Max Ersing in komercialni direktor Walter Wörner, da bi neobvezno razpravljali o morebitnih možnostih sodelovanja in morebitnem nakupu licence oziroma prenosu proizvodnje in tehnologije. Velikih pričakovanj ni imel nihče. Iskrin predstavnik je imel za velik dosežek že to, da so se lahko pogovarjali neposredno z Maxom Ersingom, ki je do tedaj odločno odklanjal kakršnekoli pogovore o licenčnih sporazumih, kaj šele o prenosu proizvodnje. Žižek si ni pripisoval zaslug za to, temveč je odkrito zapisal, da brez posredovanja Erwina Bauerja sestanka nikoli ne bi bilo.

Žižek je v Slovenijo poročal, da je bil njegov namen raziskati pripravljenost Kautt & Buxa za sodelovanje. Predstavil je interes Tovarne kolektorjev Idrija, da kupi ustrezno proizvodno znanje, to je licenco za proizvodnjo določenih tipov kolektorjev kot prvo možnost, ali pa, za kar so bili v Idriji še bolj zainteresirani, za dolgoročno proizvodno sodelovanje, kjer bi Tovarna kolektorjev prevzela izdelavo katerega od komutatorjev za nemško podjetje. Seveda takega tipa, da bi bili v Idriji glede na strojno opremljenost in obseg tehnološkega znanja sposobni zagotoviti zahtevano kakovost končnih izdelkov. Žižek je prav tako izpostavil, da je idrijska tovarna na začetku svoje poti in torej sposobna in pripravljena na hitro prilagajanje zahtevam uglednega proizvajalca, kot je bil Kautt & Bux. Posebej je poudaril, da v Idriji razpolagajo z zadostnimi finančnimi sredstvi v domači in tujih valutah, da lahko plačajo licenčnino. V soglasju z vodstvom tovarne v Idriji je Maxu Ersingu ponudil možnost skupnega vlaganja vsaj v strojno opremo, ki bi jo potrebovali v Idriji ob morebitnem sporazumu. Žižek je tovrstno ponudbo utemeljil na osnovi reformnih prizadevanj v Jugoslaviji o možnostih in pogojih

uvoza tujega kapitala. Prav tako je zatrdil, da obstaja možnost sporazuma o skupnih vlaganjih že pred sprejemom potrebne zakonodaje – zakonodajni postopek še ni bil povsem zaključen – ob posredovanju Gospodarske zbornice Jugoslavije.

Po sorazmerno dolgem Žižkovem uvodu so nemški predstavniki najprej izrazili načelno pripravljenost, da se pogovarjajo o vseh možnostih sodelovanja. Jože Žižek je že to štel za uspeh. Izrecno pa so Max Ersing in drugi poudarili, da morajo natančno poznati pogoje vlaganja kapitala v slovensko, za povrh pa še komunistično podjetje. Predvsem bi jim morala država dati jasna zagotovila o varnosti njihove naložbe, o možnosti umika kapitala, če se za to pokaže potreba. Spomin na obsežno podržavljenje premoženja v komunističnih državah vzhodne Evrope, tudi Slovenije, le dvajset let pred tem je bil še kako prisoten. Predstavniki Kautt & Buxa so tudi nedvoumno povedali, da se o prodaji licence ali drugih oblikah sodelovanja ne morejo pogajati brez ustreznih informacij. Da bi pripravili ustrezno ponudbo, bi vsekakor morali vedeti kaj več o Tovarni kolektorjev Idrija, denimo o strukturi in obsegu proizvodnje, prodaji, strojni opremljenosti, sposobnosti proizvodnje bakrenih profilov, o izolacijskih materialih in masi za stiskanje. S tem so tudi nakazali, da so pripravljene nadaljevati pogovore. Zato so se dogovorili, da se teden dni kasneje sestanejo še z vodstvom Tovarne kolektorjev Idrija.

V povzetku intenzivnega dogajanja je Jože Žižek več kot zadovoljno zapisal, da že dejstvo, da Max Ersing ni odklonil nadaljnjih pogovorov, pomeni velik uspeh za slovensko stran. Zlasti glede na ugled Kautt & Buxa kot podjetja in njegovih izdelkov, predvsem na evropskem, a tudi na trgih drugih celin. Sklenil je, da je bil namen sestanka dosežen že s tem, da bodo pri Kautt & Buxu začeli razmišljati o Tovarni kolektorjev kot o morebitnem partnerju.

Teden dni kasneje, 11. aprila 1967, sta v Stuttgart odpotovala Ciril Lazar in Stanko Lombar, kjer se jima je pridružil še Jože Žižek. Sestanka so se iz Kautt & Buxa udeležili Max Ersing ter tehnični in komercialni direktor. Nasproti so si stali ljudje z vsemi pooblastili. Sestanek je bil intenziven in je trajal nekaj več kot dve uri. Obe strani sta se strinjali, da so pogovori zaželeni, a hkrati tudi povsem nezavezujoči. V uvodnem delu so Idrijčani predstavili svoj proizvodni program, tehnološko opremljenost in organizacijo proizvodnje ter predvsem problem surovin. Odkrito so priznali, da za bolj gotovo prihodnost tovarne potrebujejo novo in predvsem sodobno tehnologijo. Nato so prešli na svoje predstave o morebitnem sodelovanju. Kot prvo varianto sodelovanja so predstavili nakup licence, po kateri bi proizvajali komutatorje. Hkrati so tudi bolj pogumno izrazili željo, da bi mogoče podjetje Kautt & Bux vendarle odstopilo proizvodnjo določenih tipov komutatorjev, kar bi Tovarni kolektorjev Idrija zagotovilo optimalno in redno proizvodnjo. Previdno so pokazali interes za prenos proizvodnje tiste vrste

komutatorjev, ki zaradi maloserijske proizvodnje niso ali v bližnji prihodnosti ne bodo tržno zanimivi za Kautt & Bux. Kot dobro plat so izpostavili prostorske možnosti širitve proizvodnje v Idriji in predvsem sposobnost hitrega prilagajanja in odzivanja na morebitne Kautt & Buxove zahteve po kakovosti in količini proizvedenih komutatorjev. Ob takem sodelovanju so Maxu Ersingu predlagali, naj razmisli o morebitnem skupnem vlaganju.

Predstavniki Kautt & Buxa so idrijsko delegacijo najprej opozorili, da morajo kaj kmalu reorganizirati proizvodnjo, saj naj bi imeli v programu prevelik delež komutatorjev v majhnih serijah. Poudarili so, da le velike (optimalne) serije komutatorjev omogočajo tudi ekonomičnost poslovanja. Da v Idriji ni bilo vedno tako, so sklepali iz razmerja med plačami in sredstvi, vloženimi v proizvodnjo. Kljub nizkim plačam v Sloveniji so bila razmerja bistveno bolj neugodna kot v Nemčiji oziroma pri Kautt & Buxu. Prav tako so poudarili potrebo po stabilni in kakovostni oskrbi s surovinami ter predvsem z lastnimi zmogljivostmi za proizvodnjo polizdelkov, kot so bili denimo bakreni profili. Ersing in drugi so izrazili pripravljenost za pogovore o prodaji licence, vendar so na drugi strani opozarjali Idrijčane, da morajo tehtno premisliti, kaj želijo kupiti. Po njihovem nasvetu naj bi kupili licenco le za tiste komutatorje, ki bi jih lahko proizvajali v dovolj velikih količinah in tako dosegli potrebno rentabilnost po plačilu licenčnine. Izrazili so pričakovanje, da se slovenska stran zaveda, da prodaja licence vendarle pomeni nekaj več kot zgolj prodajo tehnologije. Pričakovali so, da bi se v takem primeru Tovarna kolektorjev Idrija tako usposobila, da bi lahko izvažala tudi na tuje trge. Idrijsko delegacijo so opozorili, da bi v takem primeru morali tudi rajonizirati trg, sporazumno določiti, kdo in kaj bo kam prodajal. Zato so pričakovali, da bodo v Idriji izdelali tržne analize o možnosti prodaje kolektorjev določenim odjemalcem v ZDA, Veliko Britanijo, Francijo, vzhodno Evropo, na Bližnji in Daljni vzhod, razmislili pa naj bi tudi o Afriki. Max Ersing in njegovi sodelavci so dali jasno vedeti, da je licenčna pogodba zanje zanimiva le ob sklenitvi za najmanj petletno obdobje, čeprav bi jim bilo ljubše desetletno, ki bi vključevalo tako proizvodnjo kot tudi prodajo. Glede možnosti neposrednih vlaganj pa je bil Max Ersing zopet jasen; morebitna vlaganja kapitala v Tovarno kolektorjev Idrija so načeloma mogoča. Vendar je podčrtal, da le takrat, ko bo jugoslovanska vlada tujim partnerjem zagotovila vse lastniške pravice in predvsem dolgoročno varnost kapitalskih vložkov.

