



Iskra — kdo bo tebe ljubil?

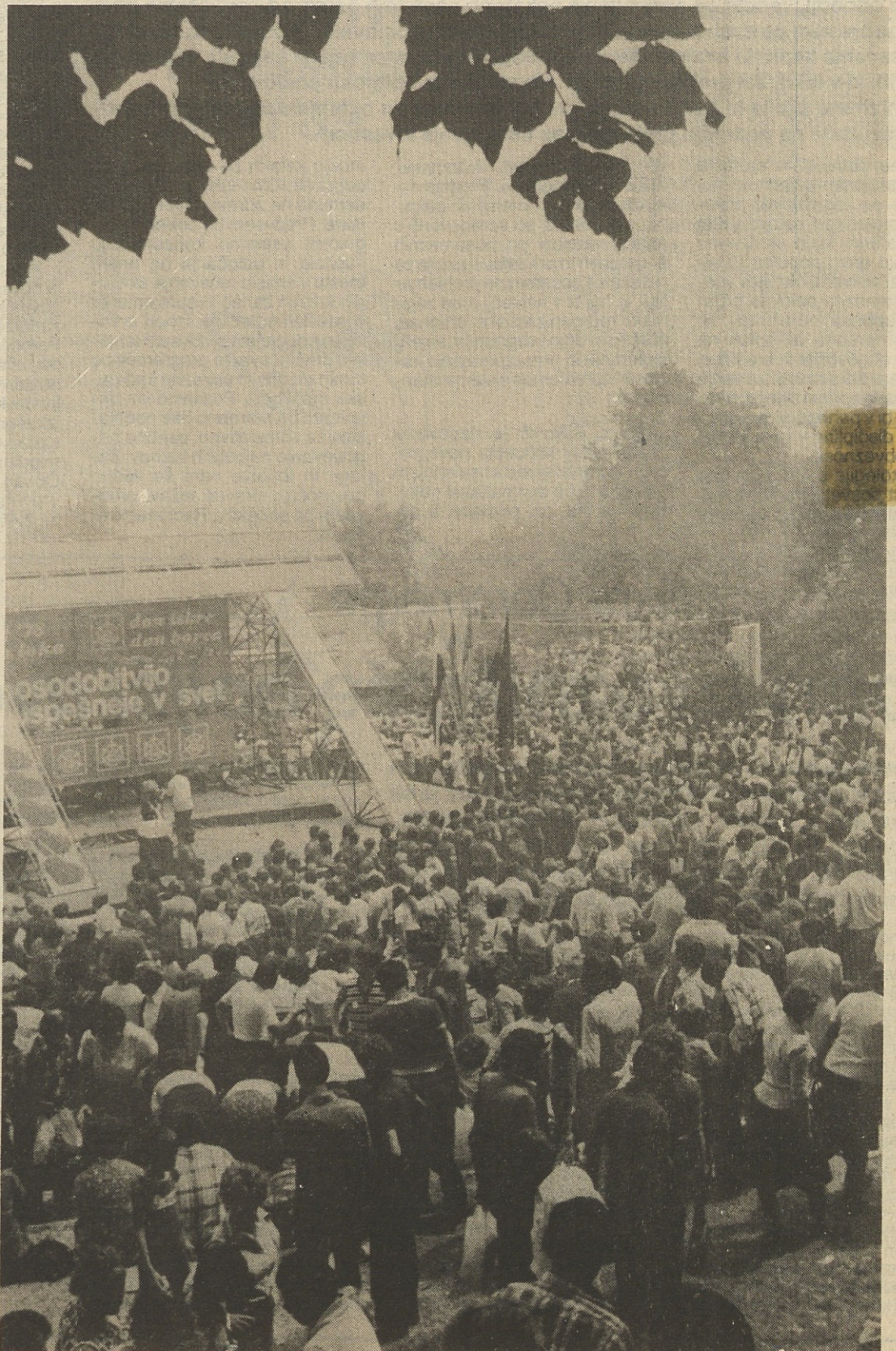
Tako prirejeni verz slovenskega pesnika je lahko tudi ustrezna iztočnica in uvertura za vsebinsko prenavo SOZD Iskra, ki pravkar poteka. Pravimo vsebinsko, saj se nahajamo na razpotju, ko modeli ekstrapoliranja preteklosti povsem odpovedujejo. Izzi-
vom procesov kot so podjetništvo, internacionalizacija in globalizacija svetovne trgovine, EVRO-PA 92, tehnološka kompleksnost — zlasti novosti v informacijskih tehnologijah — poudarjena potreba po motivaciji sleherne ustvarjalne sposobnosti posameznika, se ne bo več moč postaviti po robu po že preizkušenem »receptu« spremembe zgolj organizacijske strukture Iskre. Časi hitre rasti Iskre iz 70' — 80' let so nepreklicno mimo in soočamo se z usodnimi dilemami preživetja.

Ni dvoma, da odgovor na našete izzive se zdaleč ni skrit zgolj v manifestacijah in refleksih iz okolij, v katerih Iskra deluje. Pogled, ki mu mnogi oportunistično in alibično prikimavajo, namreč nekritično pozablja, da so mnoge naše težave »samopovzročene« — nezmožnost (nepripravljenost) odzivati se trgu, konkurenci, sodobnim tehnologijam, neizražena inovativnost in odsotno notranje podjetništvo, neoperacionalizirani motivacijski dejavniki in spodbude, neartikulirane skupne vrednote, prednosti, smotri in koristi delovanja v okviru sistema Iskra, času neustrezno strateško vodenje, resda tudi nelastniški koncept upravljanja, toda tudi deklarativna trženjska usmerjenost, itd. Vse to povzroča rigidnost in arterioskleroznost, ki jo lahko ozdravi le podjetništvo in ustrezna organizacijska kultura, kar pa preneka-
teri v naši družbi danes nekritično izenačujejo s pojmom »majhno je boljše«. Usodna zmeta, ki ima v svoji modnosti lahko tudi tragične posledice?

Prav temu vprašanju, prenovi velikih poslovnih sistemov, bomo v Glasilu posvetili več prostora v nekaj naslednjih številkah. Tako bomo skupaj razmišljali o novi Iskri, Iskri po podobi naših kupcev in slehernega Iskraša, ki se bo hotel in želel vprašati »ne kaj Iskra naredi zame, ampak tudi kaj lahko jaz naredim za (novo) Iskro!« Edino zadovoljen kupec, ki ponovi svoj nakup in zadovoljen Iskraš sta zagotovilo, da je prenova Iskre na pravi poti!

Brane Gruban

ISKRA



Le zdravi programi bodo preživeli

V glavnem zaskrbljujoči podatki iz polletnega poslovnega poročila SOZD Iskra so bili osrednja tema razprave na nedavnem kolegiju glavnih direktorjev Iskre. Še posebej so se zadržali ob problematiki izgubarjev.

Glede na spremembe obračunskega sistema so podatki sicer težje primerljivi s predhodnimi obdobji, vendar pa spremljanje nekaterih osnovnih usmeritev že kaže na prve pozitivne premike po dveh letih, s področja izvoza in zaposlovanja. Pospušeno se odvija tudi obračanje kapitala in zmanjševanje zalog. Visoka cena tujega kapitala v obratnih sredstvih, ki v Iskri, žal prevladuje pa ne omogoča rentabilnosti poslovanja.

Organizirane akcije in bolj sistematični nastop Iskre do okolja že dajeta prve spodbudne rezultate na področju pravilnejšega usmerjanja investicij.

Izražene potrebe in moralna podpora skupnim dejavnostim v SOZD še ne zagotavljajo njihovega nemotenega delovanja in zato nekaterim kljub skrajnemu varčevanju grozi popolna ukinitve ali vsaj bistvena okrnitev vsebine. Posamezne delovne organizacije, uporabnice storitev, že leta zelo neredno ali sploh ne plačujejo dogovorjenih sredstev. Kolegij se je zato zavzel za večjo doslednost in sprejel sklepe, s katerimi naj bi v prihodnje zagotovili ustrezno disciplino v poravnanju tekočih obveznosti.

Člani kolegija so še posebno pozornost posvetili trenutno najbolj aktualnim kriznim žariščem v

Iskri, in sicer Delti, Avtomatiki, ISEZ in Elementom. Predstavniki, oz. direktorji omenjenih delovnih organizacij so spregovorili o analizi vzrokov po posameznih segmentih in predstavili akcije za reševanje posamezne problematike, ki naj bi v največji meri zajemale reorganizacijske procese, prečiščevanje programov, selekcioniranje in prerazporejanje kadrov in spremembe sistema financiranja.

Franc Sifkovič je napovedal predstavitev koncepta nove, reorganizirane Iskre na naslednjem kolegiju in ob tem nakazal nekatere načine, oz. pristope, s po-

močjo katerih bo edino mogoče odpraviti »črne luknje« in se preusmeriti na zdravo rast in razvoj Iskre. Predvsem bo potrebno zagotoviti ustrezno koncentracijo kapitala in odločanja na enem mestu v smislu reševanja aktualnih kriznih žarišč in sprejemanja strateških odločitev. Izhod iz krize pa pogojujeta predvsem temeljito prečiščevanje programov po tržnih merilih in ustrezna kadrovska mobilnost. Poslovnim delavcem bo potrebno dati pooblastila za stimulatивно, osebno nagrajevanje najboljših kadrov. Zaloge in terjatve nam še vedno povzročajo preveč težav, predvsem pa stroškov. Racionalno in

gospodarno obnašanje zahteva tudi podroben pregled in odpodajo vsega (objektov, opreme), kar ni nujno potrebno za nemoteno poslovanje.

Koncept nove Iskre bo torej v marsičem pomenil prelom staro prakso, je v zaključni besedi opozoril predsednik PO Franc Sifkovič. Predvsem se moramo opredeliti, da bomo v Iskri s skupnimi močmi reševali le zdrave, perspektivne programe in ne celotnih delovnih organizacij. Na novo nastala podjetja pa bodo morala v skladu s svojo poslovno samostojnostjo tudi prevzeti polno odgovornost za svoje odločitve in njihove posledice.

V nadaljevanju so člani kolegija poslušali poročila o zunanjetrgovinski problematiki in stanju zadolženosti posameznih DO. Iz Poročila o kadrovske problematiki pa izhaja zaskrbljenost zaradi negativnega trenda inženirske bilance, kar pomeni večanje odliva izkušenih strokovnjakov, ki jih le stežka ustrezno nadomeščamo z mladimi, največkrat pripravniki. Obseg zaposlovanja pa je v Iskri v prvih sedmih mesecih upadel za 2,4% ali 841 delavcev. I. S.

Iskra Commerce

Dobri izvozniki, še boljši uvozniki

V Iskri Commerce že imajo oceno Iskrinega izvoza in uvoza v letošnjih prvih osmih mesecih: izvoz je bil v primerjavi z enakim obdobjem lani večji za 9%, uvoz pa kar za 16%. Uspešen je bil zlasti izvoz na razviti zahod. Pri nakupovanjih v tujini je bil manjši kot lani uvoz opreme, kar vsekakor ni spodbudno.

Značilnosti Iskrine zunanje-trgovinske menjave v prvem polletju so se, kot poudarjajo v Iskri Commerce, nadaljevale tudi v juliju in avgustu: še naprej je bil uspešen izvoz na razviti zahod, pri izvozu v dežele v razvoju so Iskrini tržniki in proizvajalci še naprej naletavali na hude probleme, reorganizacija trženja v SZ pa je vplivala tudi na našo prodajo v dežele SEV.

