

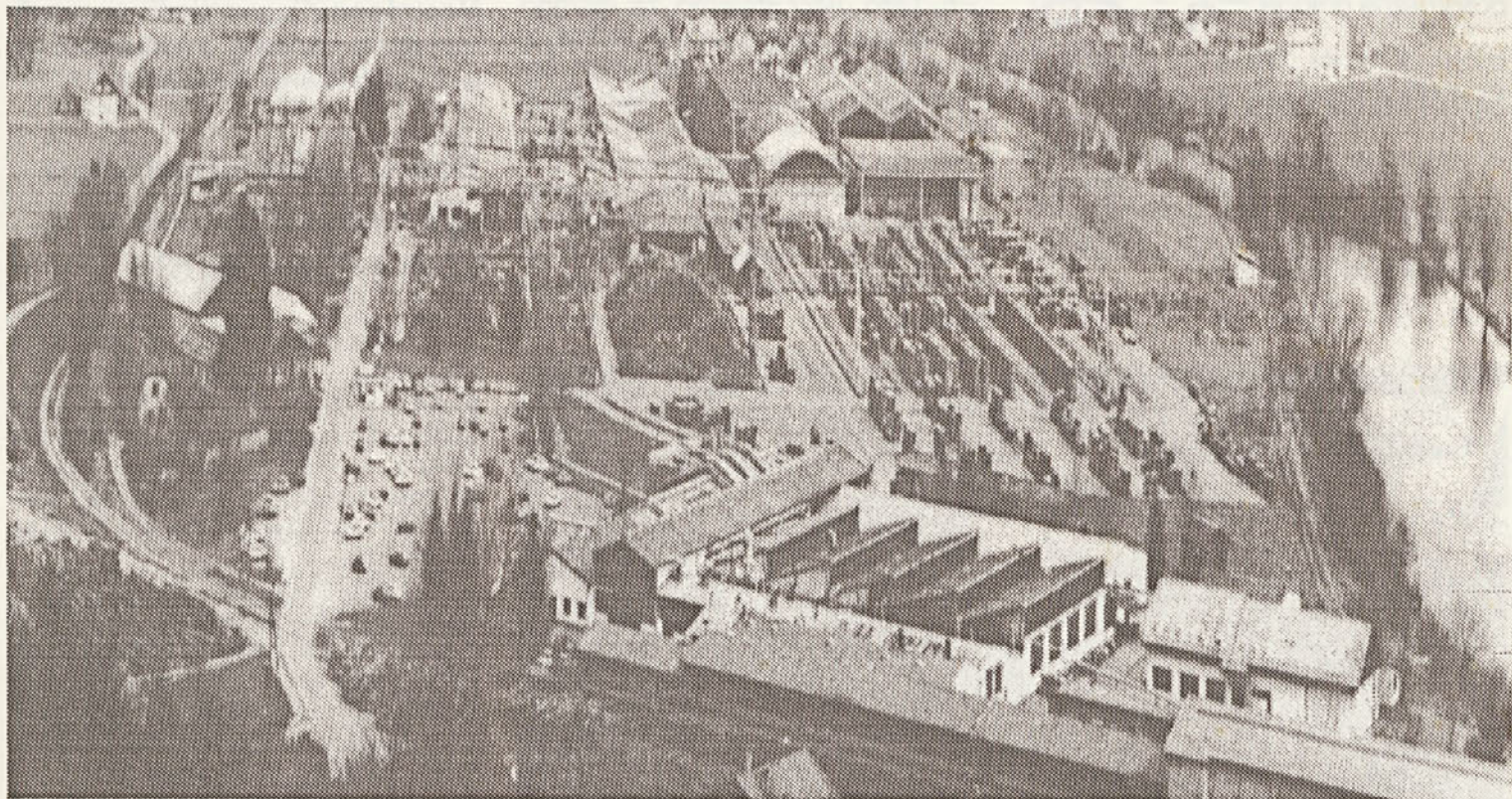
glasilo podjetja

novoles

številka 1



30. marec 1992



V vaših rokah je ponovno glasilo NOVOLESA. Od izida zadnje številke je preteklo dve leti. Razlog za prenehanje izhajanja glasila je bilo težko ekonomsko stanje podjetja, čemur je sledilo zmanjševanje stroškov različnih že uveljavljenih dejavnosti, med katerimi je bilo tudi to glasilo. Ta poteza je imela tudi negativne posledice. Neinformiranost zaposlenih je in še povzroča nezadovoljstvo, samovoljne interpretacije, različne komentarje, kar vse vpliva na delovno uspešnost. Temu želimo narediti konec.

Novoles se v letošnjem letu usmerja iz sanacije v razvoj pod geslom **NOVOLES SPET ZARES**. Zato bomo obnovili vse tiste potrebne dejavnosti, ki vodijo k temu cilju. To pa je tudi prava in pravočasna informacija.

Želimo, da bi glasilo izhajalo mesečno. Za to je potrebno sodelovanje tudi vas, ki to glasilo čitate. Tudi sindikat lahko da k temu pomemben delež, če uporabi glasilo za svoje informacije.

Morda bo ta številka glasila še skromna, vendar vsak nov začetek je težak, prispevki iz "baze" pa lahko vsebino bistveno popestrijo. Vseh željenih informacij glasilo ne bo dalo. Pomembno je pravočasno, neposredno posredovanje informacij od vodstva podjetij do delavcev. Glasilo je le ena od informacijskih oblik.

Prispevke sprejemamo na naslov: Novoles - glasilo.

Bojan Bencik

LETO 1992: IZJEMNO POMEMBNO PREHODNO OBDOBJE

Smo v času, ko je treba oceniti stanje in nekatere pomembne naloge. Koristil nam bo zaokrožen skupni presek stanja, v kakršnem smo, pogledati pa moramo tudi bistvo nadaljnjih ukrepov v organizacijskem in kadrovskem smislu. Zanimati nas mora upravljanje kot vodenje sistemov in podjetij, zlasti pa še stanje v podjetjih in s tem združene posamezne naloge.

Splošen presek stanja

1. Na prehodu iz 1991 v 1992 se uresničujejo napovedi, ki smo jih dali za to obdobje na začetku sanacijskega ukrepanja.

2. Velika večina podjetij tekoče

zagotovili uresničitev modela, ki smo ga predvideli zaradi reševanja dolgov, ki bodo po prisilni poravnavi zapadli januarja 1993.

4. Sedanji programi in potenciali (pogojne možnosti), zlati kadrovski, organizacijska struktura in obstoječa (ne) lastninska sestava in še kaj pa seveda ne zagotavljajo dolgoročneje čvrstosti.