Izkupiček sestanka je bil velik. Dogovorili so se namreč, da pride maja v Slovenijo tehnični direktor dr. Wörner in da nadaljujejo pogovore. Predvsem naj bi razpravljali, ali je pogodba o licenci res prava pot za Tovarno kolektorjev Idrija, da si zagotovi dolgoročni obstanek, ali pa bi bile druge možnosti sodelovanja bolj perspektivne. To analizo naj bi opravili v Stuttgartu, v Idriji pa bi pripravili

tržno analizo možnosti prodaje komutatorjev na neevropskih trgih. Ciril Lazar in Stanko Lombar sta Maxu Ersingu obljubila, da dokler trajajo pogovori s Kautt & Buxom, ne bodo sklenili sporazuma s katerikoli drugim konkurenčnim podjetjem o proizvodnji komutatorjev.

Lazar, Lombar in Žižek so bili po zaključku sestanka zadovoljni, preveval jih je dober občutek. Resda je Lazarja skrbelo, kako bodo pripravili tržno analizo morebitne prodaje na neevropske trge, zato je nemške sogovornike opozoril, da bo šlo bolj za oceno kot relevantno analizo, kar so sprejeli. Upravičeno so dobili vtis, da Kautt & Buxa ne zanima le kratkoročna prodaja licence, temveč bolj dolgoročno in poglobljeno sodelovanje. Še največ upanja jim je vлил komercialni direktor Walter Wörner, ki je ob slovesu Jožeta Žižka prijel pod roko in mu z naklonjenostjo zaupno šepnil: *»Na nek način bomo to zadevo že uredili.«* Navsezadnje je to pričalo o pripravljenosti predstavnikov Kautt & Buxa, da problematiko sodelovanja s Tovarno kolektorjev Idrija natančno in vsestransko proučijo. Vsi trije so se zavedali, da prihajajo odločilni trenutki, ko njihovi sestanki ne bodo več imeli značaja zgolj informativnih pogovorov.<sup>12</sup>

Zaradi občutka pomembnosti sestanka so slovenski udeleženci imeli tudi odgovornost, zato so jasno določili prihodnje naloge. Že deset dni kasneje naj bi se sestali na sedežu Iskre v Ljubljani, kjer bi skupaj z Iskrinimi strokovnjaki (z vodjem oddelka za izvoz, inženirji, ki so skrbeli za razvojno-tehnološke vidike proizvodnje kolektorjev v Idriji in vodili pogajanja z Watliffom), proučili novonastale razmere *»glede na potencialne možnosti sodelovanja s firmo Kautt & Bux«* ter interese podjetja Iskra. Lazar in Lombar naj bi v najkrajšem možnem času z Iskrinimi strokovnjaki skušala dognati možnosti oziroma orientacijsko oceno potenciala prodaje kolektorjev v vzhodno Evropo ter države Bližnjega in Daljnega vzhoda in Afrike. Cirila Lazarja so pooblastili, da mora urediti oziroma pridobiti vsa potrebna oblastna soglasja (država, gospodarska zbornica), da se pogajanja s podjetjem Kautt & Bux lahko začnejo. Prav tako naj bi raziskal vse možnosti uvoza kapitala oziroma skupnih naložb in že v naprej pripravil potrebne administrativne postopke. Tehnični direktor Stanko Lombar pa se je zavezal, da bo s sodelavci pripravil vso potrebno tehnično dokumentacijo za pogovore s tehničnim direktorjem Kautt & Buxa.

Sestanek je bil za odgovorna moža Tovarne kolektorjev Idrija prava mala šola, pri čemer je zaradi odkritosti stališč zbledel tudi nekoliko pokroviteljski, a vendarle dobronameren odnos gostiteljev sestanka. Z izpostavljanjem njihovega miselnega toka ter ekonomskih in tehničnih kategorij so Ersinga in njegova kolega Lazarja in Lombarja postavljali v drugačen kontekst in v jasno določiteve pozicije njunega podjetja, njegovih interesov in njegove perspektive. Resda se

12 SI ZAL IDR, 232, 32.



zdi, da je prošnja Kautt & Buxa, da v Idriji pripravijo analizo tržnih možnosti na neevropskih trgih, nekoliko prezahtevna, kar je Lazar tudi že nakazal, a vendarle ni bila zaman. Že v tej zgodnji dobi je vodstvo Tovarne kolektorjev Idrija prisilila, da vsaj ob tej priložnosti pogleda nekoliko dlje od Evrope, da začne razmišljati o dimenzijah velikega sveta in morebitnih priložnostih.

Sestanek na sedežu Iskre v Ljubljani so organizirali v načrtovanem terminu. Nesoglasij ni bilo; zavedali so se, da je treba sprejeti jasno odločitev in jo potem tudi uresničiti. Vsi predstavniki Iskre so na vso moč podprli prizadevanja, da Tovarna kolektorjev Idrija vstopi v tesno sodelovanje z nemškim podjetjem. Iskra je, kot vsa leta do tedaj, tudi tokrat stala ob strani Cirilu Lazarju in Stanku Lombarju. Obljubili so vso svojo strokovno pomoč, da bi Tovarna kolektorjev Idrija sklenila pogodbo o skupnem vlaganju s Kautt & Buxom. Misel na licenčnino je bila opuščena, kot najbolj optimalno možnost so videli tuja vlaganja. S tem je bila tudi kakršnakoli misel na sodelovanje z Watliffom, če je še kaj od nje ostalo glede na spremenjene razmere, zavržena.

Jože Žižek se je nato vrnil v Stuttgart, kjer je lastnika Kautt & Buxa obvestil o sklepih in se dogovarjal za njihov predvideni obisk v Sloveniji. Pri tem je bilo očitno, da so tudi pri Kautt & Buxu razmislili o novi situaciji in potrdili, da so pripravljene na vlaganja v Tovarno kolektorjev Idrija. Tako so se dogovorili, da prideta v Slovenijo komercialni in tehnični direktor Wörner in Weber. Imenovana predstavnika Kautt & Buxa sta prišla v Slovenijo in njun obisk se je izkazal za ključen. Dva dneva, 30. in 31. maj 1967, nabita z intenzivnimi pogovori v Kranju, Ljubljani in Idriji, sta določila prihodnost Tovarne kolektorjev Idrija. Pogosteje kot so se sestajali predstavniki Tovarne kolektorjev Idrija, Iskre in Kautt & Buxa, bolj so se spoznavali, bolj zahtevnejši so postajali pogovori, pričakovanja pa so rasla.