Po oceni Iskre Commerce, ki pa se od dejanskih rezultatov ne bo bistveno razlikovala, je Iskra izvozila na razviti zahod v obdobju januar-avgust za skoraj 110 milijonov dolarjev, kar je za 16% več kot v enakem lanskem obdobju. V dežele v razvoju smo prodali za dobrih 25 milijonov dolarjev, kar je za 6% manj kot v primerjalnem obdobju,

v dežele SEV pa za 50 milijonov dolarjev, kar pa je za 5% več kot v lanskem prvih osmih mesecih, še vedno pa manj kot smo načrtovali. Skupni izvoz v višini dobrih 185 milijonov dolarjev je bil večji za 9%, od tega konvertibilni za 8%, klirinški pa kar za 13%.

Seveda so zanimivi tudi izvozni rezultati posameznih Iskrinih delovnih organizacij: po osmih mesecih je najboljša Kibernetika s 23 milijoni dolarjev izvoza, sledijo pa ji Elementi s skoraj 21 milijoni dolarjev. Uspešneje so izvažale še nekdanja Telematika, Avtoelektrika, Avtomatika, Elektromotorji, Rotomatika, ERO in Elektrooptika ter Kondenzatorji. Med tiste, ki jim izvoz letos nikakor ne gre »od rok« bi lahko

uvrstili le Elektrozveze: dosegle so le nekaj nad četrtino lanskega izvoza v osmih mesecih, letošnji plan pa so doslej realizirale le 6-odstotno...

»Izredno uspešni pa smo na uvoznem področju,« poudarja pomočnik glavnega direktorja Iskre Commerce za zunanje-trgovinsko poslovanje Miloš Resnik. »To velja za oskrbo z repromateriali, ki smo jih do konca avgusta, tudi to je ocena, uvozili s konvertibilnega območja z skoraj 111 milijonov dolarjev, to pa je za petino več kot v enakem obdobju lani. Kam gre ves ta repromaterial, ne vem, saj je znano, da Iskra zmanjšuje proizvodnjo, gotovo pa bi bil uvoz še večji, če marsikomu ne bi primanjkovalo dinarjev. Na druge uvozne probleme, recimo administrativne, se ne more nihče izgovarjati.«

Žal pa je bil uvoz opreme v tem obdobju precej pod pričakanje: uvozili smo je le za slabih 6 milijonov dolarjev, kar je celo manj kot v primerjalnem obdobju. Skupni uvoz repromaterialov in opreme je bil, na račun prvega, večji od lanskega v

enakem obdobju za 16%. Če se spomnimo, da je bil izvoz večji za 9%, uvoz pa za 16%, smo torej kar dobri izvozniki, še boljši pa uvozniki.

V Iskri Commerce so naredili tudi že nekakšno oceno, oz. napoved izvoza v devetih mesecih. Le-ta naj bi bil nekoliko slabši, vsaj procentualno, kot v osmih mesecih, kljub temu pa bo po nekoliko bolj optimističnih ocenah večji od primerjalnega iz lanskega leta za sedem do osem odstotkov.

V IC-ju imajo tudi že globalno oceno izvoza do konca leta. Prepričani so, da bomo izvozni načrt v dežele razvitega zahoda presegli, zaradi znanih razlogov (Turčija) bomo precej pod planom v trženju z DVR, nekaj pod planom pa s SEV-om. Kar se uvoza tiče ni nobenih bojazni, da bi se do konca leta v zakonodaji kaj bistveno spremenilo, gotovo pa se bodo Iskrine tovarne srečevale še s hujšim pomanjkanjem dinarjev, s tem pa tudi pritiski za zmanjšanje uvoza.

Lado Drobež

SVETOVNO PRVENSTVO V VESLANJU

BLED 89

Tudi Iskra na svetovnem prvenstvu v veslanju Bled 89

Pri preurejanju nekdanje blejske Festivalne dvorane in nastajanju sedanjega Kongresno-prreditvenega centra, vsekakor vodstvenega in informacijskega vozlišča pravkar končanega 15. svetovnega prvenstva v veslanju, je s pomembnim deležem sodelovala tudi Iskra. V dneh pred prvenstvom so v tem centru namreč izročili namenu avdio, video in kino sistem, inženiring zanj pa so pripravili v Iskri Commerce skupaj s predstavniki Videomatike in Elektroakustike. IC je del naprav, ki jih ne izdeluje niti Iskra niti kdo drug v Jugoslaviji, uvozila preko Cefre, Iskrinega predstavnništva v Münchnu.

Blejsko svetovno prvenstvo je za nami, blejski Kongresni prreditveni center, je ena pomembnejših pridobitev tega turističnega in vse bolj tudi kongresnega kraja pa bo še desetletja privabljala k nam številne obiskovalce najrazličnejših profilov, različnih gledanj in okusov. Tako kot so bili domačini ponosni na nekdanjo Festivalno dvorano, zgrajeno leta 1961 za šahovsko prvenstvo, so lahko zdaj še bolj na novi objekt; od starega je ostalo le ogrodje, vse drugo pa je povsem novo — sodobnejše, lepše, bolj funkcionalno. In pri tem je v veliki meri sodelovala tudi Iskra.

* Na osnovi razpisne dokumentacije in poznejših podrobnosti so v IC-jevem sektorju namenski inženiring pripravili ponudbo za avdio, video in kino sistem, v poseben team pa so takoj pritegnili tudi strokovnjake iz Videomatike in Elektroakustike. Ker nekaterih naprav Iskra še ne izdeluje, ni pa jih možno kupiti tudi nikjer v Jugoslaviji, je Iskra Commerce angažirala tudi svojo firmo Cefro v Münchnu, ki je za potrebe centra dobavila med drugim snemalne kamere, videokamere, video top, kinoprojektorja (kje



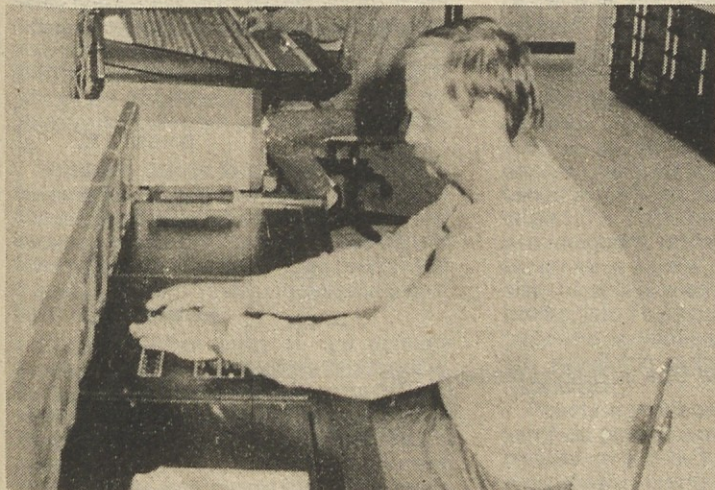
so časi, ko smo jih še izdelovali v Iskri?), itd.

Avdio sistem ima svoj režijski del. Vanj vodijo vse povezave — od mikrofonov preko kasetarjev, magnetofonov, ojačevalcev in drugih naprav do zvočnikov. V temu delu sta tudi sistem za simultano prevajanje in samostojna prenosna ojačevalna naprava. Video del ima dve kameri v veliki konferenčni dvorani in eno v manjši, preko režije pa lahko video signal prenašajo na video rekorder, preko video topa pa so te povezave možne tudi med posmeznimi dvoranami. Tretji podsistem sta dva kinoprojektorja, podobno kot prejšnja dva podsistema, pa je tudi tega možno vključiti v celotni sistem.

Vrednost celotnega posla je nekaj nad 3 milijarde dinarjev.

Vodja teama je bil Janez Vidmar iz IC-jevega sektorja namenski inženiring, ki je za naš tednik takole ocenil ta že zdaj kar precej odmeven dosežek Iskre: »Za vse tri Iskrine kolektive — Commerce, Videomatiko in Elektroakustiko je uspešna izvedba tega posla predvsem dokaz, da znamo, če seveda hočemo, delati tudi teamsko, poslovno sodelovati, vsekakor pa je to za Iskro zelo lepa referenca, ki je povrh še v Sloveniji. Bled je tako tudi za Iskro postal nekakšen referenčni poligon, na katerega bomo lahko kadarkoli pripeljali interesente za takšne ali podobne sisteme, kot smo ga montirali v Kongresnem centru. Verjetno bo v tem centru že v kratkem namestila svoje protipožarne in protivlomne naprave tudi Avtomatika, tako da bodo v teh poslih v prihodnje sodelovale štiri Iskrine delovne organizacije, seveda pa je prostor tudi za druge, npr. za Delto, ki pa tokrat na svetovnem veslaškem prvenstvu nastopa sama.«

Lado Drobež



Franc Lajovic, nekdanji Iskraš iz Servisa v Rožni dolini zdaj upravlja Iskrin avdio, video in kino sistem v blejskem kongresnem centru.



Pri montaži in inštruiranju so uspešno sodelovali tudi strokovnjaki iz sezanske Elektroakustike.

Polletni rezultati ne opuščajo optimizma

Gospodarski položaj postaja iz dneva v dan bolj dramatičen tako, da morajo vse DO sprejeti ukrepe za mesečno obvladovanje poslovnega procesa in to vsaj:

- **casch flow drsno po mesecih**
- **povečati obračanje zalog**
- **povečati prehodnost proizvodnih linij, oz. proizvodnih procesov in s tem zmanjšati vezavo sredstev**
- **znižati stroške poslovanja in dvigniti stopnjo akumulativnosti**
- **pospešiti izvoz povsod, kjer to zmogljivosti dopuščajo brez porasta stroškov, ki jih tuji trg ne prizna**
- **prestrukturirati proizvodnjo tako, da bo sprejemljiva prvenstveno za izvoz in s tem tudi za domači trg.**

Težko pričakovani polletni obračun za leto 1989 je končno narejen. To je po bistvenih spremembah v sistemski zakonodaji prva možnost, da znova pretehtamo svoje poslovne rezultate. Nismo zadovoljni, ne z rezultati, ne z možnostjo.

Pri nas postaja že pravilo, da na vsaki naslednji spirali gospodarske krize radikalno menjamo najpomembnejše sistemske zakone. Tudi to pot nismo izjema, le da smo sedaj skoraj v celoti zbrisali sledi v preteklost. Novi obračunski zakon ali sistem kot že rečeno je pretrgal v celoti popkovino z obdobjem dohodkovne ekonomije in kokeritira s tržno. Poročila SDK se v teh dneh vselej začnejo z dolgimi uvodi o neprimerljivosti podatkov iz poročil o poslovanju v tem polletju s tistimi iz lanskega polletja. Tudi ta obračun naj bi imel že vrsto napak in menda še vedno ne daje realne slike poslovanja. Zato ne bomo ponavljali te »storije«, menimo pa, da je vendarle dosežen napredok saj je kapitalu s tem obračunom navsezadnje le priznana cena in je lahko element kalkulacije. Tako se velikanski zneski obresti, ki so objektivno stroški kapitala, ne skrivajo v raznih revalorizacijskih bilancah in s svojo odsotnostjo v obračunu uspeha lepšajo rezultate.

Knjigovodske primerljivosti torej ni, možna pa je ocena trendov poslovnih dosežkov, če podatke preteklih obdobij pogledamo skozi »stroškovna očala«.

Za primerjavo posameznih gospodarskih dosežkov Iskre z okoljem navajamo nekatere primerjave z dosežki slovenskega gospodarstva (glej tabelo):

V Letnem programu SOZD Iskra za leto 1989 smo definirali kot ključne naloge: izvoz, gospodarjenje s sredstvi, naložbe, kade, nove izdelke, celovito kakovost in kot posebno sedmo nalogo transformacijo SOZD Iskra v skladu z zakonom o podjetjih v ustrezno obliko družbenega podjetja.