5. Leto 1992 štejejo za izjemno pomembno prehodno obdobje, v katerem moramo vgrajevati instrumentarij, ki deluje na malo daljši rok. Pri tem je seveda potrebno tudi nadaljnje sanacijsko ukrepanje iz leta 1991, uresničevati moramo sanacijske načrte in še marsikaj. Glavno pa je in ostaja: letos moramo zagotoviti, da se bo sanacijski projekt prevesil v razvojnega.

navo. Bistvo "projekta 93" pa mora biti čvrsta kadrovska, finančna in vsakršna druga sistemska podpora obetajočim perspektivnim programom (finančno v taki višini, kot je za letos predvidenih dobičkov). Le tako bomo zagotovili gibanje sistema od slabših k boljšim programom, postopno pa bomo uresničevali tudi naš skupni dolgoročni cilj: **preobrazba Novolesovih podjetij v mednarodno docela konkurenčna podjetja lesne industrije.**

Bistvo nadaljnega urejanja v organizacijskem in kadrovskem smislu

1. Vrsta ukrepov za leto 1992 je že razdelana v sanacijskih načrtih in v planih podjetij. Pri tem poudarjam nekatere organizacijske in kadrovske ukrepe, ki v bistvu pomenijo nadaljevanje dosedanjih ukrepov, hkrati pa so nujen nastavek naše bodoče organizacije.

2. Nedvomno drži, da moramo v organizacijskem smislu NOVOLES najprej razvijati v **sistem podjetij (koncern) z zelo specializiranimi programi z zelo decentraliziranim upravljanjem in vodenjem. Razvijati moramo mrežo malih podjetij, ki so med seboj in z drugimi podjetji izven sistema povezana v mnogih kooperacijah.** Sedanja podjetja so večinoma še prevelika in premalo specializirana. Stanje v razvitejših državah kaže, da taki programi, kot so naši (izjema je podjetje Vežan les), ne smejo imeti več kot 30 - 50 (v Italiji) oziroma do 70 (v Nemčiji) zaposlenih. Analiza naših sposobnosti obvladovanja posameznih odprtih vprašanj se s tem popolnoma ujema. To nam narekuje nadaljnje ukrepanje v dveh smereh:

- nadaljnje reorganizacije v več podjetij (značilen primer je Tovarna drobnega pohištva, ki se mora reorganizirati v 4 do 5 podjetij);

- nadaljnje optimiziranje (določanje najustreznjšega) števila delavcev v drugih programih (podjetjih).

S tem naj bi se posamezni programi (podjetja) razvili v resnična podjetja, ki bodo dosti bolj resno in poklicno sodelovala med seboj v sistemu in z drugimi na trgu. To je letos mnogo bolj



Ponovno dovolj surovin za delo!

mesečno dela z dobičkom, tako pa deluje tudi sistem kot celota. V drugem polletju 1991 postavljen cilj je bil celo presežen. Ne deluje pa le sistem kot celota z dobičkom: konsolidirana bilanca za celo leto 1991 kaže pozitiven uspeh kljub veliki izgubi, ki se je nakopičila v prvem polletju.

3. Ukrepi v sistemu in plani podjetij bodo letos (ob vsaj približno normalnem razvoju okolja, makroekonomskega instrumentarija in še nekaterih drugih činiteljev) zagotovili začasno utrditev poslovanja z dobički, ki jih dajejo sedanji programi. Hkrati bodo

6. Bistvo razvojnega projekta, ki naj bi bil razdelan letos jeseni, pa je v tem, da bomo imeli pripravljena merila, po katerih bomo presojali perspektivnost (dolgoročno obetajočo prihodnost) posameznih (tako obstoječih kot novih) programov. Tem, ki največ obetajo, bodo morali pripraviti tudi potrebno sistemsko podporo.

7. Poglejmo stvari še približe: bistvo "projekta 91" je bilo spraviti sistem iz tekočih izgub v tekoče dobičke. Bistvo "projekta 92" je začasno učvrstiti poslovanje z dobički in pri tem uresničiti model v zvezi s prisilno porav-

pomembno kot pa uvajanje kakršnihkoli novih formalnih organizacijskih in drugih povezav med podjetji znotraj sistema.

Naj to povem še bolj po domače, morda celo preveč enostavno: danes je mnogo pomembnejše, da zagotovimo, da bo na primer decimirnica decimirala po zakonitostih decimiranja za Novolesova ali pa za druga podjetja, kot pa npr. vprašanje, koliko bo decimirnica v TDP decimirala ravno za "stolarno" v TDP. Prednosti lokacije bodo že dale prednosti za resno sodelovanje med decimirnico in stolarno! Ta in podobni problemi so glavni problemi Novolesove današnje "duše".

Tovarno drobnega pohištva je torej treba organizirati v več podjetij. Vsa druga podjetja lahko določijo zgornjo mejo svoje velikosti (kar zadeva število zaposlenih) brez hujših posegov (razen tistih, ki jih že izvajajo) v letu ali dveh. Seveda pri tem ne gre le za velikost podjetij po številu zaposlenih. Pomembna je tudi vrsta opreme, vendar bi pri investicijah v opremo kot skupni problem v sistemu letos obravnavali le plinovod in z njim povezane rekonstrukcije.

3. Da pa bi bili kos vedno zahtevnejšim tekočim nalogam in da bi še posebej uspeli prevesiti sistem in programe iz sanacije v razvoj, pa moramo zelo odločno ukrepati na kadrovskem področju. Kratkoročni cilj, se pravi še letos: okrepiti moramo vodenje sistema in podjetij. Organizirati moramo nove koncentracije, potrebne kritične mase volje in znanja za izvedbo nalog. Več projektov v te namene že teče. Tu gre zlasti za naslednje naloge:

- skrbna obdelava pribl. 300 kadrov v Novolesu,
- obdelava 40 strokovnjakov, ki so odšli iz Novolesa,
- vključitev novih kadrov s trga,
- projekt "Razvoj kadrov",
- projekt "Izobraževalni minimum" itd.

Naš cilj v daljšem roku pa je seveda uskladiti kadrovske sestavo s tisto v podjetjih na zahodu.

Upravljanje in vodenje sistema

1. Upravljanje sistema (sanacijski odbor) je po moji oceni za sedanje razmere ustaljeno in čvrsto. Spremembe so možne in potrebne v nadaljevanju lastninske preobrazbe.

2. Vodenje sistema je čvrsto. Letos so potrebne okrepitve (glede na

naloge) z dvema ali s tremi ljudmi, ki naj bi bolje pokrivali zlasti razvoj, strateški marketing in komercialno ter informatiko, razen tega pa naj bi z njimi bolje pokrili tudi mesta v upravnih odborih podjetij.