Rezultati dvodnevni pogovorov so preseglji vsa pričakovanja slovenske strani. Na koncu so se zedinili in se podpisali pod dogovorjenih 11 točk. S temi točkami so opredelili osnovna razmerja med Kautt & Buxom in Tovarno kolektorjev Idrija, ki so bila kasneje »prevedena« v pravniške formulacije in formalizirana s podpisano pogodbo o skupnem vlaganju. Če povzamemo:

1. Podjetje Kautt & Bux želi udeležbo v razmerju 50:50. Njihov vložek bi bil omejen z vrednostjo vseh sredstev Tovarne kolektorjev Idrija.
2. Pogodba o skupnem vlaganju naj bi veljala 20 let.
3. Kautt & Bux bi zagotovil tehnološko znanje, tovarna kolektorjev pa finančna sredstva za preureditev obstoječih prostorov in zagon povečane proizvodnje.
4. Tovarno kolektorjev v Idriji naj bi upravljal »poslovni komite« po načelu paritetne zasedbe.
5. Podjetju Kautt & Bux je treba dati državno garancijo, da njihov vložek ne bo nacionaliziran. To garancijo bi morali podkrepiti tudi s posebnim

- zavarovanjem v obliki bančne garancije, da ta sredstva ne bodo kakorkoli drugače razlaščena.
6. Dobiček iz skupnega poslovanja se v skladu s kapitalskim razmerjem deli na polovico.
  7. Prav tako sta oba partnerja dolžna reinvestirati enak delež dobička. Zakonodaja je za tujega partnerja predvidela najmanj 20 %.
  8. Podjetje Kautt & Bux se obveže, da bo zagotovilo polno zasedenost proizvodnih linij v Idriji z naročili komutatorjev nižje tehnološke zahtevnosti, »ki zahtevajo razmeroma večji delež dela«. Idrijske komutatorje naj bi prodajali na trgih zahodnoevropskih držav.
  9. Glede na obveznosti iz zgornje točke ima Kautt & Bux vso pravico odločati o tržni in predvsem o cenovni politiki.
  10. Partnerja se strinjata, da bosta o vseh kadrovskih zadevah na vodilnih mestih (finance, komerciala, proizvodnja in tehnologija) odločala le sporazumno.
  11. Podjetje Kautt & Bux se je obvezalo, da bo na željo Tovarne kolektorjev Idrija obveščalo njene samoupravne organe o tržnem položaju komutatorjev, ki jih bodo proizvajali v Idriji.<sup>13</sup>

Po podpisu neke vrste memoranduma so morali pogajalci preveriti dogovorjeno še pri lastnikih in oblasteh. Ciril Lazar je že pred tem pri jugoslovanskih zveznih oblasteh sprožil postopke za pridobitev dovoljenja za pogajanja in sklenitev sporazuma; slovenske oblasti so bile že seznanjene in niso nasprotovale. Čakala sta ga še zagovor pred delavskim svetom lastne tovarne in seznanitev idrijskih občinskih oblasti o skupnem vlaganju. Pri tem mu je Jože Žižek v imenu Iskre obljubil vso morebitno potrebno pomoč pri prepričevanju delavskega sveta v tovarni. Nemška predstavnik Weber in Wörner pa sta morala pridobiti soglasje lastnikov Kautt & Buxa. Obljubila sta, da bodo iz Kautt & Buxa odločitev sporočili do 15. junija 1967. Glede na dinamiko pogajanj z Watliffom so pogovori s Kautt & Buxom potekali izjemno učinkovito in hitro. Na obeh straneh so bili interesi jasno določeni in niso bili izključujoči. Tako ni presenetljiv komentar dogajanja 30. in 31. maja. Udeleženci so čutili, da so del nečesa novega, protagonisti nove gospodarske prakse. Tovarna kolektorjev Idrija je bila med prvimi v Jugoslaviji, ki se je začela pogajati o skupnih vlaganjih s tujim partnerjem, pa tudi kasneje tovrstnih dogovarjanj ni bilo ravno veliko.

Vtisi, ki jih je tehniški direktor Kautt & Buxa dobil ob ogledu proizvodnje v Idriji, so bili dobri tako po tehnološki plati kot tudi glede zaposlenih. Prepričan je bil, da bo mogoče z ljudmi dobro delati zaradi odkritosti in obrtniških znanj. Tudi vodstvo v Stuttgartu se je zaneslo na njegovo mnenje. Bistven pa je bil njegov

13 SI ZAL IDR, 232, 32.

drugi poudarek. Kot ključno prednost Tovarne kolektorjev Idrija je izpostavil primerjalno nizke plače v Idriji, ki bi ob posodobitvi tehnologije zagotavljale visoko konkurenčnost idrijskih komutatorjev na zahodnoevropskih trgih. Kautt & Bux je do sredine junija potrdil svoj interes za skupna vlaganja, vendar so imeli še nekaj pomislekov, zlasti glede pravnega položaja njihove morebitne naložbe v Idriji. Pomisleke so imeli predvsem starejši člani skupine lastnikov z daljšim zgodovinskim spominom. Navsezadnje jugoslovanska zakonodaja o tujih vlaganjih še ni bila sprejeta, pogovarjali so se na osnovi osnutkov zakonov, ki so bili še v zakonodajni proceduri. Niso pa izključili že bolj natančnega dogovarjanja še pred dokončnim sprejemom zakonov o tujih vlaganjih. Tako so Tovarni kolektorjev Idrija predlagali, da pošlje v Stuttgart uradni predlog o skupnem vlaganju v polovičnih razmerjih. Da bi zadevo olajšali, so Iskrini predstavniki v Idrijo poslali tudi že osnutek predloga v nemščini. Pred dokončno odločitvijo o sodelovanju so pri Kautt & Buxu želeli natančno ovrednotiti Tovarno kolektorjev Idrija. Predlagali so sestavo mešane komisije, ki bi podala ne samo oceno, temveč realno vrednost vse opreme in prostorov v Idriji. Ta ocena je bila pomembna, saj bi predstavljala osnovo za višino kapitalskega vložka Kautt & Buxa.

Sredi julija so iz Kautt & Buxa odgovorili na uradni predlog Tovarne kolektorjev Idrija o skupnem vlaganju. Lastniki so uradno potrdili, da bodo sovlagali do polovice skupne naložbe. Obvezali so se, da bodo pripravili osnutek pogodbe. Pri tem so izrazili začudenje nad oceno vrednosti Tovarne kolektorjev Idrija, ki se jim je zdela visoka. Ker so se obetali pogosti stiki Tovarne kolektorjev Idrija s Kautt & Buxom, so v Iskri Cirilu Lazarju predlagali, da zaposli mladega inženirja, ki ne bo imel le volje do dela, temveč bo tudi aktivno obvladal nemščino, pa tudi dobro strojepisko z znanjem nemščine so mu svetovali. Tako bi se Tovarna kolektorjev Idrija nekako osamosvojila v komunikaciji s Kautt & Buxom. Neposredna komunikacija med podjetjema, brez Iskrinih posrednikov, bi bila bolj pristna in predvsem hitrejša. Iskrini predstavniki pa so bili še zmeraj pripravljeni zagotoviti vso potrebno tehnično in organizacijsko pomoč pri pogajanjih s tujim partnerjem.