V prvem polletju smo v Iskri izvozili v celoti za 154,7 mio \$ izdelkov in uslug kar je realno za 15,7% več kot v enakem obdobju preteklega leta. Zelo ugodna je tudi dinamika izpolnjevanja izvoznega plana saj smo letni plan izpolnili s 44,3%. Na konvertibilno

področje smo v tem polletju izvozili za 120,1 mio \$, kar je realno za 11,3% več kot v prvem polletju leta 1988. Izpolnitev konvertibilnega plana dosega celo 48,2% in ob nadaljevanju take dinamike ostaja možnost, da izvozne plane celo presežemo.

Pokritost izvoza je v letu 1989 kljub dobrim izvoznim rezultatom padla in to predvsem zaradi sproščenega uvoza repromateriala. Tako je pokritost, ki je v obdobju 1—6/1988 dosegla vrednost 174 (konvertibilna 146) pada v enakem obdobju leta 1989 na 169,8 (konvertibilna 136,3). Kljub temu pa je pokritost uvoza z izvozom v Iskri še vedno ostala znatno nad slovenskimi dosežki.

Gospodarjenje s sredstvi ni vzpodbudno. Akumulacija v prihodku je znašala le 0,9% ob hkratni izgubi, ki je dosegla že 2,6% prihodka. Tako je neto akumulacija negativna (—1,7%) in le amortizacija, ki znaša 2,1% prihodka zagotavlja bruto akumulacijo v višini skromnih 0,4%. S tako akumulacijo pa ni možno znatneje povečati deleža lastnega poslovnega kapitala, še posebno če upoštevamo potrebno združevanje sredstev za nerazvite.

Z novim obračunom se je spremenila definicija poslovnih sredstev, kar je vplivalo tudi na izračun koeficienta obračanja sred-

stev. Tako smo v obdobju 1—6/1989 dosegli koeficient obračanja celotnih sredstev 1,15. Tako pa le malo vpliva na rentabilnost teh sredstev, saj je bila dosežena bruto rentabilnost le 0,6%.

Pomanjkanje sredstev je vplivalo na pozorno gospodarjenje z zalogami, ki so v obdobju januar—junij porastle z indeksom 322,9 in so ob znani inflaciji realno padle za 7%. Revalorizacija lastnega poslovnega sklada je poleg dobrih poslovnih rezultatov nekaterih DO prispevala tudi k rahlemu dvigu deleža trajnih virov kapitala v poslovni pasivi od 33,2% v začetku leta 1989 na 35,2% v juliju 1989.

Neuspeh gospodarjenja s sredstvi v Iskri je nedvomno tudi 215,0 mrd din izgube. Njihov delež v povprečnih poslovnih sredstvih dosega tudi že 2,1%.

Če bi lanske rezultate pogledali skozi »stroškovna očala« pa letošnji trendi v gospodarjenju s sredstvi niso spresenitljivi. Iskra s svojo strukturo lastnih sredstev ni spodbudna, da se uspešno vključi v tržno gospodarstvo.

To pa seveda pomeni, da bi morali kot smo že zapisali v preteklosti kapitalizirati firmo in jo tako približati konkurenci v razvitih industrijskih deželah. Tako pa smo z vsakim obračunom, ko odvedemo še sredstvo za nerazvite, siromašnejši in moramo za svoj obstoj vedno znova najemati kredite.

Slabšanje gospodarske uspešnosti je zavrla tudi zaposlovanje. Tako je bilo v Iskri v obdobju 1—6/1989 zaposleno povprečno 34.157 delavcev ali za 3,7% manj kot v enakem obdobju preteklega leta, kar je večje znižanje kot ga je predvideval plan. Podobno se je znižalo tudi stanje zaposlenih od začetka leta pa do junija in to za 754 delavcev kar kaže, da se je v letošnjem prvem polletju povečala dinamika odliva kadrov iz Iskre.

To so nedvomno nezaželeni pojavi slabšanja ekonomske uspešnosti in neoperspektivnosti posameznih programov. Pri tem pa je še posebej neugodno, da nas zasušča znatno število že oblikovanega strokovnega kadra, ki ga nato moramo nado-

meščati pogosto s strokovnjaki z nižjim, oz. neprilagojenim profilom znanja.

Investicijska dejavnost je v obdobju 1—6/1989 potekala pod vplivom zapletenih gospodarskih razmer. Delovne organizacije v Iskri so za investicije namenile za 119,3 mrd din, kar je za 244,1% več v primerjavi s preteklim letom, vendar za več kot 40% realno manj.

Kljub temu pa so Iskrine prioritete naložbe potekale dokaj v skladu z Letnim programom. Tako so bila zaključena pogajanja z IFC za naložbe v Rotomatiki, Elektromotorjih in Kibernetiki (Vega), in so te naložbe že v realizaciji. Črpanje sredstev za te naložbe poteka glede na dogovorjeno dinamiko. Podpisana je bila pogodba s Siemensom o skupnih vlaganjih v javne digitalne telefonske sisteme in je v izvajanju v DO Telekom. Poleg tega smo pričeli z vrsto naložbe, ki so bile opredeljene v planu ali pa so tako imenovane manjše naložbe.

Pri večini naložb, ki smo jih izvajali v obdobju 1—6/1989 smo izkoristili republiško akcijo »Razvojni dinar« za zapiranje finančne konstrukcije, kar je v dobršni meri tudi omogočilo hitrejši potek celotne aktivnosti.

Akcija na področju naloge »novi izdelki« je v teku letošnjega prvega polletja stekla. V prvi polovici letošnjega leta smo zasnovali in izvršili priprave za letošnji inovacijski dan s temo »Novi izdelek«.

Strateška naloga »Celovito obvladovanje kakovosti« ne zaživi kot bi bilo potrebno. Del DO se sicer postopno, na pritisk trga vključuje ali pa pripravlja na vključitev, vendar vse akcije potekajo izrazito prepočasno. Vzroki so predvsem v nezainteresiranosti vodstev, ki začrtanim akcijam ne posvečajo dovolj ali nikakršne pozornosti. Najnovejša gibanja na evropskih tržiščih dajo slutiti, da moramo s takim odnosom do kakovosti pričakovati le krčenje že tako skromnih možnosti ugodnega plasmana izdelkov.

Organiziranost SOZD Iskra se v teku prvega polletja 1989 prilagaja novim sistemskim zakonom. Glavnina dejavnosti je trenutno usmerjena v oblikovanje družbenih podjetij. V drugi polovici leta pa načrtujemo prenos aktivnosti na raven Iskre tako, da bi dokončno izoblikovali in sprejeli novo organiziranost Iskre kot sestavljenega podjetja.

Strateške naloge torej le skromno izpolnjujemo če izvzamemo izvoz. Zniževanje zaposlenosti sicer lahko kdo tudi šteje med uspehe, vendar prav gotovo to niso uspehi slovenskega gospodarstva, saj prej pričajo o gospodarskem zastoju in najavljajo grozečo nezaposlenost.

Dokaj uspešen izvoz in rast domače prodaje sta močno stimulirala proizvodnjo. Le-ta je zaradi nizke izhodiščne baze v letu 1988 v obdobju 1—6/1989 po metodologiji Zavoda za statistiko dosegla celo 19,6% realno rast. Na dokaj visok porast je v veliki meri vplivalo tudi prestrukturiranje proizvodnje, ki se je postopno preusmerila na

tržno in dohodkovno zanimivejše proizvode. S to rastjo smo v Iskri znatno nad gospodarstvom Slovenije, ki je realiziralo le 4,6% rast industrijske proizvodnje.

Kljub težavam pri prodaji na domačem trgu smo uspeli v Iskri v obdobju 1—6/1989 prodati izven Iskre za 2.555,1 mrd din proizvodov in storitev ali realno za 2,5% manj kot v enakem obdobju preteklega leta.

Za potrebe proizvodnje smo v celoti nabavili za 1.235,2 mrd din repromateriala in surovin, kar pa je realno za 16,4% manj kot v enakem obdobju leta 1988. Padec je povzročila predvsem manjša medsebojna menjava repromateriala znotraj Iskre, saj je nabava izven Iskre znašala 803,7 mrd din ali le za 10,0% manj kot v enakem obdobju 1—6/1988.

Seveda smo morali ob visoki proizvodnji material nadomestiti z uvozom, ki je v obdobju 1—6/1989 dosegel vrednost 86,1 mio \$ in od tega 83,2 mio \$ s konvertibilnega trga. V tem obdobju smo uvozili tudi za 3,1 mio \$ opreme za investicije, ki se sedaj izvajajo.

Obračun je narejen na osnovi fakturirane realizacije, z upoštevanjem vseh prihodkov in odhodkov od kapitala, ki se uporablja v poslovnem procesu. Tako smo v obdobju 1—6/1989 realizirali 8.239,1 mrd in prihodkov in 8.129,6 mrd din stroškov (odhodkov) tako, da je bil dosežen bruto dobiček v višini 285,0 mrd din.

Iz dobička, kot nove obračunske kategorije pa smo v Iskri v obdobju 1—6/1989 odvedli za 254,5 mrd din davkov in prispevkov, izločili za 73,3 mrd din akumulacije in 28 mrd din sklada skupne porabe.

Taka delitev je seveda v znatni meri preselila ustvarjeni dobiček tako, da je nastala izguba 215 mrd din. Izgubo so imele DO Avtomatika, DO Delta, DO Elementi, DO Avtoelektrika, DO Mikroelektronika in DO Videomatika.

Za elektrogospodarstvom, REK Velenje in ŽTP je Iskra v samem vrhu slovenskih izgubarjev.

Ker je akumulacija znašala le 73,3 mrd din, je neto akumulacija negativna z 141,6 mrd din. Se le ko uporabimo obračunano amortizacijo, je realizirana bruto akumulacija pozitivna vendar znaša komaj 34,3 mrd din. Za organizacijo poslovnega procesa v obdobju 1—6/1989 smo angažirali v povprečju za 10.177,6 mrd din poslovnih sredstev tako, da je dosežena bruto rentabilnost le 0,3%, oz. na angažiran lastni kapital pa 1,0%. To pa pomeni, da so ohranjena vsa neugodna razmerja iz preteklih obdobij, ko se je kapital v Iskrinem poslovnem sistemu oplajal znatno slabše kot v bančnih institucijah. To pa pomeni, da je vsako angažiranje dodatnega bančnega kapitala Iskro praviloma potiskalo na nižjo raven uspešnosti.

Posebne probleme je DO v letu 1989 povzročala politika obračunavanja davkov in prispevkov iz dobička. Davke smo bili dolžni po posebnih uredbi plačevati tudi tedaj, ko dobička posamezna DO ni realizirala. Kot

osnovo so namreč predpisali lanske davke, povečane za rast OD v letošnjem letu. To pa pomeni, da je Iskra pri dobičku 283,9 mrd din morala družbi odvesti kar 254,5 mrd din davkov in prispevkov. Tako smo povečali izgubo s tako imenovano izgubo iz dobička. Ugotavljamo, da tudi letos ni prišlo do razbremenjevanja gospodarstva.

Povprečni osebni dohodki v Iskri so v obdobju 1—6/1989 znašali 2.846.550 din, kar je v primerjavi z enakim obdobjem lani za indeks 560 več. Ob upoštevanju indeksa inflacije so izplačani OD realno padli za 4,5%, kar je slabše kot v Sloveniji kjer so plače realno rastle. Slovenske plače so v tem obdobju namreč znašale 2.976.987 din in so porastle na enako obdobje preteklega leta z indeksom 580. To pa je nedvomno tudi odraz težav, s katerimi se v Iskri sreujemo v letu 1989.