3. Upravljanje v podjetjih se v začetku tega leta (po spremembah statutov) dobro uveljavlja. Izjema sta dve ali tri podjetja, kar pa za celoten razvoj ni več bistveno. Upravljalске odločitve v podjetjih zdaj lahko nadziramo. Sedanji način upravljanja (ljudje iz vodstva sistema v upravnih odborih podjetij) seveda ni idealen, vendar je v tem obdobju sanacije edini, ki nudi možnosti za uspeh pri uresničevanju nujne "filozofije" sistema. Tak naj ostane do lastninske preobrazbe.

4. Vodenje podjetij v preteklem obdobju je bilo v celoti uspešno. Glede na nove naloge pa moramo vzgojiti 3 do 4 nove direktorje podjetij zaradi nadaljnjih reorganizacij in 3 do 4 možne kandidate za obstoječa mesta. Naš orkester moramo razen tega seveda še "uglasiti" v skupno melodijo, ki ima na vrhu dirigente, ključne odločitve v zvezi s tem pa se sprejemajo v vodoravno ojačanem delovanju direktorjev in upravnih odborov. Posamezna podjetja naj pri tem igrajo čim bolj specializirano, avtonomno in svobodno. Zlasti se njihova svoboda začenja takrat, ko tekoče zagotavljajo planiran normiran dobiček. Vsa podjetja pa potrebujejo pri vodenju okrepitve, zlasti še na dveh področjih:

- pri obvladovanju poslovanja podjetij na daljši rok in
- pri povečevanju kakovosti.

5. Vse, kar je v zvezi z upravljanjem in vodenjem, je seveda povezano s potrebnimi spremembami lastninske strukture oziroma z lastninjenjem nasploh. Novoles je zdaj za to zrel in v ta proces moramo kljub zakonodajni pat poziciji nemudoma vstopiti. Ta razvoj bo nedvomno spodbudil mnoge nove, doslej neodkrite sile, rezerve in številne nove možnosti. Smo v obdobju oblikovanja izhodišč. Mislim, da bi morali imeti v prvi polovici leta razčiščeno zamisel, jeseni pa bi jo morali začeti uresničevati.

Stanje v podjetjih in nekatere naloge

Razen nekaterih nalog, ki so tu že omenjene, in tistih iz sprejetih sanacijskih načrtov označujemo kot glavno nalogo dobiček podjetij in nadaljevanje pritiska nanj.

Sicer pa je stanje po podjetjih naslednje, iz njega pa izvirajo tudi glavne naloge:

Krovno podjetje: nahaja se v stanju utrjevanja (glede na tekoče naloge), ostro pa je v njem treba dvigniti zahteve glede na celostno odgovornost za obvladovanje delovanja sistema.

AET Inženiring: poslovanje podjetja je v začetnem razvojnem obdobju. Usmeriti se mora v podjetniško komercialno.

EIS: vse pogoje ima, da uspešno preide iz stečaja v normalno delovanje.

Žaga Soteska: lahko in mora ustvarjati normiran dobiček. Okrepiti mora vodenje.

Lignus: ima vse pogoje, da ustvari normiran dobiček.

Vežan les: vse pogoje ima, da ustvari normiran dobiček. Zelo stabilno.

Lipa: ima vse pogoje, da ustvari normiran dobiček.

Ploskovni elementi: ima vse pogoje, da ustvari normiran dobiček.

Drobno pohištvo: potrebna je nadaljnja reorganizacija.

Novi ambient: ima vse pogoje, da ustvari normiran dobiček.

Ergo: ima vse pogoje, da ustvari normiran dobiček. Podjetje, ki je lahko vzor vrsti drugih podjetij v obračanju na trg, v skrbi za splošno preobrazbo.

Bor: ima vse pogoje, da ustvari normiran dobiček.

NOE: začetna stopnja razvijanja "inženiring smeri" v Novolesu. Zelo dragoceno, toda okrepiti se mora za obvladovanje celotnega poslovanja podjetja.

Sigmat: na prehodu v stečaj, morda celo likvidacijo. Nujno je potrebno angažirati ekipo za kar največji izkoristek možnosti (nov program? - prodaja -).

Kanu: nestabilno. Ko se reši "viškov", bo v drugem polletju s sedanjim programom pozitiven. Dovolj možnosti za nove programe.

Generalni direktor:
Milan Bajželj

GESLO

**Poskusimo,
poglejmo, kako bo delovalo
in se hitro prilagodimo!**

SANACIJSKI OKVIRI NOVOLESA

Po podatkih, si so na voljo, je mogoče ugotoviti, da so se prvi znaki nastopa krize v Novolesu pojavili že v letu 1985, vrh pa vsekakor predstavljata leti 1989, ko Novoles ni mogel več pokrivati tekoče in starih izgub (znašala je 3,5 milijonov DEM), in 1990, ko je bilo "pridelanih" rekordnih 18,5 milijonov DEM.

Povsem brezplodno je sedaj ugotavljati razloge in modrovati, ali bi ob drugačnih ukrepih takratnih vodilnih ekip bilo v Novolesu sedaj drugače, bolje. Bolj pomembno se zdi dvojje: da pretekla dogajanja upoštevamo v prihodnosti in da se naslonimo na opravljeno inventuro stanja, na kateri pravzaprav sloni sanacijski program.

Sanacija je zapletena reč. Običajni razgovori o tem problemu se navadno osredotočijo samo na reševanje problema pomanjkanja finančnih sredstev za čimbolj nemoteno poslovanje. To je v principu lahko rešljiv problem, če vsi deli podjetja sicer delujejo normalno, kar pomeni, da se dolgovi lahko vrnejo. V Novolesu to ob začetku krize ni bilo zagotovljeno in, roko na srce, tudi še ni. V vzpostavitvi pogojev za zdrav in čimbolj nemoten razvoj in delo leže ključni elementi temeljitejše sanacije poslovnega sistema.

Sanacijska vodstvena ekipa si je s pomočjo kvalitetnih strokovnjakov v sanacijskem odboru zadala naloge, ki jih lahko strnemo v desetih točkah sanacijskega programa:

1. Upravljanje in vodenje sistema

Težka in zapletena naloga, ki mora vzpostaviti povsem drugačna razmerja v položaju, pooblastilih, odgovornostih, nalogah in razmišljanju vseh delavcev Novolesa, predvsem pa vodilnih kadrov. Vodenje sistema in vodenje posameznih delov v sistemu mora biti jasno opredeljeno, vse pa je podrejeno odločitvam upravljalcev, ki so (bodo) lastniki. Iskanje lastnikov je druga ključna naloga, ki jo opredeljujemo kot

2. Lastninjenje

Pri problemu lastninjenja nas čakajo težke in zapletene naloge in odločitve. To nam potrjujejo tudi zapleteni iz slovenske skupščine in vlade, ki se spotika prav na teh vprašanjih. Na model lastninjenja delavci Novolesa prav gotovo ne bomo imeli nobenega resnega vpliva, zelo pomembna pa bo visoka stopnja medsebojnega zaupanja delavcev in t.i. menedžmenta. Ni namreč skoraj nobenega dvoma več, da bo predmet lastninjenja Novoles kot celota (holding) in da bo bodoči lastnik odločal o lastninjenju sedanjih družb Novolesa, za kar se zdi, da je med delavci kar nekaj zanimanja.