Korespondence in dogovarjanja med Jožetom Žižkom kot posrednikom in Kautt & Buxom je bilo veliko. Vendar velja tukaj opozoriti na dva dogodka iz jeseni 1967, ki sta obrnila tok dogajanja. Oba izvirata iz Kautt & Buxovega okolja. Najprej je v začetku oktobra delavski sosvet (Betriebsrat) jasno sporočil upravi podjetja, da nasprotuje kakršnemukoli prenosu proizvodnje komutatorjev v Idrijo. Niso dvomili, da bo koristno za podjetje kot celoto in lastnike, skrbelo jih je zaradi drugih stvari. Prepričani so bili, da bo zaradi tega že kratkoročno, in seveda tudi dolgoročno, prišlo do zapiranja delovnih mest v Stuttgartu. To je postavilo vodstvo Kautt & Buxa pred izziv, kako doseči osnovni cilj brez konflikta

z zaposlenimi in obenem ohraniti perspektivo poglobljenega sodelovanja s Tovarno kolektorjev Idrija. Stopili so korak nazaj in se spet vrnili k varianti licenčne pogodbe brez skupnih vlaganj. Kautt & Bux je tako predlagal, da bi za začetek sklenili licenčno pogodbo (*»licenco za kos z letno licenčno pristojbino«*). Tovarna kolektorjev Idrija bi lahko začela proizvodnjo že na obstoječih strojnih linijah z majhnimi prilagoditvami. V Idriji bi komutatorje izdelovali za jugoslovanski in italijanski trg. Italijanski trg bi tako povsem oskrbovali iz Idrije, ker je bil izvoz tja iz Nemčije kljub članstvu obeh držav v Evropski gospodarski skupnosti (predhodnici Evropske unije) preveč obremenjen z dajatvami. Izvoz iz Slovenije pa bi bil zaradi nižjih plač in s tem nižje cene končnega izdelka kljub carinskim dajatvam še vedno zelo konkurenčen na italijanskem trgu. Po njihovih ocenah bi povpraševanje na obeh trgih, domačem in italijanskem, povsem zaposlilo proizvodne kapacitete v Idriji. V podtonu so Nemci namignili, da so v Idriji imeli nekoliko prevelike proizvodne zmogljivosti. Prav tako so v Idrijo pošiljali sporočila, da naj bi licenčna pogodba veljala deset let in naj bi vsebovala določbo, da potem pristopijo k skupnemu vlaganju s polovičnimi vložki. Jože Žižek je iz Stuttgarta upravi Iskre in Tovarne kolektorjev Idrija prenesel sporočilo z opombo, da je ponudba še zmeraj ugodna in da bi jo veljalo sprejeti. Tovarna kolektorjev Idrija bi še zmeraj dobila dodatno tehnološko znanje, hkrati pa tudi italijanski trg.

V Idriji so skupaj z Iskrinimi strokovnjaki presodili, da je ponujena rešitev sprejemljiva, saj Tovarna kolektorjev Idrija vendarle pridobiva bolj sodobno tehnologijo, širši izbor izdelkov in predvsem dodatni trg. 18. in 19. decembra so v Stuttgartu za mizo sedli Ciril Lazar in Jože Žižek na eni strani ter Max Ersing in dr. Weber na drugi. Tema pogovora je bila sicer ena sama, a zelo zahtevna. Dogovorili naj bi se o pogodbi v vseh detajlih, da bi jo lahko kasneje pravniki natančno oblikovali in vodstvi podjetij podpisali. Glede na dotedanje pogovore, obsežno korespondenco in že bolj ali manj definirane interese obeh strani je bil pogovorom zagotovljen uspeh. Večina zadev je bila dorečena; šli so skozi dotedanje predloge, jih na novo oblikovali in dodali nekaj novih poudarkov. Na prvem mestu velja omeniti zelo velik interes Kautt & Buxa za skupna vlaganja. Pokazalo se je, da je predlog licenčne pogodbe samo zasilna, kratkoročna rešitev. Njihov interes je bil dolgoročen. Vztrajali so, da mora v pogodbo priti določilo, da ima Kautt & Bux po izteku licenčne pogodbe, ali pa tudi prej, če tako presodi glede na razmere, pravico spremeniti licenčno pogodbo v družabniško, kar mora prejemnica licence, Tovarna kolektorjev Idrija, dovoliti oziroma pri tem sodelovati. Glede na aktualno zakonodajo so predvideli najmanj polovični delež za vsako stran. V primeru spremembe jugoslovanske zakonodaje pa je bil Max Ersing pripravljen svoj delež povečati ali celo povsem prevzeti Tovarno kolektorjev Idrija.



Osnutek pogodbe je pokazal, zakaj je bil pogovorom zagotovljen uspeh. Na eni strani je bilo uveljavljeno podjetje svetovnega formata, na drugi strani majhno komunistično podjetje brez zadostnega znanja, sodobne tehnologije, brez dostopa do tujih trgov. V Idriji razen ambicij proizvajati sodobne komutatorje in pripravljenosti na trdo, vztrajno in natančno delo niso imeli veliko ponuditi Kautt & Buxu. Pokroviteljski odnos Kautt & Buxa, ki nemalokrat veje iz zapiskov sodelujočih ali uradnih zapisnikov sestankov, je dobil svojo podobo v sestavljanju pogodbe. Kautt & Bux je svoje interese v celoti uveljavil, Tovarni kolektorjev Idrija ni preostalo drugega, kot da jih sprejme. Tudi v tej skrajno neenakopravni poziciji so pridobivali veliko. Novo znanje, zagotovljen odjem polovice proizvodnje po nemških standardih in s tem perspektivo so potrebovali bolj kot kaj drugega. In ne glede na vse jim je Kautt & Bux to zagotavljal. V letu 1967 je to povsem zadostovalo. Po besedah Cirila Lazarja je bilo stanje naslednje: *»Naše kapacitete še zdaleč ne zadoščajo za pokrivanje potreb jugoslovanskega tržišča, niti po kvaliteti, niti po količini, pa tudi ne po sortimentu, ker so naše zmogljivosti omejene na proizvodnjo enostavnih in manj zahtevnih tipov kolektorjev. Tehnične zahteve po prvovrstni kvaliteti postajajo tudi doma vedno ostrejšje, medtem ko za izvoz sedanja kvaliteta naše proizvodnje sploh ne prihaja v poštev. Kljub intenzivnemu lastnemu razvojnemu delu in zasledovanju svetovne tehnike ne moremo doseči nivo tovrstnih svetovnih proizvajalcev, ki imajo pred nami stalno naskok najmanj 10 let.«* Interese Kautt & Buxa pa je prvi direktor Tovarne kolektorjev Idrija opisal takole: *»Zaradi velikih potreb doma in v svetu po tako konjunktornem artiklu, kot so kolektorji, ne more pokriti vsega povpraševanja; zato se je odločilo, da bo z nami delilo proizvodni program, ki naj se na obeh straneh specificira ter naj se z medsebojnimi dobavami proizvodov in delov poveča proizvodnja na obeh straneh.«*

Z licenčno pogodbo bi določili, da Kautt & Bux dobavlja sodobno strojno opremo in orodja za letno kapaciteto najmanj 2.000.000 DM prometa. Dobavljal naj bi tudi vse potrebne surovine s 5-odstotnim pribitkom k običajnim cenam. Kautt & Bux bi bil obvezan prenesti v Idrijo proizvodnjo komutatorjev klasične izvedbe z armiranim obročem in izvedbe brez obroča »P« konstrukcije z vso potrebno tehnično dokumentacijo, stroji in orodjem. Nemško podjetje bi moralo izobraževati idrijske delavce na svoje stroške in tudi poslati svoje mojstre v Idrijo, da poskrbijo za prenos in zagon proizvodnje. Kautt & Bux si je pridržal vse pravice pri prodaji komutatorjev. Tovarni kolektorjev Idrija bi bila dovoljena samostojna prodaja samo v Jugoslaviji. Prodaja na italijanskem trgu je morala iti prek Kautt & Buxovega zastopnika na italijanskem trgu, podjetja Risomesa iz Milana. Tovarna kolektorjev Idrija ne bi smela izvažati v tretje države, izjemoma samo s privolitvijo Kautt & Buxa. Zato pa se je Kautt & Bux obvezal odkupiti polovico idrijske proizvodnje. Tovarna kolektorjev bi po predlogu pogodbe

morala plačevati Kautt & Buxu licenčno pristojbino za vsak proizvedeni kos v vrednosti 8 odstotkov, poleg tega pa še letni pavšal v vrednosti 25.000 DM. Vse stroje in orodja je morala Tovarna kolektorjev Idrija plačati, polovico ob dostavi, polovico v dveh mesecih, pri čemer bi šli stroški prevoza v njeno breme. Pogodba naj bi veljala 10 let in bila podpisana v dveh mesecih.