V tem polletju so zabredle v težave vse dejavnosti skupnega pomena, ki se financirajo s tako imenovano »svobodno menjavo dela«. Za te dejavnosti smo namreč ob skoraj 600% inflaciji namenili le 223% več sredstev kot preteklo leto. Le »računovodski umetnosti« se lahko zahvalimo, da IN-DOK, Standardizacija in DSSS SOZD že ob polletju niso izkazale izgube. Ob devetmesečju tega ne bo možno skriti in je zato nujno, da čimprej pričnemo reševati dejavnosti skupnega pomena in to še posebej z vidika nove poslovne organiziranosti.

Postopno uvajanje tržnega gospodarstva v Jugoslaviji nosi na površje eno izmed glavnih napak celotnega povojnega gospodarskega razvoja. Tako smo leta in leta zajemali akumulacijo gospodarstva in jo prelivali v negospodarske »sfere«, od koder so jo »politiki« neracionalno investirali v tako imenovane »razvojne projekte«. Danes smo brez akumulacije in to tiste v podjetjih, kot tudi tiste, ki bi jo morali ustvarjati »razvojni projekti«. Svoj nadaljnji razvoj lahko financiramo le z novim zadolževanjem. Kam to vodi se vidi na primeru največjih Iskrinih izgubašev, v Avtomatiki in Delti.

Danes je celotno družbo zajela evforija ustanavljanja podjetij, vendar pri tem pozabljamo, da je za ustanovitev podjetja potreben zadosten začetni kapital. Prav neverjetno je, da so najbolj zagreti za nova podjetja v Iskri prav izgubaši, ki pa so po tržnih merilih prej vsi zreli za stečaj. Zahtev po finančni sanaciji so vselej nerealne, če imamo opraviti s poslovnimi procesi, ki niso zmožni ustvarjati akumulacije.

Zato je nujno, da vsaka DO ali TOZD v Iskri oceni svoje realne finančne možnosti in sprejme ukrepe na področju finančnih tokov in rentabilnosti poslovnega procesa, tržnega nastopa, kakovosti itd.

Take in podobne pozive pišemo in sprejemamo od trimesečja do trimesečja, vendar se na videz nič pomembnega ne zgodi. Le na videz! Gospodarski zastoj je z vsakim dnem bliže in tega se končno moramo začeti zavedati vsi!

JANKO ŠAVLI

	Slovenija	porasti v %	Iskra
Proizvodnja	4,6		19,6
Izvoz	10,3		15,7
konvertibila	9,6		11,3
Uvoz	12,2		17,6
konvertibila	19,0		18,3
Zaposlenost	— 1,8		— 3,7
Podatki o inflaciji, oz. gibanju drobno prodajnih cen:			
indeks rasti	1—6 89/1—6 88		587,8
indeks rasti	junij/januar		345,9

Bolj v imenu in zaradi hipotek preteklosti, pa precej manj zaradi jasne vizije prihodnosti, poteka proces odmiranja velikih poslovnih sistemov (beri SOZD!). Niti najmanj ne kaže obžalovati razkroja tistih, ki so zrasli na nesmislih dogovorne ekonomije in fetišizaciji ekonomsko-politične moči, zrasli na velikem številu zaposlenih, toda ali hkrati ne poteka tudi poguben proces fragmentacije in atomizacije, ki svojo (trenutno) konjunktornost išče v povsem nekritičnem pojmovanju podjetništva, strateško operacionaliziranem v škodljivi sintagmi »majhno je (vedno) boljše«?)

Proces odmiranja velikih idnustrijskih in gospodarskih kolosov, ki svojo legitimnost napačno naslanja na Zakon o podjetjih — ta, kot je to v tržnih ekonomijah povsem logično, opredeljuje zgolj temeljni gospodarski subjekt, spremljajo tudi »senčne« platil in lahko tudi somrak tistih velikanov, na katerih bi povsem upravičeno lahko slonel družbeni razvoj. Tudi če je posamezne izmed teh procesov pogojno možno opravičiti, češ da so dobri za agilno prenovu podjetij in gospodarske strukture nasploh pa na drugi strani ti procesi niso vedno v prid družbi in njenemu uravnoteženemu razvoju, ki ga ne zagotavljata ne laissez-faire ekonomija ne svetopisemsko (svetohlinsko?) priseganje na liberalne avtomatizme trga, katerega neizprosost naj bi najlaže ozdravil obstoj številnih majhnih podjetij, ki bodo s svojimi propadanji in vnovičnimi vzpostavitvami bolj neboleče amortizirale darvinizem trga.

Strahotna stopnja identifikacije posameznih vodstev ter za njimi tudi »samoupravljalcev« v mnogih podjetjih z anonimnim družbenim kapitalom in s tem naivno (ali pa tudi ne?) izenačevanje tega kapitala s podjetniškimi mejami, je »zagotovilo«, da se bo subjektivnemu zaplankarstvu sila težko izogniti, kajti argumenti, ki terjajo racionalno koncentracijo kapitala in številnih drugih resursov in ustreznih kritičnih mas, imajo kaj malo možnosti, kot kažejo procesi v nekaterih velikih slovenskih poslovnih sistemih.

Koncentracija kapitala je v tržnih ekonomijah, s katerimi nenehno iščemo analogije, povsem spontan in imanenten proces, ki ga hkrati **decentralizacija vodenja** prav nič ne ovira, kajti tudi razmejevanje med upravljanjem in vodenjem je nedvoumno. Toda kako to dopovedati tudi tozdovodji, ki obremenjen s strahovi preteklosti vidi svoj poslovni sklad in sredstva ustvarjena pogosto res in predvsem z lastnimi napor, zdaj ogrožena z apetiti »odtujenih struktur« na ravni SOZD. Zakaj naj bi se ti v imenu še tako smiselne in racionalne organiziranosti v prid evropsko in globalno nujnim procesom, odrekli možnosti biti vodja (manager), če so hkrati v bistvu lahko tudi lastniki?!

Nevarnost takšnega razmišljanja seveda izvira prav iz poprejšnje nedefinirane »dikcije« vloge vodenja in upravljanja, saj naj bi se manager v prvi vrsti posvetil predvsem strateškimi razsežnostim optimalne organizacije podjetja ter relacijam do delavcev in »lastnika kapitala« — slednji niti po naključju ne bodo več »zainteresirani«, da se s to lastnino zdaj ne bo drugače upravljalo, kot smo tega bili vajeni. Ničče sicer ne zanika še ene nezaupljivosti, temelječe na anahronizmih Zakona o združenem delu, ta pa je, da bi naj mnogim poslovnim strukturam šlo le za legaliziranje obstoječe strukture in razdelitve moči, vendar pa bodo takšne ambicije zlahka odpravljene recimo z zamenjavo takšnih vodstev ali institucionaliziranjem nadzora prek upravnih, oz. nadzornih odborov ter Skupščine.

Z vidika evropskih in svetovnih integracijskih procesov se utegne zgoditi, da bo takšna atomizacija našega zlasti ofenzivno izvozno usmerjenega gospodarstva še dodatno prispevala nadaljnji razvojni in konkurenčni onesposobitvi, nadaljnji marginalizaciji. Slovenija zagotovo ne prenese niti ne potrebuje 50 ali več SOZD, še manj pa zgolj tisoč drobnih podjetij, ki že izven svoje fare ne pomenijo veliko. Potrebuje torej vsaj nekaj **sodobno koncipiranih korporacij**, ki bodo hrtenica družbenega razvoja, v katerega se bodo nesporno harmonizirala tudi številna majhna podjetja. Perspektiva je torej izključno **povezanost** obeh segmentov, njihova kompleksnost in ne nesmiselna konkurenčnost, ki je sama sebi namen. Vsi tisti, ki nekritično prisegajo na danes že razvpiti sindrom majhnosti elegantno ovitega v podjetniški celofan, namerno ali naključno pozabljajo, da je praktično povsod v svetu vidna usodna navezanost majhnih na velike in obratno. Majhni temeljijo na ideji, inovaciji, fleksibilnosti, podjetništvu, ploski strukturiranosti, izrazitejši individualni motiviranosti, marketinški naravnosti v niše, ipd. — toda najbolj pogosto so njihovi odjemalci (če odmislimo terciarno t.j. storitveno sfero!) **prav velike korporacije ali sistemi**, ki imajo drugačne attribute in tudi prednosti — cenejše tržne poti, nižje stroške na enoto proizvoda v primerih masovne proizvodnje (ekonomija obsega), večje naložbene zmoglosti, ipd. in zato vse pogostejše rešitev svoje arteriosklerozne togosti iščejo prav v povezovanju z majhnimi podjetji, uveljavitvi notranjega podjetništva (split off), manjših avtonomnih profitnih centrov, indoktrinaciji podjetniške organizacijske kulture, itd. Takšne injekcije adrenalina so uspešno predramile mnoge velike industrijske gigante, saj danes IBM, GENERAL ELECTRIC, AT & T, THOMSON, SIEMENS, MATSUSHITO nihče ne šteje za anahronizme in preživete organizacijske tvorbe ne glede na to, da vsak od naštetih ima nad 300.000 zaposlenih! Toda sleherni od njih ima tudi 20.000 — 30.000 dobaviteljev, praviloma majhnih podjetij, s katerimi **skupaj** tvorijo hrbenico uravnoteženemu družbenemu in gospodarskemu razvoju. Samo pri nas je izključni kriterij delitve na male in velike številu zaposlenih, samo pri nas sploh padamo v past takšnih nesmiselnih delitev, kajti poslovne uspešnosti ni mogoče zagotavljati le s tem, da si pač manjši ali večji.

Organizacijski klišeji nerabni

Tudi ob tej podjetniški reformi, ki pa naj bi bila tokrat zares predvsem kvalitativna, se že pojavljajo znane reminiscence preteklosti, ki jih je zaslediti zlasti v poizkusih ekstrapolacije trendov in vzorcev obnašanja iz preteklosti. Predvsem je to očitno v tem, da so spet v ospredju zlasti organizacijski, torej strukturalni

Sozde ubijajo, ali ne?

vprašanja, čeprav kaže Zakon o podjetjih predvsem vsaj (začetno) ambicijo v polni artikulaciji lastninskih vprašanj. Prav definiranje lastninskih razmerij pa bi naj sedaj potisnilo v ospredje strateška vprašanja razvoja podjetij in ne njihovo organizacijsko »tehnologijo.«

Slednje velja še toliko bolj, ker je očitno, da **informacijska tehnologija delno že odpravlja prednosti v vodenju majhnih nasproti velikih podjetij!**

Prava dilema marsikaterega (slovenskega) izvoznega podjetja se ponuja kar sama po sebi: kako v izživih časa, globalizacije svetovne trgovine, tehnologije in z njimi povezane negotovosti, potrebne hitrosti in prilagodljivosti obvladovanja informacijske tehnologije, razrešiti rebus trajnejše razvojne in konkurenčne sposobnosti.

Ta rebus na eni strani terjata konkurenčno bitko s **cen**o, ki jo ponujajo J. Koreja, Singapur, Hongkong, ipd., ki je ne zmoremo ter na drugi strani bitko s **kakovostjo, blagovno znamko, tehnološko supremacijo**, ki jih izražajo številna evropska, ameriška in japonska podjetja. Kako in kam umestiti svojo ponudbo, saj je očitno, da se frontalna strategija napada na oba skrajnostna pola ne obnese, gverilski-partizanski pristop, ki nas pozicionira



na ravnotežno sredino med omenjenima skrajnostima pa terjata izvorno inovativnost, avtentično tržno-marketinško usmerjenost, individualno motiviranost, trženje v niše, prepoznavno diferenciacijo ponudbe (industrijsko oblikovanje, celostna podoba, kakovost storitev?). Zares — strateško zapleten Bermudski trikotnik — potopiti v njem pa se bo gotovo z lahkoto! Vendar — zgodovina in izkušnje potrjujejo, da so zares veliki tektonski premiki imanentna posledica katastrof. In mi to že imamo sintetizirano v obliki (tekočega) brezna gospodarske in družbene krize! V njeno nadaljnje poglabljanje pa silimo tudi z jalovo demontažo nekaterih velikih sistemov, ki kar vpijejo po prenovi (ne kozmetičnih popravkih!).