3. Tržna in programska sanacija sistema

že poteka in se kaže v bolj ali manj hitrem opuščanju neprofitabilnih proizvodov in preusmerjanju na nove tuje trge (Amerike je samo še za vzorec npr.). Rezultati se že kažejo, saj imajo vse družbe tržne nastavke za uspešno poslovanje.

4. Kadrovska sanacija

je ob vseh drugih elementih daleč najpomembnejša, saj so se sposobni, mladi, uveljavljeni

in ustvarjalni kadri, ki jih je bil Novoles sicer poln, v kriznih letih in ob slabih plačah razbežali. Volja in energija sposobnih ljudi mora zagotoviti Novolesu manj moteno prihodnost.

5. Delavstvo in sindikati

so v naših sanacijskih programih zelo pomemben element. Pri tem še daleč ne gre za zagotavljanje t.i. socialnega miru in za človeka dostojno življenje, ki se mora preživljati s svojo plačo, temveč za urejeno razmerje med delodajalcem in delojemalcem. Plača, udeležba na dobičku, pravice, dolžnosti in vse ostalo, kar urejajo kolektivne pogodbe, so elementi, s katerimi mora vsak podjetnik računati in jih upoštevati. Brez tega ni mogoče zagotoviti normalnega ekonomskega položaja sistema ali družb v sistemu na trgu, ni mogoče ocenjevati gospodarnosti proizvodnje in preprečevati porajanja novih kriznih gospodarskih situacij.

6. Tehnološka prenova proizvodnje

se zdi ob vseh sedajšnjih težavah zelo odmaknjena in utopična zadeva. Vendar pa bo potrebna. Razviti trgi in njihova neusmiljena "kalkulacija" ne bodo priznavali naše manjše strojne proizvodnosti, enakovrednega položaja pa si ne bomo zagotavljali z nizkimi plačami. Računalniki, avtomati, robotizacija in podobna tehnologija "21. stoletja" Novolesu lahko uvrstijo položaj in konkurenčnost na zahtevnih trgih.

7. Kakovost

je načelo, brez katerega ni mogoče zdravljenje Novolesa. Vendar je zmotno prepričanje, da kvaliteto predstavlja samo brezhibno pobrušen in polakiran stol. Za celovito obvladovanje kakovosti, ki ima v sanacijskem programu pomembno razvojno mesto, so pomembni vsi dejavniki: trženje, razvoj, nabava, proizvodnja, storitve, tehnologija, priprava, kontrola, vzdrževanje, skladiščenje, prodaja ... Načela kakovosti skratka obsegajo vse, poenostavljeno rečeno, od osnovne industrijske higiene do certifikata o doseganju mednarodnih standardov ISO 9000. Le-ta pa je cilj, ki ga bomo morali prej ali slej doseči, saj predvidoma v Evropo brez njega ne bomo mogli več prav dolgo časa izvažati.

8. Energija in varovanje okolja

sta činitelja, ki bosta v mnogočem odločala o hitrosti Novolesove sanacije. Potroški energije so na sedanji obseg proizvodnje mnogo previsoki, pa ne samo v Straži. Takšno razsipanje ne bi preneslo prav nobeno gospodarstvo v svetu, kaj šele naše obubožano. Premosorazmerno s porabo energije pa je tudi onesnaževanje okolja. Vlaganje v saniranje obeh področij bo strahovito drago, vendar neizbežno.

9. Finančna konsolidacija

je naloga, ki je za Novoles ta hip ključna zadeva, izvajamo jo pravzaprav že dobrih šest mesecev. Ključna je iz več razlogov. Urejeni odnosi z upniki morajo povrniti zaupanje v poslovne sposobnosti Novolesa in njenih družb. Finančni aktivni položaj in obvladovanje denarnih tokov v Novolesu morajo zagotoviti pristop na denarni trg. Zadolženost, ki sedaj znaša okrog 22 milijonov DEM in predstavlja kar 60% knjižne vrednosti Novolesa, se mora znižati na sprejemljivih 30%, s tem da letne obveznosti ne smejo preseči polovice dobička. Zagotoviti je potrebno svež kapital za dvig obsega proizvodnje iz sedanjih 65 - 70 % na najmanj 90 % kapacitet ob nespremenjenem obsegu zaposlenosti. Razvozljati pa je predvsem potrebno gordijski voz, ki se imenuje prisilna poravnava, in je "težka" z obrestmi vred 14,5 milijonov DEM, vsem družbam in sistemu pa bo visela nad glavso še do 30. januarja prihodnje leto (to je datum, ko se bo Novoles pogledal v zrcalo), k temu pa je potrebno dodati še 3,5 milijonov DEM drugih obveznosti iz kreditov, ki zapadejo v letu 1992.

Prejšnjih devet točk sanacijskega programa je osnova za izpolnitev zadnje, desete naloge, to pa je izdelava razvojnega plana in sprožitev novega razvojnega ciklusa. Po naših predvidevanjih je to mogoče storiti že v prihodnjem letu. Vodstvo poslovnega sistema vsekakor načrtuje, da se bo začelo z razvojno dinamiko intenzivneje ukvarjati že to jesen.

Edo Resman

ZAKAJ NE DOSEGAMO KAKOVOSTI?

Mali izbor sedmih izgovorov

1. NIKOLI NISMO DELALI NA TA NAČIN.
2. NISMO ŠE PRIPRAVLJENI ZA TO.
3. TUDI BREZ TEGA BO VSE V REDU.
4. POSKUSILI SMO, PA NI ŠLO.
5. TO PREVEČ STANE.
6. TO NI V NAŠI PRISTOJNOSTI.
7. SAJ TAKO ALI TAKO NE BO FUNKCIONIRALO.

Ali mi še tako razmišljamo?

ANALIZA POSLOVANJA V LETU 1991 - DROBNO POHIŠTVO

Preteklo leto je bilo za podjetje Drobnopohišstvo, d.o.o., leto številnih sprememb. Bilo jih je veliko in sledile so si izredno hitro. Vse to je terjalo dinamičnost in prilagodljivost novonastajajočim razmeram.