V spomladanskih mesecih je zopet prišlo do spremembe. Pri Kautt & Buxu so znova začeli kazati interes za sklenitev dolgoročne kooperacijske pogodbe. V aprilu in maju so do potankosti izpilili licenčno pogodbo, ki se v svojih poudarkih ni odmaknila od predstavljenega osnutka, le podaljšana je bila na 20 let. Obstoječo licenčno pogodbo so zadržali, pripravljati pa so začeli še pogodbo o družabništvu oziroma o skupnih vlaganjih.

Po enoletnih intenzivnih pogajanjih in obratih so končno prišli do dogovora. Ker je šlo za eno prvih tovrstnih pogodb, sploh pa je bila to prva pogodba med slovenskim (jugoslovanskim) in zahodnonemškim partnerjem, so bili toliko bolj pozorni. Vzpostavljala naj bi se praksa, zato je bilo treba skrbno in natančno piljenje pogodbe. Strokovno pomoč je Tovarni kolektorjev Idrija ponudila Iskra s svojimi strokovnimi službami prek predstavništva v Stuttgartu in strokovne službe gospodarske zbornice, pomagali pa so tudi najvidnejši domači strokovnjaki za mednarodne trgovinske odnose. Pregled pogodbe in oblikovanje stališč Tovarne kolektorjev Idrija so opravljali kar na gospodarski zbornici. Sredi leta 1968 je bil nato dosežen sporazum o skupnem vlaganju kapitala, v Tovarni kolektorjev so ga potrdili 28. avgusta 1968. Pogodba je bila sklenjena za dvajset let.<sup>14</sup>

## POGODBA O SODELOVANJU MED TOVARNAMA

Da vse ni šlo gladko, da je bilo treba preseči zid nezaupanja ter večje zakritega nasprotovanja prevelikega navezovanja Tovarne kolektorjev Idrija na tujega partnerja, kažejo zapisniki delavskega sveta. Na eni teh sej, 9. julija 1968, so razpravljali tudi o potrditvi pogodbe s Kautt & Buxom. Potem ko je direktor Lazar prebral pogodbo in tudi bolj podrobno razložil posamezne člene, so se pokazali prikriti strahovi in nezaupanje, ugovori in pomisleki. Pri prepričevanju članov delavskega sveta je pomagal tudi predsednik občinske skupščine, ki je že s svojo udeležbo dal sporazumu širšo politično podporo in podporo lokalnega okolja. Prav on je bil tisti, ki je večkrat izpostavil, da pogodba ni take vrste, da bi omogočala izkoriščanje delavcev, in tako že v naprej zavračal tovrstne pomisleke iz podtonov razpravljavcev. Ta strah je izviral predvsem iz ravni plač v Nemčiji in Sloveniji in pomislekov glede realne cene dobavljenih surovin in polizdelkov.

<sup>14</sup> SI ZAL IDR, 232, 32.

Povedano v sodobnem jeziku, posamezniki so v predvidenem partnerstvu videli nevarnost učinka transfernih cen, ko bi Kautt & Bux tako prelivali dohodek v svojo korist. Drugi del pomislekov se je nanašal na tehnologijo. Nekateri so bili neučakani in jih je motila predvidena postopnost prenosa tehnologije, najprej taki komutatorji, kjer lahko proizvodnja steče hitro z manjšimi prilagoditvami, kasneje bolj zahtevne oblike. Po dolgi razpravi je bil vendarle sprejet sklep, da Tovarna kolektorjev podpiše pogodbo.<sup>15</sup>

Pogodba med Tovarno kolektorjev in Kautt & Buxom ni bila del širšega procesa. Tovrstnih pogodb o skupnem vlaganju ni bilo prav veliko, še manj je bilo dolgoročno uspešnih. Na osnovi pogodbe je Tovarna kolektorjev Idrija vložila vsa svoja sredstva, tuji partner pa je v skupno poslovanje vložil gotovino, stroje in orodja, potrebno znanje in izkušnje (know-how, good will). Razmerje med partnerjema je bilo na zgornji meji dovoljenega. Kautt & Bux je lahko pridobil največ 49-odstotni delež. Resda so nemški partnerji želeli imeti večinski delež, vendar so se morali zadovoljiti z obstoječo možnostjo. Na njihovo vztrajanje pa so v pogodbo vnesli določilo, da bo Tovarna kolektorjev Idrija ob spremembi jugoslovanske zakonodaje o tujih vlaganjih privolila v polovične deleže v skupnem poslovanju. Tujemu partnerju je bilo treba dati tudi dodatna zagotovila za varnost njihove naložbe. Tako so si izposlovali pravico do sopodpisa vsake pogodbe. Vsako pogodbo je moral sopodpisati tudi predstavnik Kautt & Buxa v skupnem vodstvu. V pogodbi so uporabili izraz »kodirektor«. Pred oblastjo je Tovarna kolektorjev Idrija kočljivost tega »kodirektorskega« položaja opravičevala pred ideološkimi očitki, da je izraz sam po sebi le »terminološka koncesija«. Pri tem pa so izrecno poudarjali, da naj to ne bi imelo posledic v upravljanju, kjer naj bi bila zagotovljena »samoupravna organiziranost«. Vendar pa je pred ideološko občutljivo javnostjo ta določba vendarle pomenila veliko spremembo v strukturah in tehnikah upravljanja podjetja in snovanja poslovanja. V Tovarni kolektorjev Idrija sta se tako pragmatično vzpostavljali dve miselni strukturi. Po izvoru, ozadjih in namenih sta si bili povsem različni. V delovanju podjetja sta se prepletali »socialistična« in »kapitalistična« struktura in tehnika upravljanja podjetja. Sčasoma je prevladala slednja, kar je verjetno pripomoglo k dolgoročni uspešnosti tovarne kolektorjev.

Prav ureditev upravljanja slovenskih/jugoslovanskih podjetij, ki je temeljila na ideologiji samoupravljanja, kjer naj bi odločanje o poslovnih procesih prenesli na svete zaposlenih delavcev, je bila preteča grožnja sodelovanju s tujimi partnerji. V primeru Tovarne kolektorjev Idrija so bili s tem soočeni tako rekoč vsakodnevno. Iz zagate so se reševali s prilagodljivim pristopom, da so na eni strani vztrajali pri pogodbениh določilih, a hkrati skušali loviti ravnotežje z

---

15 SI ZAL IDR, 232, 32.

jugoslovanskimi samoupravnimi predpisi. Tovarna kolektorjev je imela ob tem srečo, da je tudi Kautt & Bux imel enako pragmatičen odnos. Problemi so nastajali zato, ker jugoslovanske oblasti po sprejetju zakonodaje o tujih vlaganjih niso več spreminjale teh določil v skladu s pridobljeni izkušnjami v skupnih vlaganjih. Volja do tovrstnih vlaganj je v državi namreč polagoma z iztekom šestdesetih let usihala. Ideološki pristopi so nadomeščali pragmatične pristope tudi na državni ravni. Tovarni kolektorjev Idrija, ki je sklenila družbeniško pogodbo s Kautt & Buxom, je seveda to povzročalo težave.