Veliki industrijski sistemi nujno narekujejo določeno stopnjo formalne urejenosti — taje neizogibna, vendar pa je **organizacijska shema šele posledica determiniranih strateških ciljev** — in ne kar primarno vprašanje preživetja. Rigidni modeli organiziranja, klišeji tudi še iz 70. let preprosto ne funkcionirajo več in preživetje tako organiziranih gigantov bo res le še stvar naključja ali sreče. Današnji veliki sistemi morajo biti **fleksibilno koncipirani**, notranje organizacijske oblike nenehno prenavljane v skladu s potrebami (projektni teami, ad hoc skupine, profitni centri, split off podjetja, itd., itd.), artikulirati je potrebno notranjo organizacijsko kulturo (zlasti participativnost in motiviranost slehernega delavca), vrhunsko profesionalen pa mora biti zlasti management. Tehnike za doseganje ciljev so prav tako že poznane — npr. fleksibilni proizvodni sistemi, računalniško podprta proizvodnja (CIM), integralni informacijski sistem, elektronska izmenjava podatkov EDI, v katero so vključeni proizvajalec, kupec, prevoznik, špediter, banka, itd. Zlasti EDI povzroča, da se pravzaprav že brišejo konvencionalne predstave o klasični organizacijski tvorbi, saj ob že znanih zelo prepletenih lastninskih in kapitalističnih povezavah, več ni mogoče egzaktno določati, kaj in kdo pravzaprav tvori določeno organizacijsko obliko. Ta je vse bolj del neke (navidez) nevidne **mreže** in vse manj hierarhična organizacija. Gravitacijska sila pa tu ni zgolj hardverska, t.j. struktura sama ali pa kapital, ampak vse bolj posameznik, motiviran pripadnik določeni organizacijski strukturi. Prav prezirljiva trivialnost, s katero pospremljamo očitne trende v prid pritegnitvi človeških individualnih ustvarjalnih zmogljivosti v realizacijo skupnih organizacijskih ciljev, je kot posmehek deklarirane skrbi za demokracijo in človeka v tej družbi, ki bolj prisega na tehnologijo, kot na ustvarjalni potencial posameznika. Takšna zakompleksnost pa je vzrok, da odgovore poslovne uspešnosti in učinkovitosti iščemo tam, kjer jih ni. Razlika med uspešnimi in neuspešnimi še zdaleč ni toliko v tehnologiji, kot se zdi, ampak predvsem v marketingu in aktiviranju kreacijskih sposobnosti ljudi. Toda tudi ta »modrost« kot še prenekatera bo že priromala do nas — upati, da

Pri odločitvah v kaj vlagati pogosto pride do izraza varnost, ki jo prinašajo velike stabilne družbe. Mnogi se bodo — najbrž kar številčna večina — rajši odločili za vlaganje v delnice slovitega IBM kot pa še tako inovativnega mladega kalifornijskega majhnega podjetja, ki ima po podatkih samih Američanov komajda 40% možnosti, da preživi več kot 4 leta!

In podobno »nelogičnost« kažejo tudi nedavno publicirani izsledki zagrebškega Centra za raziskavo marketinga, kjer se na prvih mestih, kamor bi ljudje vlagali svoja sredstva, poleg ELANA pojavlja še nekaj gigantov (ISKRA, itd.). Stabilnost in varnost ter manjša tveganja so pač povezana z velikimi in ne majhnimi, česar — dasiravno je le ena razsežnost polemike veliki majhni — ne kaže povsem ignorirati.

ne le tako pozno kot podjetništvo, dober management, Evropa 1992, itd.

Korporacija in podjetniška politika nista eno in isto

Sodobna teorija in praksa managementa seveda ne moreta poiskati ustreznega odgovora na nekatere specifične dileme (zablode) naše podjetniške prakse, zlasti zaradi zapletenosti, povezane z zgodovinsko genezo družbene lastnine, pa mnoge uspešne prijeme sploh ni mogoče presojati — razen ob zavestni imitativnosti, v našo doseganjo podjetniško prakso. Isto tudi velja za osrednjo dilemo veliki: majhni ter antagonizme ob prenovi, restrukturiranju in razkroju SOZD. Toda nekatere analogije so le možne in tudi ilustrativne.

Tako na primer ob že prej naznačeni travmi v nerazlikovanju upravljanja in vodenja se pojavlja še druga — prav tako značilna za napestosti med podjetji (TOZD, DO) in korporacijo (SOZD) — vse primerjave te vrste so seveda zelo pogojne in le olajšava premišljanju o usodi velikih sistemov v sedanjih in bodočih podjetniški praksi! Gre za sicer konvergenten pojav, toda teoretično zelo pomembno razlikovanje med tem, kaj je **podjetniška** (na ravni podjetja, profit centra, enote) **politika** in kaj **korporacijska politika** (na ravni sistema korporacije). Njuno nepravilno razmejevanje ustvarja kopico anatonističnih nevspečnosti in medsebojnega nezdravega tekmovanja ter napestosti. **Korporacija ne konkurira na trgu**, to počne zgolj podjetje v njenem sestavu! Naloga korporacijske politike je le selekcija programov, optimiziranje poslovnega portfolija, ustvarjanje organizacijske klime, finančno naložbena funkcija, optimalno oplajanje kapitala. **Naloga podjetniške politike** je povsem avtonomno konkuriranje na trgu ter oblikovanje vseh tistih strategij, neizogibnih v konkurenčni tržni tekmi — strategije proizvodov, tržnih poti, tehnologije, tržnega komuniciranja, politike cen, itd. Samo v takšni razporeditvi se je mogoče izogniti nepotrebnemu in škodljivemu prepletanju ene z drugo, samo tako je možno postopno doseči, da korporacija ni mehanični seštevek podjetij, ki jo tvorijo, ampak da ta dejansko **dodaja novo vrednost**, brez katere je njena dolgoročnost in raison d'etre brez perspektive.

Povsem gotovo je, da bi bilo 9 od 10 odgovorov o tem, zakaj se združevati v sistem višjega reda in se s tem implicitno odredi dela svojih kompetanc v prid te višje systemske oblike, v pojmu **sinergije**. Ta je na žalost izrazito profanirana, abstraktna kategorija, čeprav gre za **strateško najbolj pomembno analitično orodje posloводства!** Pojem sam ima pridih nekakšne fluidne matematične formule, ki da ni zmožna egzaktno empirično opredelitve in materialnega ovrednotenja.

Da temu ni tako — je pokazala recimo izvrstna študija iz slovite ameriške baze podat-

kov PIMS, kjer so analizirali sinergične efekte na vzorcu 1638 podjetij, ki so se združevala v sistem višjega reda. Izkazalo se je, da sinergija ni enovit, enoznačen pojem in, da so efekti zelo različni za različne industrijske segmente ter da se tudi zelo različno manifestirajo na področju nabave, prodaje, naložb in organiziranosti podjetij! Za naše izkušnje SOZD pa gotovo šokantno deluje spoznanje študije, da se merjeno s kazalcem gospodarske uspešnosti ROI (Return On Investment) **najbolj kaže povezovati zaradi skupnega managementa!** ki na celotnem vzorcu kaže kar +21% povečanje učinkovitosti, manj zaradi skupne prodaje in kupecv (+6% do +12%), da pa so efekti negativni (!!), ko se povežemo zaradi skupne nabave (—6%) ali skupnih naložb (—14%), ki sta najmanj kohezivna faktorja združevanja, saj sta za vsako diverzificirano podjetje izrazito specifična in tako najmanj sodita v skupen »žakelj.«

Takšna empirična merjenja sinergij bi tudi argumentiraneje pokazala, da so sedanji trendi razkroja nekaterih velikih sistemov SOZD nezaželeni z družbene pa tudi same podjetniške ravni in celo škodljivi ter lahko posledično prispevajo k ohromitvi hrbenice družbenega razvoja. Takšen nepozitum »malih logov« po razdrobljenih malih podjetjih, ki demagoško za seboj potegnjejo tudi delavce v imenu nasilne nominacije družbene lastnine na »svoje« podjetje, kaže na njihovo popolno družbeno neodgovornost, ki ni nič drugačna od kritiziranega političnega in družbenega intervencionizma v preteklosti, le da ima spremenjen obraz in podobo pa povsem iste namene in pogosto le željo po škodljivih kazni samostojnosti. Kamuflača takšnemu obnašanju je kaj različna — od optične prevare, da je majhno v imanentni prednosti pred velikimi pa do modno modificirane oblike škodljivega skupno-lastniškega obnašanja.

Vse naštetu — ob seveda mnogih neobdelanih razsežnostih dileme majhno: veliko — svari pred scenariji popolne atomizacije današnje gospodarske strukture, ki je nedvomno potrebna temeljite prenove, toda ne hkrati tudi nekritičnega avtomatičnega razkroja SOZD, ki je lahko pogubno — za »kilogram mesa pač ne gre zaklati krave — tudi če danes ta ponuja manj mleka, kot ga je objektivno zmožna, če bi jo ustrezno krmili in če bi bila na drugih pašnikih ob manj zadržem pastirju.«

Pa še nekaj velja pripomniti — tudi družbi (ali državi!) in njenim institucijam, ki jim zaradi intervencionizma netržnega tipa iz preteklosti pogosto odrekamo vsakršno vlogo pri tokratni prenovi gospodarske strukture, ne more biti vseeno ali ji bodo veliki sistemi odgovarjali z ene točke ali s stotine manjših! Od tega je odvisna končno tudi celotna družbeno nadgradnja in njeni mehanizmi, na kar preradi pozabljamo, saj so s svojo neracionalnostjo in neučinkovitostjo še kako predstavljali mlinski kamen na vratu gospodarstva.

Brane Gruban

Poslovodni odbor SOZD Iskra in vodstvo delovne organizacije predlagala uvedbo ukrepov družbenega varstva

Osrednja tema ponedeljkovega zasedanja delavskega sveta delovne organizacije Avtomatika, katerega so se udeležili tudi Franc Šifkovič, predsednik ter Jože Godec in Brane Gruban, člana poslovodnega odbora SOZD Iskra, je bila namenjena seznanitvi z rezultati poslovanja za prvo polletje in tekočega poslovanja ter s tem vezanimi razmerami, ki zahtevajo takojšnjo, usmerjeno ukrepanje za sanacijo gospodarskega stanja.

Delovna organizacija Avtomatika je ob periodičnem obračunu izkazala za cca 85 mrd din izgube. Pri tem je najbolj kritično stanje v doslej najmočnejših TOZD: novomeški tovarni energetske elektronike, Tovarni avtomatskih in varilnih naprav in Tovarni naprav za energetiko in teleinformatiko, s sedežem v Stegnah v Ljubljani. Omenjene tri temeljne organizacije že nekaj let poslujejo z motnjami ali izgubami, vsakoletni sanacijski programi in ukrepi pa niso dali nobenih rezultatov.