Zaostrene politične in gospodarske razmere so pogojevale skoraj popolni izpad realizacije na domačem trgu, hkrati pa močno omajale prizadevanja na izvoznem trgu. Posledica tega je izrazito nihanje obsega proizvodnje. V prvem četrtletju je podjetje uresničilo le 20 % planiranih ciljev.

Tudi v drugem četrtletju je podjetje poslovalo z minimalnim obsegom produkcije, kar je bilo zlasti posledica pomanjkanja obratnih sredstev, številnih omejitev na nabavnem trgu (zlasti surovina), programskega prestrukturiranja, ... Rezultat vseh teh dejavnikov je negativno poslovanje oz. zažiranje v substanco. Ob koncu prvega četrtletja je znašala izguba 13,7 mio din (iz tekočega leta). Negativni trendi so se nadaljevali tudi v aprilu in maju. Po sklepu sodnega senata je bil 31. V. uveden stečaj. Gospodarske razmere so se izrazito zaostrele po junijski vojni. Z nevtraliziranjem zvezne in postopnim prevzemanjem vzvodov gospodarske politike, preprečevanjem stečajev z odlaganjem plačila davkov, uvajanjem lastnega denarnega sistema, izvoznih subvencij, drsečega tečaja z EDP in borzo, ... se je le tehnika nagnila v prid izvoznikov.

Obseg proizvodnje je začel počasi oživljati in se je mesečno vseskozi povečeval ter v zadnjem četrtletju dosegel v povprečju 25 mio SLT na mesec. Hkrati je s povečanjem obsega produkcije sledilo programsko prestrukturiranje ter povečevanje števila zaposlenih. Ob koncu leta je bilo v podjetju zaposlenih 255 delavcev.

V mesecu decembru je bil zaključen stečajni postopek. Od uvedbe stečaja je podjetje realiziralo na domačem trgu 36,1 mio SLT oz. 30,3 %, na tujem trgu pa 70,8 mio SLT oz. 59,4 % prihodkov. Evidenčnih deviznih pravic je bilo v višini 12,3 mio SLT ali 10,3 % prihodkov. Direktni materialni stroški predstavljajo 46,4 % in posredni stroški 53,8 %. Poudariti je treba, da je podjetje obvladovalo le direktne stroške, ne pa tudi posrednih. Energetski stroški so vseskozi izrazito naraščali ter ob zmanjšanem obsegu produkcije podjetja predstavljajo hudo breme. Delitev

teh stroškov po ključih iz časov, ko je podjetje obratovalo s polno zmogljivostjo v dveh izmenah, je danes nesprejemljivo.

Jemanje avansov ter zahteve dobaviteljev po takojšnjem plačilu ob znatni rasti stroškov na domačem trgu je povzročilo velike likvidnostne probleme že v novembru, ki se nadaljujejo v januarju. V stečajnem času je podjetje ustvarilo prihodkov v višini 131,4 mio SLT ter odhodkov 125,1 mio SLT. Upoštevajoč celotno lansko leto, je ustvarjen prihodek 168,4 mio SLT ter odhodki v višini 177,2 mio SLT. Poslovno leto je podjetje zaključilo z negativno 8,7 mio SLT.

Napoved poslovanja v letu 1992

Kljub slabim izhodiščem za letošnje leto ter ob negotovih gospodarskih razmerah, saj imajo vsi gospodarski kazalci negativen predznak, mora podjetje doseči stabilizacijo proizvodnega programa ter omogočiti pogoje nepretrganega ustvarjanja dobička iz tekočega poslovanja.

Že lansko izrazito preusmerjanje z ameriškega tržišča na zahtevno evropsko tržišče je pogojevalo prehod od izdelkov nižje na izdelke višje stopnje oz. višjega kvalitete razreda. Takšni usmeritvi so botrovali številni dejavniki, predvsem pa upadanje prodaje na ameriškem tržišču, nizke cene, zastarelost in razdrobljenost proizvodnega programa pomanjkanje standardizacije in tipizacije programa ter način produkcije, ki je postal glede na vrsto in obseg neprofitabilen. Žal to preusmerjanje ni bilo podprto z ustreznimi spremembami v tehnologiji. Tako se podjetje v tem trenutku sooča z dvema osnovnima problemoma.

Neustrezna priprava lesa, saj je tehnologija svežega decimiranja v razmerah tržnega gospodarstva skrajno nefleksibilna oz. zahteva dolge čase priprave lesa. Podjetje praktično že vse lansko leto posluje brez zaloga žaganega ali decimiranega lesa. Slednje pogojuje sistem dela "iz roke v usta" oz. nespoštovanje osnovnih zakonitosti tehnologije predelave lesa. Stabilizacija proizvodnega programa je osnovna naloga, ki jo bo potrebno razrešiti.

Ob usmeritvi na evropsko tržišče se je podjetje opredelilo za proizvodnjo montiranih stolov in gugalnikov. Vrsto let oz. desetletja pa je bilo proizvajalec sestavnih delov stolov in gugalnikov, ki so bili v demontiranem stanju odpremljeni na ameriško tržišče, kjer so jih montirali.

Ker obstoječa tehnološka oprema ne zadostuje novim programskim usmeritvam, jo je nujno potrebno dopolniti ter prostorsko in tehnološko razrešiti problematiko montaže, pakirnice in odpreme. Zlasti bomo morali izkoristiti prednosti, ki nam jih ponuja tehnologija lepljenja lesa, saj hkrati prispeva k boljšemu izkoriščanju lesa ter širšemu proizvodnemu asortimanu. Podjetje Drobnopohišstvo bi moralo v letošnjem letu na osnovi prevzetih obvez ustvarjati mesečno realizacijo 1 mio DEM. Zaradi vseh naštetih dejavnikov ter pomanjkanja obratnega kapitala bo zastavljeni cilj izredno težko doseči. Potrebno bo maksimalno angažiranje vseh zmogljivosti, ki lahko prispevajo k boljšemu poslovnemu rezultatu.

Todorovič Miodrag

POSLOVANJE V LETU 1991 - LIGNUS

Kljub vsem težavam nasplošno v gospodarstvu, posebej v lesarski panogi, je v letu 1991 dosežen planirani rezultat. Največje težave so bile na nabavnem področju, zaradi moratorija na sečnjo v Sloveniji, zaradi zaprtosti ostalih republik prejšnje Jugoslavije ter delno zaradi nezaupanja največjih dobaviteljev v uspešnost izvedbe sanacije Novolesa kot sistema. Zapolnjenost zmogljivosti je bila porazna glede na prejšnja leta (80 % v eni izmeni). Stanje bi bilo še slabše, če ne bi pravočasno našli enega večjega partnerja (Chemo - Ljubljana) ter nekoliko manjših na področju razžagovanja hlodovine. Na ta način smo zagotavljali

stalno delo v eni izmeni v drugi polovici leta 91. Razmerje med količinami na področju usluge in lastne robe je 50 % : 50 %. Od celotne realizacije v letu 91 je bilo v izvozu realizirano 18 %, ostalo pa na domačem trgu, kjer je bilo likvidnostno stanje kupcev zelo slabo in nam je delalo dodatne težave.