Če si je na eni strani Kautt & Bux v pogodbi zagotovil nadzor nad poslovanjem podjetja, da je lahko zavaroval svoje interese in s tem posredno prihajal v »sistemske vgrajen« konflikt z ideologijo samoupravljanja, je moral dati koncesijo tudi Tovarni kolektorjev Idrija. Slednja je v enem od pogodbenih členov dobila zagotovilo, da bo Kautt & Bux zagotovil vsakoletno prodajo idrijskih komutatorjev na tujih trgih v minimalno določeni vsoti. To je za tovarno pomenilo izjemen dosežek, saj je omogočalo tako želeno širitev, hkrati pa je iz izvoznih dohodkov lahko financiralo posodabljanje in širitev proizvodnih zmogljivosti ter uvoz specialnih orodij in nujno potrebnih polizdelkov. Oba partnerja sta se tudi obvezala, da bosta o reinvestiranju dobičkov in dodatnem vlaganju čez zakonito opredeljenih 20 odstotkov odločala skupaj.

V pogodbi so v skladu z zakonodajo določili, da bo podjetje upravljal skupni poslovni odbor s polnimi pristojnostmi vodenja in upravljanja podjetja. Samoupravne organiziranosti podjetja se niso smeli dotikati, vendar so morali zopet dati koncesijo nemškemu podjetju Kautt & Bux. Na njihovo zahtevo so vnesli določilo, da mora »*vrhovni samoupravni organ*« Tovarne kolektorjev Idrija, »*delavski svet*«, spoštovati pogodbeno določila in tudi upoštevati vse odločitve, sprejete v okviru skupnega poslovnega odbora. S tem si je tuji partner že v naprej zagotovil zaščito svojih interesov.

Sestavni del procesa zbliževanja dveh podjetij in skupnih vlaganj je bil finančni pregled Tovarne kolektorjev Idrija, ki so ga opravili v novembru 1968. Tokrat ne s stališča tehnološkega stanja, temveč s stališča računovodske službe. Nemškega partnerja sta zanimala struktura in način vodenja jugoslovanskega knjigovodstva in računovodstva, zanimala so ga vsakodnevna praksa in kategorije, ki se ob tem uporabljajo. Torej ga je zanimala verodostojnost računovodskih izkazov Tovarne kolektorjev Idrija. Zato so iz Nemčije v Idrijo napotili skupino treh računovodskih in davčnih izvedencev (Albert Haussmann, Eugen Welz, Elrich Seeger). Njihovo poročilo je potrdilo verodostojnost finančnih izkazov, saj so ugotavljali, da je bilo knjigovodstvo in računovodstvo v Tovarni kolektorjev Idrija zelo dobro in v vseh podrobnostih natančno. Obilo hvale je bil deležen dolgoletni vodja računovodstva Jože Gregorčič. Eugen Welz ga je opredelil, da



je »dobra oseba, ki je dorasla trenutnim nalogam in tudi nadaljnjemu širjenju«. Poslani revizorji so opozarjali, da je obstajala terminološka razlika, ki je posledica jugoslovanske ureditve in uveljavljenih računovodskih standardov. Tu so svetovali poenotenje oziroma jasno definiranje posameznih pojmov, da se njihov pomen ne bi spreminjal v prevodu. Izjemno zadovoljni pa so bili s finančnim nadzorom pristojnih državnih služb, zlasti revizijske službe Narodne banke. Poudarili so, da je bil nadzor zelo strog, kar jim je godilo. Kot zanimivost naj omenimo, da so v strukturi upravljanja jugoslovanskih podjetij našli tudi dobro plat. Nadzorna vloga delavskih svetov se jim je zdela posrečena, saj naj bi v veliki meri zaradi notranjega nadzora preprečevali možnost osebnega okoriščenja v podjetju. Računovodsko službo so opozorili, da mora vse četrletne računovodske izkaze pošiljati tudi v Stuttgart. Računovodstvo Tovarne kolektorjev Idrija je tako pridobilo dodatnega nadzornika svojega dela.<sup>16</sup> Vendar pa je bilo pomembno, da so predstavniki Kautt & Buxa zaupali računovodski službi in njihovim poročilom niso oporekali verodostojnosti. Takoj po podpisu pogodbe s Kautt & Buxom je Tovarna kolektorjev sklenila tudi pogodbo s podjetjem Elektronabava za vse uvozno-izvozne posle.<sup>17</sup> Elektronabava je tako postala posrednik med Tovarno kolektorjev Idrija in Kautt & Buxom, saj je po pogodbi tako izvoz komutatorjev kot tudi uvoz reprodukcijskega materiala šel prek Kautt & Buxa. Tovarna kolektorjev Idrija tako ni imela lastne zunanjetrgovinske službe in je v družbeniško pogodbo stopila kot celotno podjetje in ni imela matičnega podjetja.

## ODZIVI V TOVARNI KOLEKTOR

Zadovoljstvo ob sklenitvi pogodbe s Kautt & Buxom pa ni bilo splošno. Zaradi nesporazumov je v Tovarni kolektorjev Idrija sledilo burno dogajanje. Zapadla je v krizo vodenja. Med vodilno garnituro so nastali težko premostljivi nesporazumi. Oba vodilna moža, ki sta vodila večino pogajanj s tujim partnerjem, Ciril Lazar odločilno in Stanko Lombar le delno, sta odšla s svojih položajev. Pri tem je zlasti pomenljiva Lazarjeva odstavitev. Nesporazumi v podjetju so se posebej zaostriili poleti 1968. Povod za to je bil zaostanek v realizaciji proizvodnih načrtov. Dejansko pa je v podjetju potekal boj za strategijo razvoja. Izoblikovali sta se dve struji, ki sta tudi imeli protagonista nesporazumov. Na eni strani je bil direktor Ciril Lazar s svojo strategijo povezave s tujim partnerjem. Na drugi je bil tehnični direktor, ki je videl več prednosti v samostojnem razvoju

---

<sup>16</sup> SI ZAL IDR, 232, 32.

<sup>17</sup> SI ZAL IDR, 232, 31.

proizvodnje komutatorjev. Ločnica je bila vendarle pogodba med Kautt & Buxom in Tovarno kolektorjev Idrija. Iz gradiva različnih sestankov je razvidno jedro spora. Nasprotovanja so izvirala iz nenaklonjenosti skupnemu vlaganju. Večina bi raje videla le licenčno pogodbo, kupili naj bi samo tehnologijo. Težko so sprejemali dejstvo oziroma ga niso hoteli razumeti, da je šlo za skupna vlaganja, ki so v temelju spreminjala položaj Tovarne kolektorjev Idrija. Očitki Cirilu Lazarju so bili utemeljeni na po mnenju mnogih preohlapnih določilih o prodaji komutatorjev v tujino, predvsem o cenah. Po teh mnenjih bi se moral Kautt & Bux že v naprej obvezati, da bo odkupoval prav vse presežke proizvodnje v Idriji, in to po svetovnih cenah. Očitali so tudi, da gre za podcenjevanje obstoječe tehnologije v Idriji. Ivan Lovrenčič, vodja sodelovanja s Kautt & Buxom, in Ciril Lazar sta zaman dopovedovala, da ne razumejo pogodbe, ki so jo odobrili tudi republiški organi. Lazar je vztrajno ponavljal: *»Še enkrat bi poudaril, da to ni kooperacija, ampak je združeno podjetje, kjer so združena sredstva. Pri združenih sredstvih ima partner pravico in dolžnost, da določa upravo in kader uprave in proizvodnje. Nabava in finančna politika je pravica in dolžnost partnerja. Glede mišljenja, da naša sedanja obstoječa proizvodnja skoraj popolnoma odgovarja, naj povem samo to, da naj kontrolna služba pove stanje kolektorjev danes.«* Mislil je na redne reklamacije komutatorjev, ki so obsegale velik delež proizvedenih kosov. A tudi drugi mu niso ostajali dolžni in so ga zavračali z besedami, *»da vsaka beseda, ki pade o kooperaciji, ni zlonamerna, ampak samo dokaz zrelosti, da v polni meri prevzemamo odgovornost za to, kar se bomo zmenili. Nihče naj torej ne zameri, če se je karkoli diskutiralo okrog tega.«* Besede povedo več kot dovolj, kako zaostrene razmere so vladale v podjetju in da odločitev za skupna vlaganja s Kautt & Buxom ni bila sprejeta s splošnim odobravanjem. Pravzaprav daleč od tega.