Vzroki za nastalo stanje so številni; tako objektivni (zaprtost trga za večja investicijska vlaganja, toga zakonodaja, visoke obremenitve gospodarstva), kakor tudi subjektivni (pomanjkanje pravih tržnih analiz, prepočasnost pri vpeljavi razvojnih nalog oz. novih izdelkov v proizvodnjo, odločanje na različnih nivojih ob istočasni zaprtosti v lastne organizacijske okvire, slaba informatika itd.). Prav zaprtost v lastne organizacijske okvire potrjuje tudi dejstvo, da se ukrepi finančne konsolidacije iz aprila 1988, niti drugi ukrepi, ki so bili sprejeti na delavskem svetu delovne organizacije in temeljnih organizacij, niso izvajali.

V sklopu informacije o poslovanju, ki jo je podal glavni direktor delovne organizacije, Rudi Pirc, so bili poleg podrobnejše obravnave omenjenih treh temeljnih organizacij obravnavani še preostali subjekti v Avtomatiki. Od teh se TOZD Sistemi nahajajo v razvojni prekretnici, saj se ravno v tem obdobju na osnovi pridobljenega mednarodnega kredita pripravljajo modernizacija železniške proge Jesenice-Gevgelija, kar odpira določene možnosti za pridobitev novih poslov. Preostali dve TOZD Stikalni elementi Dobropolje in Releji iz Makol imajo trenutno dovolj naročil iz konvertibilnega tržišča.

Kolikšna bo njihova akumulativa, pa je predvsem odvisno od kvalitete izdelkov in držanja rokov.

Iz omenjenega nesporno sledi dejstvo, da Avtomatika kot celota s takšno realizacijo prodaje izdelkov in storitev ni zmožna preživeti tolikšnega števila zaposlenih in da je potrebno takoj prilagoditi vse kapacitete in stroške tržnim možnostim, poglobljeno oceniti programe, trg, kader in druge funkcije ter na tej podlagi graditi v soglasju z upniki (v večini primerov je to LB-Gospodarska banka in Iskra banka) in SOZD Iskra takšna podjetja, ki bodo dolgoročno poslovno uspešna. Kot je bilo na seji delavskega sveta rečeno, je bila večina razgovorov z upniki in vodstvom SOZD Iskra v juliju in avgustu že opravljenih. Na podlagi le-teh pa je bil pripravljen pisni material ukrepov za sanacijo gospodarskega položaja Avtomatike, iz katerega navajamo naslednje zaključke:

1. Podati predloge in uvesti stečajne postopke nad TOZD AVN, Naprave in Tenel in zastopati koncept reševanja trga, programa, razvoja in kadrov. Ukrep je potrebno uvesti takoj, upoštevaje, da se finančni položaj poslabšuje, premoženje dolžnikov pa vsaj za sedaj še daje možnosti za poplačilo upnikov. V primeru odlašanja z začetkom stečajnega postopka bodo zaradi medsebojne odgovornosti v isto situacijo prišli tudi drugi deli Avtomatike in Iskre kot celote. Zaradi rešitve še zdravih delov Avtomatike je zato nujno preprečiti uveljavljanje medsebojne odgovornosti.

2. Doseči z upniki dogovor o spremembi kratkoročnih plasmajev v dolgoročne. Upniki kot lastniki, določeni z

deleži v pasivi bilance stanja, bi morali upoštevati, da se večina premoženja ne bi mogla prodati za realno ceno in da lahko iz dosedanjih naložb v naslednjih letih pridobijo mnogo več kot s popolno poslovno likvidacijo. Z vložitvijo sredstev v nova podjetja imajo lahko delež pri upravljanju in delitvi dobička.

3. Uveljaviti stališče, po katerem mora v tržnem gospodarstvu tako podjetje kot država prevzeti vsak svoj del bremena. V obstoječih razmerah gospodarjenja z visoko inflacijo in nenormalnimi davčnimi in drugimi obremenitvami mora za socialni položaj ljudi, ki ostanejo brez dela poskrbeti tudi družba oz. država.

4. Izvajati ukrepe kadrovske sanacije in prenove v DO kot celoti z ugotovitvijo ekonomskih presežkov po posamičnih programih oz. funkcijah, izdelavo programov za preusposabljanje in reševanje ekonomskih viškov, pridobitve sredstev za izvedbo programov in stimulacijo delavcev, šolanja oz. specializacije, iskanja dela, odrejanja čakanja na delo doma, odpovedovanja uslug zunanjim izvajalcem, zagotavljanja odpravnin in drugih pomoči, itd., kar vse se deloma že izvaja oz. je v pripravi.

5. Dokončati začetni postopek za spremembo poslovne organiziranosti in zato takoj ponoviti referendum v TOZD Trženje, TOZD Razvojni inštitut in TOZD Avtomatske naprave o predlogu Samoupravnega sporazuma o spremembah v organiziranju DO. Sprejeti statute bodočih podjetij in skleniti sporazume oz. pogodbe o ustanovitvi Skupnosti podjetij, kasneje pa se eventualno dogovoriti za drugo obliko organiziranosti. Pri ponovnem odločanju bodo delavci TOZD AVN morali upoštevati, ne glede na predlog za uvedbo stečajnega postopka, da v obstoječi organiziranosti TOZD-a ne morejo uveljavljati nobenih ukrepov in sanirati stanja. Delavci obeh TOZD skupnega pomena pa, da gre v sanaciji za reševanje trga, programov in kadrov na vseh poslovnih funkcijah. Istočasno s tem pa bo potrebno zaradi razbremenitve s stroški, zaradi vlaganj poslovnih partnerjev ali zaradi drugih razlogov ustvarjati možnosti za ustanavljanje podjetij oz. družb iz delov TOZD in skupnih dejavnosti.

6. Vključiti v sanacijo SOZD Iskra kot celoto. Upoštevaje pomen programov, trga in kadrov ter dejstva, da je tudi Avtomatika kot članica poslovnega sistema pomagala in nosila breme poslovnih izgub in finančnih težav drugih članic Iskre. Pomoč Iskre kot poslovnega sistema in upnika se lahko izkaže pri kritju izgub iz sredstev rezerv SOZD, upoštevaje povezavo pri plasmaju blagovnih fondov Avtomatike preko IC — domače regionalne in ZT mreže (neizpolnjevanje planov, relativna rast stroškov prodaje, pokrivanje izgub ZT mreže) razen tega pri pridobitvi sredstev družbene skupnosti za nemoteno nadaljevanje verificiranih razvojnih nalog in pri zagotavljanju kadrovske prenove, reševanju viškov delavcev in stimulacije ključnih kadrov.

7. Seznaniti delavce s stanjem, cilji in možnostmi sanacije in v sodelovanju s sindikalnimi organizacijami dogovoriti merila za reševanje kadrovskih presežkov ter

sprejeti obveznost prednostne ponovne zaposlitve delavcev v Iskri.

8. Za izvedbo navedenih ukrepov ter drugih ukrepov iz sanacijskih programov ter dogovorov, ki se tičejo kadrovskih viškov, varčevanja, kakovosti, discipline, itd., je potrebno enotno načrtovanje, vodenje in izvedba. Tega v obstoječi organiziranosti in procesu večletne decentralizacije ni mogoče doseči. Predlaganje in svetovanje brez možnosti dokončnega odločanja o izvedbi, je nesmiselno, zato bi izvedba ukrepov lahko bila uspešna le v primeru uvedbe ukrepov družbenega varstva nad delovno organizacijo do konca 1989. leta.

Po zaključku poročila in podanimi usmeritvami, ki bi lahko omogočile, da se v Avtomatiki ohranijo dobri programi s potrebnimi kapacitetami, je glavni direktor delovne organizacije podal zahtevo za predčasno razrešitev glavnega direktorja in pomočnikov, ki so jo pred tem (ena od točk dnevnega reda omenjene seje) podali tudi delavci TOZD Naprave za energetiko kot protest in ogorčenost nad slabim gospodarskim položajem. Jasno in normalno je, da se v takšnih razmerah, v kakršnih se trenutno nahaja Avtomatika, izpostavi odgovornost najbolj odgovornih. Vendar, ali je takšno, slabo stanje od danes?, Ali v tej sestavljenki TOZD-ov že vrsto let ne zastopamo samo lastne interese in se ne odločamo po svoje, ne glede na usmeritve in odločitve organov delovne organizacije? Kje je potem tista v nebo vpjoča odgovornost in z njo vsa pooblastila o odločanju? Na

ravni delovne organizacije, v TOZD-ih, pri vodjih sektorjev ali še nižje?

Identične ugotovitve so sledile iz zaključnega govora predsednika poslovodnega odbora SOZD Iskra, Franca Šifkoviča, ki je opozoril na izredno heterogenost programov delovne organizacije in na nezmožnost dogovarjanja med posameznimi subjekti, kar vse še bolj negativno vpliva na razreševanje težke situacije. Kot je bilo rečeno, poslovodni odbor podpira zahtevo vodstva delovne organizacije za njihovo predčasno razrešitev. Istočasno pa bo SOZD Iskra, na podlagi ugotovitev iz ponovnih sestankov z vodstvom delovne organizacije in TOZD-i ter predstavniki družbenopolitičnih skupnosti občine Ljubljana-Šiška predlagal, da se za celotno delovno organizacijo oz. temeljne organizacije, katerih sedež je v občini Ljubljana-Šiška, uvede ukrep družbenega varstva. Ob tem je ponovno poudaril, da bo poslovodni odbor SOZD Iskra vztrajal na realizaciji predlaganega ukrepa, ne glede na odločitve, sprejete v okviru delovne organizacije.

Poleg z že navedenimi ukrepi za sanacijo gospodarskega položaja Avtomatike, bodo delavci vseh temeljnih organizacij in delovne skupnosti seznanjeni tudi z nadaljnjimi usmeritvami in zaključki razširjenega kolegija poslovodnih organov delovne organizacije in predstavnikov SOZD Iskra, ki bo v torek, 5. septembra. Omenjeno gradivo bo služilo kot podlaga za obravnavo na zborih delavcev oz. za sprejem stališč delavskih svetov TOZD in za dokončni sprejem sklepov, ki bo na naslednji seji delavskega sveta delovne organizacije, predvidoma v naslednjem tednu.

Š. D.

Drugi o nas

- Informacijo o poskusnem obratovanju prve digitalne telefonske centrale sistema EWSD v Jugoslaviji (Domžale) so poleg slovenskih sredstev javnega obveščanja (TV, radio, Delo, Dnevnik, Glas Kranj, itd.) objavili tudi številni časopisi izven republiških meja. Tako so o tem pomembnem dogodku med drugim pisali Večernji list (Zagreb), Novi list (Reka), Jedinstvo (Priština), Dnevnik (Novi Sad) in Narodne novine (Niš).
- Beograjski Privredni pregled je objavil prispevek o izvoznih dosežkih in načrtih Iskre. Kot pravi Janez Vipotnik, direktor Iskre Commerce, v Iskri za leto 1989 načrtujejo izvoz v vrednosti 350 milijonov dolarjev. V sedmih mesecih letošnjega leta so dosegli 170 milijonov dolarjev izvoza, kar je za 13 odstotkov več kot v istem obdobju lanskega leta. Na konvertibilnem trgu so realizirali 132 milijonov dolarjev izvoza, na klirinškem področju pa 38 milijonov dolarjev.
- Zagrebški Večernji list v obširnem prispevku piše o Iskrinih prizadevanjih v zvezi s projektom Evropa 92. Posebna delovna skupina, ki že dlje dela na tem projektu, je že pripravila gradivo o oceni vplivov Evrope 92 na tržno politiko in strategijo Iskre. Dokument Iskra 1992 je metodološka podlaga na osnovi, katere bodo v Iskri pripravili lastno poslovno strategijo. Vplivi Evrope 92 bodo namreč zajeli celotno poslovanje Iskre, hkrati pa je to izziv za temeljito prenovo poslovnega sistema Iskre.
- Trenutno razmerje svetovnih gospodarskih velesil kaže, da je EGS po bruto dohodku in zunanji trgovini nedvomno prva svetovna velesila. Franc Vreček, vodja Iskrine delovne grupe pravi, da je zato razumljivo, da mora biti Iskra usmerjena predvsem na to tržišče. O tem govori tudi rast njenega izvoza v EGS. V času svoje obnove, to je od 1990 do 1995 mora Iskra povečati svoj izvoz na tržišče EGS od sedanjih 35 odstotkov na 50 odstotkov. Zato mora Iskra takoj sodobno in globlje pristopiti k Evropi 92. Delovna skupina se bo razširila in bo skupaj z delovnimi skupinami iz delovnih organizacij pripravila projekte prenove Iskre za obdobje 1990—1995. Projekt mora biti zaključen do konca letošnjega leta in bo izhodišče tudi za zunanjetrgovinsko orientacijo Iskre. S selekcijo programov in trgov, kot jih predvideva projekt, se bo Iskra še bolj približala Evropi 1992.
- Delo je v svoji stalni rubriki REKLI SO objavilo izjavo predsednika po-

slovodnega odbora SOZD Iskra Franca Šifkoviča o sedanjem gospodarskem trenutku v Iskri, njenih dosežkih in načrtih in predvsem o novi poslovni organiziranosti. Kot je dejal predsednik Šifkovič, so v Iskri v zadnjih letih uspeli uveljaviti ostrejšo politiko do programov, ki tržno niso sposobni živeti. Vsebinsko so letos tudi končali sanacijo bivše Telematike in jo povezali s Siemensom, kar je hkrati tudi Iskrino približevanje Evropi 92.