Napoved za leto 1992

Cilj za leto 92 je doseganje napovedanega rezultata. Pogoji za doseganje so:

- zvišati izkoriščenost zmogljivosti (100 % v eni izmeni + 50 % v drugi),
- doseči višji delež realizacije v izvozu (40 - 50 %),
- iskanje novih izvoznih trgov in izdelkov,
- izboljšanje organiziranosti v samem podjetju,
- doseganje kooperativnosti z ostalimi Novolesovimi podjetji.

Dušan Pešut

POSLOVANJE V LETU 1991 - VEZAN LES

Tovarna vezanih plošč je ena starejših tovarn v kompleksu Novolesa, pa vendar lahko rečemo, da smo nova - mlada tovarna, ki zdaj nosi ime VEZAN LES. Kajti leto 1990 je bilo leto, ko smo vsi začeli misliti in se tudi obnašati drugače. Lahko s ponosom rečemo, da smo se 27. 9. 1990 ponovno obudili. Takrat so nam začeli meriti utrip življenja. Začeli smo iz nič, še manj, pa kljub temu smo imeli vse možnosti za delo in ustvarjanje trga, s tem pa tudi obstoja. Težko se je bilo miselno prebiti iz enega sveta v drugi. Dvomi in nezadupanje so iz meseca v mesec slabili, vendar še danes niso povsem izginili.

Lani smo s ponosom in z željami vstopili v pričetek novega obdobja. In takoj na začetku - prisilna poravnava Novolesa z dobavitelji, slabo finančno stanje, zastoji v proizvodnji zaradi pomanjkanja energije in potem še surovin. Katastrofa. Zanos ni popustil, usmeritve so bile jasne, poti začrtane in že v prvi polovici leta so bili vsi stari grehi izravnani. In ravno tedaj, ko bi morali pot uspeha zarisati strmo navzgor - vojna, ki pa na srečo ni trajala dolgo, in za njo še denarna osamosvojitve mlade države. Vse to je vplivalo na poslovanje podjetja, saj se nam je zrušil nabavni trg surovin, prodajni trg na področju nekdanje Jugoslavije, naši kupci v tujini so morali plačevati uvozne carine za naše izdelke, ...

Intervalnemu poslovanju navkljub je proizvodnja potekala času primerno, zato je bilo poslovanje v letu 1991

razmeroma uspešno, kar potrjuje nekaj statističnih kazalcev:

- proizvodnja vezanih plošč	7.109 m ³
- proizvodnja predalov	7.998 m ²
- poraba hlodovine	17.323 m ³
- prodaja na tujih trgih	6,623 mio DEM
- prodaja na "domačem" trgu	6,371 mio DEM
(po realni vrednosti)	
- POSLOVNI REZULTAT + 14,646 mio SLT	

V letu 1991 je podjetje odplačalo obveznosti investicijskih kreditov v vrednosti cca 2,4 mio DEM.

Doseženi rezultati so osnova plana za leto 1992, ko načrtujemo iztržiti 17 mio DEM, proizvesti 9.200 m³ izdelkov iz vezanega lesa in 15.000 m² predalov. Da bo to dosegljivo, je potrebno izboljšati kvaliteto in si s tem obdržati tržišče, razviti in tržiti nove izdelke, imeti ustrezno organiziranost, produktivnost in gospodarno porabo tako surovin kot energije ter odplačati vse obveznosti. Z vsem tem pa so pogojene tudi plače. Prepričan sem, da zmoremo doseči zastavljene cilje!

Dušan Jovanovič

POSLOVANJE V LETU 1991 - NOVI AMBIENTI

UVOD

Leto 1991 je za podjetje Novoles - Novi ambient, d.o.o., prineslo veliko sprememb, ki so terjale veliko mero dinamičnosti in prilagodljivosti novonastalim spremembam.

Kljub stečaju je podjetju uspelo ohraniti stik s trgov in leto preživeti s starimi kupci in programi.

S slabšanjem pogojev gospodarjenja, ki se kažejo tudi v letu 1992, pa bodo prizadevanja in naporji podjetja usmerjeni v pridobivanje čim večjega dobička, ki bo namenjen pokrivanju obvez iz naslova prisilne poravnave, ter iskanju programskih usmeritev proizvodnega asortimana.

PROIZVODNI PROGRAM IN OBSEG PROIZVODNJE V LETU 1991

V prvem polletju preteklega leta so proizvodnjo spremljale motnje poslovanja, ki so se pokazale v izredno nizkem doseganju planskih obvez, cca 45 %, težavah v oskrbovanju proizvodnje ter z meseca v mesec večjo izgubo, ki je znašala konec I. četrletja že 9.934 mio SLT. Negativne smeri so se nadaljevale tudi v aprilu, ko je bil 26. 4. 91 uveden stečajni postopek.

Z uvedbo stečajnega postopka se je izkazana izguba začela postopno zmanjševati, tako da je bilo

tekoče poslovanje avgusta že pozitivno v višini 326 tisoč SLT, kar je predstavljalo 6,7 -odst. akumulacijo. Vzporedno s tem se je začel proces oživljanja proizvodnje, kjer se je povzpela realizacija iz 3.736 mio SLT v maju na 11,9 mio v novembru. Na tem obsegu se je proizvodnja v zadnjem četrletju tudi ustalila. Z izboljšanjem gospodarske politike, ki se je zlasti odražala v izvoznih spodbudah, EDP ter doseženem tečaju, se je stopnja akumulacije dodatno povečala.

S tržnega vidika je bilo za to leto značilno, da je domači trg v starem pomenu besede izginjal in da so nekateri večji zunanji kupci zniževali naročila (SK, CCFI, EURO, EWP-CD).

Skozi celo leto so se pogoji prodaje menjali in šele v drugi polovici leta beležimo izboljševanje in možnost prodaje z dobičkom. Domači - jugoslovanski trg je razpadel tako, da je od njega ostal samo še slovenski trg s svojimi značilnostmi.