Nesporazumi, ali, bolje rečeno, nasprotovanja vodilnih mož so dosegla tako stopnjo, da je to že hromilo vsakodnevno delo podjetja. Zato so v Tovarno kolektorjev Idrija posegli od zunaj. Občina v vlogi lastnika je junija imenovala dve komisiji, sestavljeni iz zunanjih članov, ki naj bi raziskali razmere v podjetju. Ena komisija se je ukvarjala s proučevanjem notranjih odnosov, druga s tehnično-proizvodnimi vprašanji. Komisijama so naložili nalogo, da proučita neurejene odnose med vodilnimi in da ugotovita krivdo za nastalo stanje. Komisiji sta se zaradi neločljivosti tematike zlili v eno samo telo. Da bi lahko ugotovili obstoječe stanje, so imeli več posvetov z vodstvom podjetja in predstavniki notranjih »samoupravnih organov«. Člani komisij so tudi proučili dokumentarno gradivo v podjetju. Na osnovi pogovorov in gradiva so »zunanjí nadzorniki« ugotovili, da v podjetju o bistvenih odločitvah, denimo o sodelovanju s tujim partnerjem ali o problemih v proizvodnji, niso nikoli načrtno govorili. Tovrstne pogovore so običajno izsilili posamezniki na sestankih z drugo tematiko. Prav tako naj v

podjetju ne bi imeli nadzora nad uresničevanjem dogovorjenih sklepov. Posamezni sektorji v podjetju naj ne bi delali dovolj usklajeno, direktor naj ne bi skliceval kolegijev, o marsičem naj bi odločal sam.

Ugotovitve komisije so bile naslednje:

1. *»Poslovna politika in politika razvoja, katero je zastopal direktor, je izhajala iz ugotovitve, da je proizvodnja kolektorjev v svetu danes že dognana in velikoserijska, domači tehnološki postopek pa razmeroma še nedognan. Hitrejši nadaljnji razvoj podjetja je zato mogoč po direktorjevem mnenju le v sodelovanju z domačimi znanstvenimi institucijami in priznanimi tujimi firmami.*
2. *Tehnični sektor se je posvetil razvijanju tehnologije kolektorja po svoji poti. Naslanjal se je predvsem na lastne dosežke. Ti dosežki so zadovoljivi ter posamezni detajli dobro rešeni, tehnični sektor pa je odpovedal pri organizaciji proizvodnje, ki je bila slabo organizirana, kar je povzročalo nezadovoljstvo delavcev. Takšna pot razvoja pa neizpodbitno zahteva sposoben strokovni kader različnih smeri in velika finančna sredstva, ki jih zmore samo velikoserijska proizvodnja.*
3. *Ta dva različna koncepta razvoja sta pripeljala do nesoglasij med direktorjem in tehničnim sektorjem. Ta spor se ni odrazil samo na zaostajanju razvojne poti, ampak tudi v doseganju plana proizvodnje in na ohromitvi vseh služb.*
4. *Ob ugotavljanju dela posameznih sektorjev in služb je komisija prišla do zaključka, da lahko dejansko govorimo samo o delu dveh sektorjev, in sicer o delu računovodstva in delu tehničnega sektorja, medtem ko so nabava in prodaja, plansko-analitska služba, kadrovska služba in podobno popolnoma neurejene.«*

Citat brez odvečnih besed ponazarja okolje in razmere, duh časa, v katerem se je bilo treba odločno boriti za velike spremembe, premagovati ideološka nasprotja, stvarne in namišljene strahove. Navezava na tujega partnerja, pa čeprav jo je oblast odobrila, je najavljala spreminjanje socialnega okolja na ravni tovarne, obetala je spremembo vzpostavljenih razmerij moči v podjetju, spreminjala ekonomska in socialna razmerja, vzpostavljala nove odnose z zaposlenimi in vnašala diferencirane vrednostne kriterije. Da bi vse to minilo brez odpora, je bilo verjetno odvečno pričakovanje, iluzija. Konflikt med direktorjem Lazarjem in tehničnim direktorjem Lombarjem je bil namreč ključnega pomena za razvoj Tovarne kolektorjev Idrija. S položajev sta sicer morala oditi oba, a Lazarjeva beseda je vendarle obveljala. Po zaslugi njegove trme je Tovarna kolektorjev Idrija krenila na pot z mnogimi neznankami, a s prepričanjem o bolj gotovi prihodnosti. Ciril Lazar je v tem spopadu sicer izgubil položaj, a pogled z

današnje perspektive kaže, da je imel prav. Videl je precej dlje kot drugi, tvegala, in prihodnost mu je dala prav.

Komisija je krivdo za nastali položaj pripisala sicer različnim akterjem na vodilnih položajih, vendar je najbolj izpostavila prav direktorja Cirila Lazarja, ker mu ni uspelo uskladiti dela posameznih služb in so se »posamezniki lotevali problemov stihijsko«. Komisija je predlagala takojšnjo razrešitev Cirila Lazarja, kar je zbor delavcev sprejel 23. oktobra 1968 z 90-odstotno večino, dva tedna kasneje (7. novembra 1969) pa še delavski svet. Tudi na delavskem svetu je nesporna večina (9 za in 2 vzdržana) glasovala za Lazarjevo odstavitev. Cirilu Lazarju so nato 15. novembra izročili sklep o razrešitvi. Po tem dejanju pa je nastopila zadrega. Lazar je bil namreč tisti, ki je vodil vse priprave na vstop tujega partnerja v Tovarno kolektorjev Idrija, zato so mu ponudili mesto pomočnika »vodje kooperacije«, kjer naj bi skrbel za uresničitev pogodbe s Kautt & Buxom. Hkrati so mu ponudili 15-dnevni rok, da sprejme razporeditev na novo delovno mesto. Pomenljive so besede Rafaela Mavrija januarja 1969, ko je prepričeval Lazarja in Lavrenčiča, da »bosta to nalogo do konca izpeljala, brez kakršnih koli nesoglasij, ker smatram, da so šle vse diskusije dosedaj v interes vseh in razčiščevanja mnenj, ker se moramo zavedati, da prevzemamo odgovornost za to, kaj bo s kooperacijo«. Pa to ni bilo vse, Mavri je ob drugi priložnosti opozoril: »Jasno smo izrazili, da sta za kooperacijo zadolžena ing. Lovrenčič in Lazar, za nemoten tek proizvodnje pa smo predvsem zadolženi jaz z vašo pomočjo, kar pa rabite okrog kooperacije, pa prosim povejte, da vam bomo pomagali in sodelovali. Seveda pa prosim, da vse razgovore, kjerkoli jih vodita, napišeta in dasta na vpogled samoupravnim organom in kolegiju, da se ne bo nadaljevala stara praksa o neinformiranosti. Konkretno delo okrog kooperacije je vam bilo dovolj jasno začrtano, kaj in kako pa bomo sodelovali na teh razgovorih, pa odredite in določite, mi smo vam na razpolago.« A zaupanje v Cirila Lazarja ni bilo veliko, čeprav je sodeloval pri urejanju sodelovanja s Kautt & Buxom še po odstavitvi. Da do pomiritve nasprotij očitno ni prišlo, se je izkazalo sredi februarja. Ker pa se Lazar ni pritožil na sklep o razrešitvi, niti ni dal soglasja k novemu delovnemu mestu, so ga 13. februarja 1969, v času, ko je zvezna vlada dokončno odobrila pogodbo s Kautt & Buxom, obvestili, da mu 15. maja 1969 poteče odpovedni rok, torej se je lahko sredi pomladi poslovil od podjetja.<sup>18</sup>

Kriza vodenja je bila kratkotrajna, trajala ni niti polovico leta, in tako v podjetju ni pustila večjih posledic. V vmesnem času, do imenovanja novega direktorja, sta podjetje kot vršilca dolžnosti vodila Rafael Mavri in Danijel Velikanje. Na osnovi dokumentarnega gradiva se očitno ne eden ne drugi nista videla v vlogi direktorja. Rutinsko sta opravljala prevzeto dolžnost. Tovarna kolektorjev Idrija

---

18 SI ZAL IDR, 232, 41.



je 8. aprila 1969 dobila novega direktorja. To je postal Anton Seljak, nekdanji direktor novogoriške Iskre Avtoelektrike.