Tudi sanacijski projekt mikroelektronike naj bi zaključili do konca letošnjega leta. Med uspehe sodi tudi povečanje izvoza, pozitivni premiki v zaposlovanju, izobraževanju (nova poslovodna šola), delitvi OD, v gospodarjenju z denarjem in v naložbeni politiki. Ob koncu je predsednik Šifkovič dejal: »Čeprav je odpravljenih nekaj trdovratnih in dolgoletnih problemov pa nam poslovna reorganizacija odkriva nova žarišča. Očitno je, da se bo sistem TOZD in skupnih služb, povezanih z njimi s svobodno menjavo dela, ekonomsko začel lomiti šele ob prehodu v podjetja. Odločeni smo, da bomo še naprej izvajali politiko prestrukturiranja Iskre, ki mora biti stvarna in mora temeljiti na tržnih ocenah programov in razpoložljivem denarju.«

• Gospodarski vestnik je objavil daljši prispevek o posodabljanju proizvodnje v Iskrini DO Električna ročna orodja. V tem kolektivu bodo z novimi stroji posodobili proizvodnjo, povečali njen obseg in vpeljali nekaj novih izdelkov. Z novo investicijo, na katero se pripravljajo že dve leti, naj bi si doma utrdili položaj največjega proizvajalca električnega orodja, na tujem, kamor sicer prodajo kar tri četrtine izdelkov pa naj bi jim pripomogla k temu, da bi se laže kosali s proizvajalci iz drugih držav. Z novimi stroji bodo ob večji avtomatizaciji povečali produktivnost, znižali porabo energije na enoto proizvodnje ter zmanjšali izmet in opustili ekološko neustrezne tehnološke postopke. Predvidoma naj bi z novo naložbo tudi povečali neto devizni učinek od lanskih 4,7 na 9,5 milijonov dolarjev. Po investicijskem programu bo nova naložba v proizvodnjo vredna 235 milijard dinarjev. Nekaj manj kot dve petini bodo pokrili z lastnimi in združenimi sredstvi Iskre, polovico s tujimi krediti, dobro desetino pa s kreditom temeljne Banke Gorenjske.

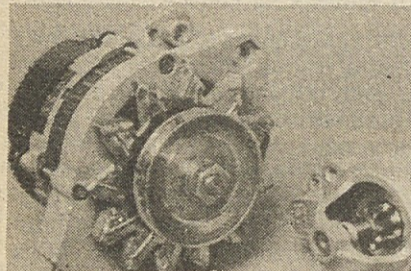
Zbrala in priredila:
Meta Maksimovič

Tovarna specialnih električnih rotacijskih strojev

Še bolj razširiti program z akumulativnejšimi izdelki

IZVOZ

Avtoelektrika na drugem mestu



Čeprav v novogoriški Iskri Avtoelektriki nismo najbolj zadovoljni z rezultati, ki smo jih dosegli z izvozom izdelkov na tuje trge v prvih letošnjih šestih mesecih, pa je vseeno majhen obliž na rano podatek, da je Avtoelektrika v severnoprimorski regiji na drugem mestu med tistimi delovnimi organizacijami, ki so v tem obdobju največ iztržili na tujih trgih. Po podatkih, ki jih je objavila Ljubljanska banka, temeljna banka Nova Gorica je na prvem mestu Iskra Rotomatika iz Spodnje Idrije, kot že rečeno sledi Iskra Avtoelektrika, na tretjem je cerkljanska Eta, sledi Primex Nova Gorica, Kolektor Idrija, Mesna industrija Primorske (MIP), novogoriško Meblo, itd.

Sicer pa v Iskri Avtoelektriki pričakujemo, da se bo prodaja naših izdelkov na tuje trge, do konca leta bistveno povečala. Poleg rednih dobav kupcem svetovno znanih renomiranih firm so realni izgledi, da bi že ta mesec stekle redne dobave nekaterih novih izdelkov iz programa Avtoelektrike kot na primer suha vžigalna tuljava za Fiat, ki je bila pri tej zvenci italijanski firmi že homologirana (preizkušena in kot taka ustreza njihovim zahtevam). Francoskemu avtomobilskemu gigantu Renaultu naj bi dobavljali klasične vžigalne tuljave z izboljšano kontaktno izvedbo vžiga, prav tako Renaultu je že bila poslana prva količina zaganjalnikov AZF za industrijski test, redne dobave pa naj bi stekle letošnje jesen. Pri firmi Smith in Fenner so že kupili naše nove tipe motorjev AME, v kratkem pa naj bi že začeli s trženjem avtomobilskih relejev za samostojno vgradnjo.

Za drugo vgradnjo je že stekla prodaja alternatorjev AAK in stikal zaganjalnikov za vozila Lada, prav tako pa že teče tudi prodaja izdelkov in rezervnih delov, ki jih kupci lahko zamenjajo z Boschovimi izdelki v kamionih in avtobusih, ki so bili izdelani na tekočih trakovih slavne nemške firme Mercedes. V prodajo za drugo vgradnjo v izvozu pa smo vključili nove izdelke alternatorjev AAK, ki so zamenljivi s tistimi, ki so jih izdelali v italijanski firmi Magneti Marelli.

Lepi obeti, lahko strnemo za zaključek, vendar jih spremlja vrsta zavezujočih aktivnosti, kjer poleg rednih in pravočasnih dobav izstopa daleč v ospredje — kakovost, to je stoodstotna zanesljivost izdelkov in rezervnih delov, ki edina odpira vrata na razvita zahodna tržišča.

Marko Rakušček



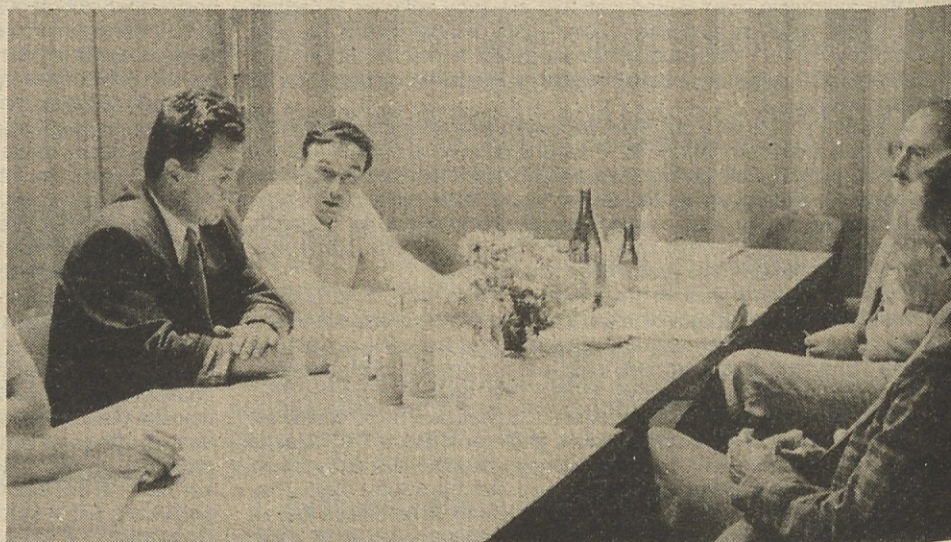
Aleksander Marušič

Iskra AET Tolmin

Podpis dolgoročne pogodbe

Minuli petek, 1. septembra je bila v tolminski Iskri AET manjša, a toliko pomembnejša slovesnost. Na njej so predstavniki firme ISEL Stuttgart, Iskra Commerce Ljubljana in Iskre Tolmin podpisali pogodbo o dolgoročni proizvodni kooperaciji.

Pogodbeni izdelki so vžigalni sistemi za motorje z notranjim izgorevanjem, njihovi sestavni deli, elementi in materiali za njihovo proizvodnjo ter storitve za pogodbene izdelke in za njih, za katere sta se pogodbeni partnerja dogovorila



Podpis pogodbe o dolgoročni proizvodni kooperaciji minuli petek v tolminski Iskri AET.

V eni prejšnjih številkih našega glasila smo obširneje spregovorili o rezultatih poslovanja, ki smo jih dosegli v prvih letošnjih šestih mesecih v Iskri Avtoelektriki Nova Gorica. Veliko prostora smo namenili predvsem proizvodnim rezultatom, ki se žal niso odvijali povsem po planu, saj so prav zaostreni pogoji gospodarjenja vplivali tudi na njihovo rast. Njihov obseg je bil skoraj enak lanskoletnim v istem obdobju, vseeno pa smo bili priča tudi svetlejšemu utrinku, pri čemer imamo v mislih kolektiv tovarne specialnih električnih rotacijskih strojev. Stotrinajst zaposlenih v tej temeljni organizaciji je namreč povečalo proizvodnjo za enajst odstotkov, največ izmed vseh proizvodnih tozdov in tako izpolnilo letni plan 51 odstotno.

Ta vzpodbudni rezultat, pa tudi podatek, da o tej tovarni v našem glasilu že

ali se bosta dogovorila pozneje, da jih bosta dobavljala drug drugemu. Seveda je v ospredju pogodbe tudi razvoj, proizvodnja in prodaja vžigalnih sistemov za motorje z notranjim izgorevanjem.

Podpis pogodbe je gotovo korak več v prizadevanjih 530 članskega kolektiva tolminske Iskre za vstop v razvito Evropo, kar je bilo zaznati tudi iz razgovorov, ki so sledili po podpisu pogodbe.

M. R.

dolgo nismo pisali sta nas vodila, da smo obiskali direktorja Aleksandra Marušiča in mu zastavili nekaj vprašanj.

Letošnji šestmesečni rezultati so pokazali, da je vaša temeljna organizacija med najuspešnejšimi v okviru Avtoelektrike. Kako bi nam to pojasnili?

»Vse od ustanovitve tovarne, od leta 1983 dalje smo aktivno delali na razvoju in osvajanju novih izdelkov ter se istočasno pripravljali s parcialnimi vlaganji v tehnološko in kontrolno opremo ter usposabljanjem kadrov za čase, ko bomo s temi izdelki tudi tržili.