Podjetje Novoles - Novi ambient je v tem letu napravilo nekaj pomembnih korakov na področju proizvodnega programa:

- prvič sta skozi proizvodnjo izpeljani in kupcu odpredeljeni dve seriji programa Shaker z novim finišem;

- osvojeni so nekateri novi izdelki za kupca Habitat (kotna plošča, polica Dan, plošča Klimt s podnožjem);

- za kupca CCFI sta odpredeljeni novi kredenci

Quincy in Delano in v pripravi kredenci Busc in Ford;

- za kupca SK je opravljen redesign front kredenc Country, v pripravi je tudi redesign Q. Ann in Novi Shaker jedilnice;

- v proizvodnjo je vpeljan regal Ofort, za katerega fronte že izdelujemo;

- za Ikea je bila izdelana prva serija mizic Sylarna;

- iz meseca v mesec beležimo rast proizvodnje in prodaje skladno z zastavljenim sanacijskim programom.

Neupoštevaajoč velika nihanja in negativne smeri v I. polletju, lahko ob tekočem pozitivnem poslovanju II. polletja, pokrijemo vse izgube tekočega poslovanja in uspešnem zaključku stečajnega postopka v decembru ugotovimo pozitivno preokretnico v poslovanju družbe Novoles - Novi ambient.

PLAN PRODAJE ZA LETO 92

Proizvodni program

Jedilnice

Podjetje Novi ambient bo na programu garniturnega pohištva - jedilnic nosilec proizvodnje in kooperacije. Na tem področju mora v letu 1992 utrditi in razprodati garnituro Shaker v povečanem obsegu in razviti novo jedilniško gar-

nituro za Evropo.

Proizvajali bomo tudi stare jedilnice v količinah, ki bodo prodane.

Kredence, kosovno pohištvo

Za kupce bodo na razpolago kredence Viktoria, Country, Delano, Q. Ann, Bush, Ford in Frihrends.

Ploskovno pohištvo

Osvojili bomo nove modele izdelkov za kupca Habitat in Ikeo in obnovili proizvodnjo regalov 4512, Princes in Country. Na trg SZ bomo dobavljali regale Ofort in fronte Ofort.

Storitve, kooperacija

Del proizvodnih kapacitet bo namenjen opravljanju storitev na področju CNC rezkanja, lakiranja, brušenja, montaže in ostrenja rezil.

STRUKTURASIN VISINA PLANIRANE REALIZACIJE

v 000 SLT

	V-XII 91		PLAN 92		INDEKS	
	SLT	v %	SLT	DEM v %		
Domači trg	11.396	21,92	13.198	354	5,20	132
Izvoz	40.601	78,08	239.654	6.420	94,80	611
Skupaj	51.997	100%	252.852	6.774	100%	506%

V odnosu na obdobje V-XII 1991 je v letu 1992 opazen bistven padec domačega trga, 5,2 %, medtem ko povečujemo izvoz iz 78 % na 95 %.

ZAPOSLOVANJE

Podjetje ima z GN 92 zastavljen plan prodaje v višini 6,774.000 DM, za kar je obstoječi obseg zaposlenih premajhen. Postopno bomo nadaljevali z zaposlovanjem, tako da bi ob koncu leta 1992 podjetje štelo 150 zaposlenih.

Glede na izrazito neugodno strukturo zaposlenih, kar 74 % ima samo osnovno ali celo nedokončano osnovno šolo, bo v tem letu namenjena posebna skrb izobraževanju in

nadaljnji kadrovske okrepitvi.

Poleg ekonomskega obvladovanja gospodarjenja bo glede na izrazito izvozno usmerjenost, ki prinaša pred nas dnevno nove in višje zahteve, imelo posebno mesto zagotavljanje kakovosti naših izdelkov.

Jože Zadel

KAJ BOM DOBIL

KAJSNO NADOMESTILO OSEBNEGA DOHODKA ZA ČAS ODSOTNOSTI Z DELA PO NOVEM

stara osnova		nova osnova	
bolezni do 30 dni	80 %	bolezni do 30 dni	80 %
bolezni od 3 do 30 dni	85%		
poklic. bolezni in pošk. pri delu do 30 dni	100 %	poklicne bolezni in pošk. pri delu do 30 dni	100 %
pošk. izven dela do 3 dni	80%	poškodbe izven dela do 30 dni	80 %
pošk. izv. dela od 3-30 dni	85%		
nega druž. člana in spremstvo	75 % - 10%	nega druž. člana in spremstvo	80 %
bolezni nad 30 dni	90 %	bolezni. nad 30 dni	90 %
poklic. bolezni in pošk. pri delu nad 30 dni	100 %	poklic. bolezni in pošk. pri delu	100 %
poškodbe izven dela nad 30 dni	90 %	poškodbe izven dela nad 30 dni	90 %

Osnova za nadomestilo bolniške odsotnosti se po novem izračuna: povprečna mesečna plača v koledarskem letu, pred letom, v katerem je nastala odsotnost z dela. Osnova se valorizira skladno z rastjo povprečnih plač vseh zaposlenih v Republiki Sloveniji. Po starem je bila osnova osebni dohodek delavca v preteklem mesecu za polni delovni čas.

Stanka Bobnar

1. KOLEKTIVNA POGODBA PODJETJA JE PODPISANA

V Novolesu sta sindikat in poslovodstvo 5. marca zaključila pogajanja o vsebini podjetniške kolektivne pogodbe in jo podpisala. V podjetju KANU in SIGMAT bosta po dogovoru sindikat in poslovodstvo pripravila svojo pogodbo, ker ne sodita v dejavnost lesarstva. Sindikat BOR-a se je odločil, da pogodbe ne bo podpisal. **O vsebini pogodbe, ki velja do 31. 1. 1993, in njenem izvajanju pa kaj več v naslednji številki.**

2. DOHODNINA

Do 31. marca 1992 mora vsak zaposleni prijaviti na obrazcu DOHODNINO za odmero davka za leto 1991. Osnovne podatke ste zaposleni že prejeli. Ne pozabite kupiti obrazec in ga izpolniti!

4. KADROVSKE VESTI

V Novolesu je bilo na dan 29. 2. 1992 zaposlenih 1.451 delavcev, in sicer:

VEZAN LES	253
LIGNUS	55
ŽAGA SOTESKA	69
ENERGETIKA IN STOR.	69
BOR KRŠKO	116
PLOSKOV. ELEM.	99
DROBNO POHIŠTVO	268
NOVI AMBIENT	113
LIPA KOSTANJEVICA	111
SIGMAT	42
KANU	35
AET	21
LESNA INDUSTRIJA	95
NOE	30
ERGO	75

SKUPAJ 1.451



KAKOVOST ŠE ENKRAT

684 (497.12 stroš))

NOV

II 5691 / 1992

V letošnjem poletju so bili po nastopu nove vodilne ekipe postavljeni temelji spremenjene poslovne politike. Pomembno mesto v poslovni politiki zavzema t.i. politika kakovosti, ki je bila oblikovana v posebnem dokumentu. Ta dokument je bil nato kot obveznost sprejet na skupščinah podjetij.