Anton Seljak je podjetje prevzemal v občutljivem trenutku, časa za notranje razprtije ni bilo. Združiti je bilo potrebno moči in z vsemi silami delovati po vzpostavljeni Lazarjevi strategiji poglobljenega sodelovanja s tujim partnerjem. V Tovarno kolektorjev Idrija so bile uprte tudi oči širše javnosti, predvsem politične. Ker je bila tovrstna pogodba, kot jo je sklenila Tovarna kolektorjev s Kautt & Buxom, le ena redkih v državi, je uporabila kot vzorčni primer dokaj neobičajne prakse skupnih vlaganj komunističnega in kapitalističnega podjetja. Prav gotovo nehvaležna naloga in tudi velika odgovornost pred političnimi organi, kar je bilo v tedanjem sistemu še kako pomembno. Poleg tega je bilo sodelovanje s Kautt & Buxom deležno nenehnega sumničenja o izkoriščanju ali osebnem okoriščanju vodilnih. Za ponazoritev odporov in razpoloženja znotraj tovarniških zidov naj navedemo naslednje besede direktorja Antona Seljaka na enem od sestankov iz leta 1972: *»... želel bi opozoriti na nekaj, kar je nekaterim že poznano, da obstajajo od nekaterih članov kolektiva stalna sumničenja, prvič v tem, ali mi na vodilnem delovnem mestu pošteno delamo na tem področju. Take izjave pa ne prispevajo k zdravemu vzdušju in tudi človeka, ki je prizadet, pri delu ne stimulirajo. Na vsakem koraku se prav iz tistega okolja, od ljudi iz komerciale, izvzet je tukaj vodja komerciale, slišijo opazke in prihaja do pripomb, da nas K&B eksploatira in okrog prenaša. Eno je res, in sicer to, da K&B dela tukaj izključno v svojem interesu. Tujci prihajajo k nam zato, da bodo od tega kaj imeli. Koliko pa oni nas tukaj še dodatno izkoriščajo, pa je drugo vprašanje, na katerega ni mogoče tukaj odgovoriti. Poskušamo, da bi bili odnosi med nami čim bolj pošteni, nobene usluge pa nam ne naredijo zastonj, kot jo tudi mi ne. Morda vse te stvari izhajajo iz nepoznavanja, kar je neupravičeno, kar take izjave izhajajo iz ljudi, ki se morajo po službeni dolžnosti pozanimati za te zadeve in pogledati, če je kje kaj narobe, in opozoriti, če pride do kakšnih sprememb ...*

*Vsak član kolektiva lahko da pripombe na delo drugega, samo mora biti kritičen tudi do svojega dela. V zadnjem času se je pojavilo sumničenje nekaterih v poštenost dela vodilnih delavcev, predvsem mene. Glede na izjave o DM, ki naj bi jaz in še drugi vodilni dobili od firme K&B, človeku res ne more biti prijetno, posebno ne na takem delovnem mestu.*

*Še enkrat bi rad poudaril, da v kolikor se bodo v bodoče še pojavljale take stvari, bom zahteval izrekanje najstrožjih kazni proti takim ljudem. Za svoje sodelavce lahko garantiram, da se ne dogajajo take stvari, za mene pa seveda nihče ne more dati take izjave, vendar si v nobenem primeru ne bi dovolil, da bi lahko kdorkoli sumnil v moje delo.*

*Dvomim pa tudi, da bi se medsebojni odnosi še tako razvijali, če bi kakorkoli prišlo na ušesa predstavnikov K&B vse, kar se tukaj od neodgovornih ljudi sliši, in vprašanje je, kakšno bi bilo potem njihovo zaupanje v nas. K&B bi lahko na vsako delitev dobička, ki ni bila s planom predvidena, oporekal, ker to vpliva na dobiček. Brez ugovaranja so tudi pristali, da se v sklad skupne porabe deli sredstva, razen za stanovanja, pred delitvijo dobička.»<sup>19</sup>*

Čeprav so Cirila Lazarja odpustili, pa razpoložljiva dokumentacija priča, da tudi njegov naslednik Anton Seljak ni dvomil glede sodelovanja s Kautt & Buxom. Nedvomno se mu je pogodba o sovlaganju zdela pomembna. Zato je tudi veliko storil, da se je uresničevala celovito. Njegovo spoznanje je bilo jasno; pogodba je prinašala perspektivo, prinašala je novo tehnologijo, investicije, delo in zanesljiv dohodek. Iz tega je izpeljal nedvoumne sklepe. Prvega bi lahko opisali tako, da je podpisane pogodbe treba brezpogojno uresničevati. Drugi sklep pa bi se glasil, da jih je možno uresničevati le s trdno voljo in disciplino. Anton Seljak je bil tip direktorja, ki so jih označevali za »komandante« oziroma avtokratske direktorje, ki so bolj kot na sodelovanje ali usklajevanje stavili na moč položaja in terjali brezprizivno izvrševanje ukazov. Za tak tip direktorjev je bila disciplina nad vsem, bila je temeljna vrednota. Podjetje je moralo delovati natančno po predvidenih oziroma zaukazanih postopkih,<sup>20</sup> vse to z utemeljitvijo, da pogodba z nemškim partnerjem zavezuje vse v podjetju k natančnemu in vestnemu delu. To je vidno tudi iz njegovih poudarkov. Ker je s pogodbo Tovarna kolektorjev Idrija dobila delo, so morali komutatorje izdelovati natančno in brezhibno. Tovarno kolektorjev Idrija je umeril po zahtevah obrtniških spretnosti in jo discipliniral za potrebe nemotene tekoče industrijske produkcije. S tem je vtisnil podjetju industrijsko identiteto. Anton Seljak je nastopil z vso osebno močjo in avtoriteto, da je umiril razmere v podjetju. To je bila zadnja odkrita manifestacija nezadovoljstva s položajem, v katerem je o usodi podjetja soodločal tudi tuji vlagatelj.

---

19 SI ZAL IDR, 232, 3.

20 Prinčič, Direktorski položaj v pogojih socialističnega gospodarstva, str. 185–197.

## VIRI IN LITERATURA

### Arhivski viri

ZAL – *Zgodovinski arhiv Ljubljana*

SI ZAL IDR, 232

### Časopisni viri

*Naših 20 let. Obveščevalec, Glasilo delovne organizacije Kolektor Idrija*, št. 1, julij 1983, str. 3–14.

### Elektronski viri

Statistični urad Republike Slovenije - *Dinamični preračuni*. URL: [http://www.stat.si/indikatorji\\_preracun.asp](http://www.stat.si/indikatorji_preracun.asp), 20. 3. 2013.

### Literatura

*Investiranje stranog kapitala u jugoslovenska i talijanska poduzeća*. Rijeka : Ekonomski fakultet Rijeka, 1970.

Prinčič, Jože. Tuje naložbe v slovenskem gospodarstvu v času druge Jugoslavije (1945–1991). *Prispevki za novejšo zgodovino*, 2002, št. 1, str. 109–120.

Prinčič, Jože. Direktorski položaj v pogojih socialističnega gospodarstva 1945–1990. *Prispevki za novejšo zgodovino*, 2007, št. 1, str. 185–197.