V politiki kakovosti je predvideno med drugim osveščanje vseh zaposlenih glede pomena kakovosti za naš poslovni uspeh. Korak k temu osveščanju je med drugim objava načel za doseganje kakovosti. Čeprav se marsikaj v teh načelih zdi samo po sebi umevno, pa smo daleč od tega, da bi jih dosledno spoštovali. Naj bo torej pričujoča objava prispevek k uveljavljanju kakovosti kot vodila za vse zaposlene.

Načela za doseganje kakovosti v poslovnem sistemu NOVOLES

1. Temeljno načelo je razvijati, izdelovati in prodajati kakovostne izdelke, ki morajo zadovoljiti kupce in prinašati dobiček.

2. Največjo odgovornost za kakovost nosi vodstvo poslovnega sistema in podjetij. Vendar je tudi vsak delavec ali delavka v Novolesu

dolžan, da svoje delo opravi kakovostno. To pomeni nekaj več, kot samo ravnodušno izpolnjevanje navodil. Vsakdo je poklican, da odpravlja obstoječe napake in preprečuje nove.

3. Če od vsakogar pričakujemo, da bo delal kakovostno, mora vsakdo tudi biti dobro poučen o svojem delu in imeti na razpolago prava sredstva za delo. Če so delovna navodila, tehnična dokumentacija, stanje strojev itd. pomanjkljivi, je treba to popraviti. Eno od opravil strokovnih služb je, da jasno povedo in zapišejo, kaj je in kaj ni kakovost.

4. Kupcem moramo s kakovostjo brezpogojno ustreči - ali pa ne bomo imeli komu prodajati. Kadar pa smo kupec mi sami (Novoles), pa pogledajmo svojim dobaviteljem na prste: slabim bolj, dobrim manj. Z nekaterimi dobavitelji želimo vzpostaviti trdne in dolgoročne odnose, temelječe na partnerstvu in zaupanju.

5. Odjemalec je lahko tudi naslednja tehnološka faza znotraj tovarne. Ne podtikajmo ji slabih izdelkov. Čeprav nas kontrola ne ujame, bodo stroški izmeta bremenili tudi naše plače.

6. Vsako stvar je treba opraviti čim boljše že od začetka. Zasilne in začasne "rešitve" niso rešitve. Vendar

je tudi res, da nič na svetu ni tako dobro, da ne bi moglo biti še boljše. Vsi smo poklicani, da si prizadevamo za izboljšave - tudi če so majhne. Za preverjene koristne izboljšave pripada pobudnikom vsaj zahvala.

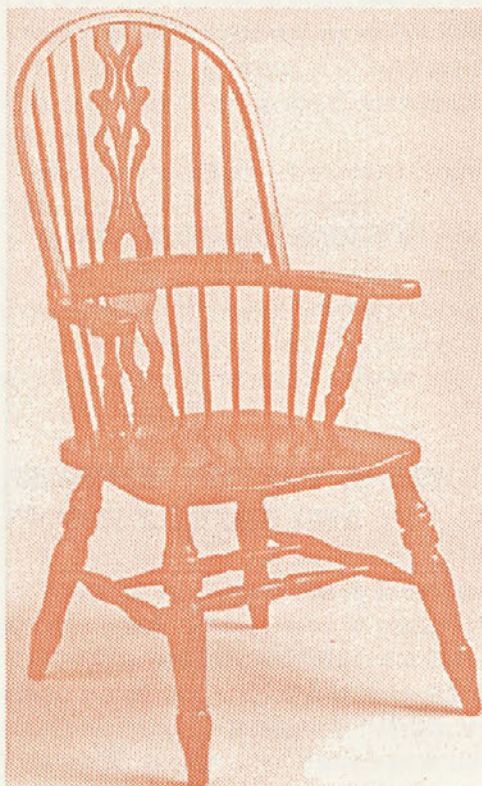
7. Nekakovost nas stane več kot kakovost.

8. Količina brez kakovosti ne prinaša dobička. Če je stroj slabo nastavljen, je treba to popraviti po prvem kosu - ne šele po tisočem.

9. V Novolesu se zavzemamo za celovito obvladovanje kakovosti. Na celovito obvladovanje kakovosti so vezani vsi: trženje, razvoj, nabava, materialna proizvodnja ali storitve, tehnologija, priprava, tehnična kontrola, vzdrževanje, skladiščenje, prodaja itd. Zahteve za doseganje celovite kakovosti so zapisane v mednarodnih standardih ISO 9000. Kot izvoznik v Evropo bomo morali te standarde slej ko prej izpolnjevati. To pa ne bo šlo brez tega, da vsak delavec ali delavka spozna in se zavzame za izpolnjevanje teh nekaj preprostih načel.

**NAŠ CILJ :
DOSEČI STANDARD ISO 2000**

dr. Borut Pretnar



Obvestilo

V obratni ambulanti bo ponovno odvzem krvi za analizo vsak torek in četrtek od 10. - 11. ure.

KAJ JE S STANOVANJI?

Novi stanovanjski zakon je uveljavil temeljno načelo privatizacije stanovanj in stanovanjskih hiš za vse tiste občane, ki so bili na dan uveljavitve zakona imetniki stanovanjske pravice. Imetnik stanovanjske pravice in njegov ožji družinski član lahko uveljavita pravico do nakupa stanovanja s predvidenimi popusti v dveh letih po uveljavitvi zakona.

Tudi v Novolesu je bil odziv na novo sprejeti zakon velik. Od skupnega števila 167 stanovanj smo jih do sedaj odprodali 91, kar predstavlja 54,5 %. Od tega se je 81 % kupcev odločilo za takojšnjo plačilo. Še neodprodana stanovanja, teh je še 76, bomo dali v upravljanje podjetju ZARJA Novo mesto, ki bo s sedanjimi stanovalci sklepalo nove najemne pogodbe.

Imetniki stanovanjske pravice pa imajo še vedno možnost, da se odločijo za nakup stanovanja pod ugodnimi pogoji, ki jih predvideva novi stanovanjski zakon za čas dveh let.

Promet s stanovanji je tako skoraj končan.

Alenka Vidmar

novoles

je glasilo delavcev lesne industrije. Izhaja mesečno v nakladi 1400 izvodov. Glavni in odgovorni urednik Tomaž KOCUVAN. Člana uredništva Jasna ŠIŠKA in Bojan BENCIK. Grafična priprava: FOTOLITORETUŠERSTVO Cimerman Novo mesto. Tisk: Opara Novo mesto. Glasilo se šteje med proizvode informativnega značaja (Ur. list RS, št. 4/92) iz 13. točke tarifne številke 3, za katere se plačuje davek od prometa proizvodov po stopnji 5 %.