V letošnjem letu so se bistveno povečale količine alternatorjev AAT, obenem pa smo začeli z redno proizvodnjo tandem generatorja. Izrazito povečanje produktivnosti je posledica večjih količin, primernejših serij in s tem boljše izkoriščenost delovnih sredstev in zaposlenih v tovarni. Rezultati bi bili še boljši, če bi obenem izboljšali še organizacijo dela v vseh segmentih delovanja tovarne.

Kakšen je vaš proizvodni program?
»Naš proizvodni program sestavljajo izdelki za potrebe JNA in sicer starter — generator in različni enosmerni elektromotorji, brezkontaktni alternatorji v različnih variantah in izvedbah ter generatorji za tirna vozila.

V letošnjem letu bomo osvojili vodotesni alternator, ki se bo vgrajeval na transportna vozila JNA in s katerim bomo začeli tržiti v drugi polovici leta 1990. Prav tako smo letos zastavili razvoj in osvajanje novega alternatorja družine AAT, s katerim bi tržili predvsem v izvozu.

Kateri so vaši največji kupci?
»Poleg tovarn, ki izdelujejo opremo za JNA in Jugoslovanske železnice, so naši kupci standardni kupci Iskre Avtoelektrike. Največje potrebe po naših izdelkih imajo TAM-Maribor, Famos in Ikarus.

Pred časom smo predstavili v našem glasilu

nov izdelek, narejen v vašem tozdu, imenovan tandem generator. Kako poteka proizvodnja te novosti, namenjene jugoslovanskim železnicam?

»Tandem generator je bil osvojen v letu 1988 in v drugi polovici tega leta smo tudi začeli z manjšimi dobavami Železniškemu gospodarstvu Ljubljana in TUT Boris Kidrič. Obenem smo se z manjšimi vlaganji v proizvodno in kontrolno opremo usposobili za proizvodnjo količin, ki zadovoljujejo potrebe tržišča. V letošnjem letu pa je tandem generator v redni proizvodnji.

Sedaj redno dobavljamo ta izdelek Železniškemu gospodarstvu Ljubljana in TUT Boris Kidrič, pri drugih železniških gospodarstvih v drugih delih Jugoslavije pa imamo na funkcionalnih preizkusih po dva generatorja. Vzporedno s tem pa teče homologacija pri Jugoslovanskih železnicah, zaključili pa jo bomo v prvi polovici prihodnjega leta. Večja naročila od ŽG Zagreb in ZTP Beograd kompletnih generatorjev in rezervnih delov pričakujemo v naslednjem letu.

Avtoelektrika do kaj uspešno sledi in se prilagaja novostim na svetovnem trgu. Kakšni so v zvezi s tem vaši načrti za prihodnost?

»Mislim, da je Iskra Avtoelektrika v tem trenutku v programski krizi in tako stanje se odraža tudi v naši tovarni, čeprav mogoče v manjši meri, ker smo pač manjša tovarna z novejšim proizvodnim programom in z njim ob minimalni udeležbi materiala v izdelku, dosegamo razmeroma dobre cene. Tudi v prihodnosti bi morali delati na programih, ki v bistvu pomenijo profesionalizacijo proizvodnega programa. Tu mislim na izdelke z malo materiala in večjo udeležbo znanja in visoki kakovosti. Ti efekti bi nam na tržišču omogočili poleg možnosti nadaljnega razvoja tudi izboljšanje kadrovske strukture in stimulativno nagrajevanje zaposlenih.

Kakšen pa je vaš pogled na nadaljnjo vizijo Avtoelektrike?

»Živimo v času, ko je težko prognozirati, kaj nas čaka jutri, še težje pa so napovedi na daljši rok. V statut smo zapisali, da bomo podjetje. To še nič ne

pomeni, če ne bo podjetniška miselnost prevladala v glavah vseh, ki neposredno vplivajo ali bodo vplivali na nadaljnji tok dogodkov v Iskri Avtoelektriki.

Pred nami so naloge, ki bi jim morali posvetiti vso pozornost:

— Postaviti najoptimalnejšo organizacijo glede na zaostrene pogoje gospodarjenja doma in konkurenčnost na tujih trgih;

— Prenoviti obstoječi proizvodni program in ga razširiti z novimi akumulativnejšimi programi;

— Skozi osvajanje novih in prenovo obstoječega programa izvesti tehnološko prenovo proizvodnje;

— Zavzeto delovati na pridobivanju novih tržišč. Vse naloge, razen prve so dolgoročne značaja in zahtevajo maksimalno angažiranje vseh kadrovskih potencialov Avtoelektrike, kot tudi pridobivanje novih sposobnih kadrov, ki bodo kos zahtevnim nalogam.

Kdaj bomo za vse te napore poplačani z realizacijo na tržišču pa je odvisno od tega, kako hitro smo sposobni delovati na teh segmentih, katerih uspešnost je pogoj za pridobivanje novih tržišč in sicer: razvoj izdelkov, tehnologije in kakovosti.

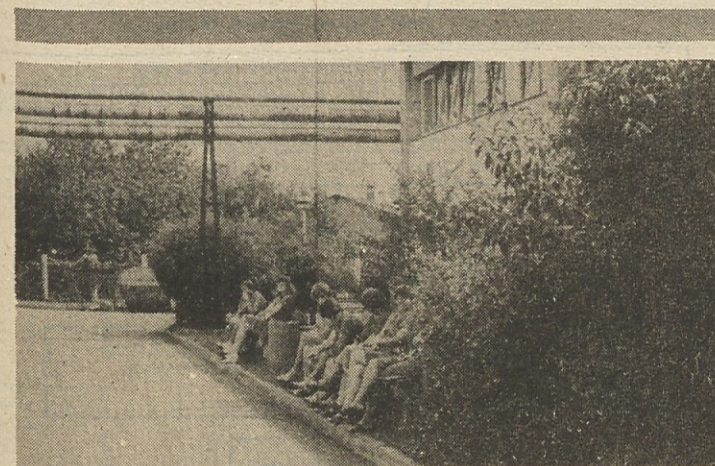
Pred tremi leti ste odprli nov obrat na Predmeji v ajdovski občini. Ali uspešno poslujejo?

»Obrat na Predmeji je sestavni del matične tovarne, zato je rast tega obrata tesno povezana z razvojem matične tovarne. V teh letih po otvoritvi smo dopolnili njihov proizvodni program s programom statorskih navitij za alternatorje AAT in jih tudi ustrezno opremili.

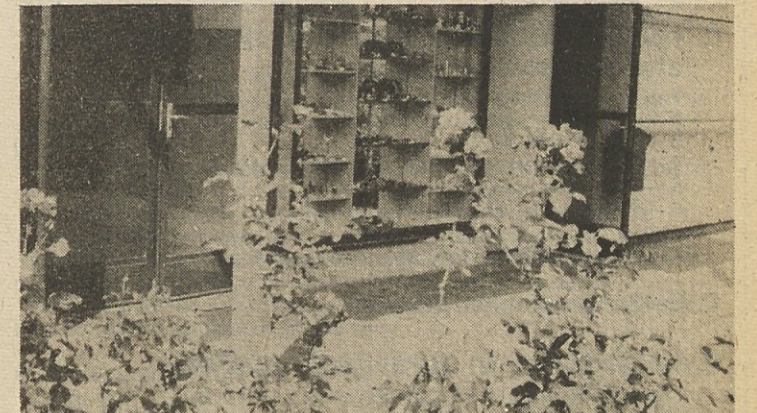
Tudi v bodoče bodo jedro proizvodnega programa predstavljali statorji za različne vrste alternatorjev in elektromotorjev, ki so v našem proizvodnem programu. Zaposleni na Predmeji so se uspešno vključili v proizvodni proces in tako so uspehi, včasih tudi neuspehi, posledica naporov obeh kolektivov.

Tovariš direktor, hvala za vaše odgovore in uspešno ter srečno tudi v bodoče.

Marko Rakušček



Malce zapoznel posnetek bi lahko rekli, seveda če ga gledamo skozi prizmo za ta čas nič kaj prijaznega, celo hladnega vremena. Nastal je med proizvodnimi halami novogoriške Iskre Avtoelektrike, ki se ponaša s krasnim bujnim zelenjem, lepo urejenimi cvetličnimi gredicami in sploh zelenimi parki, ki v ničemur ne zaostajajo za tovrstnimi »profesionalno« urejenimi nasadi. Seveda so v parku nameščene tudi klopi, ki pridejo še kako prav v času malice ali dnevnih odmorov, kar je izkoristila tudi skupina delavk (na našem posnetku) iz tovarne malih zaganjalnikov za krajši počitek in prijeten klepet v času pavze. (M. R.)



Izredno lepo in domiselno so v tolminski Iskri uredili vhod v proizvodno in poslovno stavbo, saj so v posebni vitrini razstavili vse izdelke, ki jih imajo v njihovem proizvodnem programu. Še posebej izstopajo magnetni vžigalniki, njihov osnovni program. Tako se obiskovalec že pred poslovnim ali drugim obiskom bežno seznanja z dejavnostjo, za katero »skrbi« 530 članski kolektiv.

(M. R.)

Nove gospodarske oblike (podjetja)

S sprejetjem ustavnih amandmajev in Zakona o podjetjih se v našem gospodarskem prostoru pojavlja več med seboj različnih poslovnih subjektov, kar zahteva poznavanje le-teh, zaradi sklepanja pravnih poslov z njimi. Doslej smo poznali le družbeno pravne osebe (delovne organizacije), civilne pravne osebe (društva, cerkve) in fizične pravne osebe (občane, obrtnike).

Največja sprememba sistema je v tem, da je sedaj edini temelj za upravljanje živo delo, dopolnjen s pravico upravljanja na podlagi vložnega kapitala. Družbena sredstva se v tem primeru tretira kot lastnino delavcev, ki jo lahko vložijo v drugo podjetje (družbeno, mešano ali zasebno).

Samoupravna podjetja, ki so sedaj v našem sistemu pravzaprav edina, bodo postopno dopolnjevala tudi druga podjetja.

Z novo ureditvijo se omogoča uveljavljanje zasebne iniciative.

S tem prispevkom se delno vključujemo v program izobraževanja o novih oblikah podjetij, vendar v zelo grobi obliki, saj je za natančnejša pojasnila znanih še premalo rešitev.

PREDSTAVITEV PODJETIJ (pravnih oseb) po zakonu o podjetjih (Ur. list SFRJ št. 77/88, 40/89)

I. Podjetje

Podjetje je pravna oseba (nosilec pravic in obveznosti), ki opravlja gospodarsko dejavnost zaradi pridobivanja dohodka, oz. dobička. Gospodarska dejavnost je proizvodnja in promet blaga ter opravljanje storitev na trgu.

A. Podjetja v družbeni lastnini so:

- 1 — družbeno podjetje
- 2 — javno podjetje
- 3 — delniška družba (z družbenimi sredstvi)
- 4 — družba z omejeno odgovornostjo (z družbenimi sredstvi)
- 5 — podjetje s skupnim programom upravljanja

B. Podjetja v zadružni lastnini (če so vanje vložena sredstva v zadružni lastnini) so:

- 1 — Zadružno podjetje
- 2 — Delniška družba
- 3 — Družba z omejeno odgovornostjo
- 4 — Komanditna družba
- 5 — Družba z omejeno solidarno odgovornostjo

C. Podjetja v mešani lastnini (če so vanje vložena sredstva v različnih oblikah lastnine) so:

- 1 — Delniška družba
- 2 — Družba z omejeno odgovornostjo
- 3 — Komanditna družba
- 4 — Družba z omejeno solidarno odgovornostjo članov
- 5 — Javno podjetje

Č. Podjetja v zasebni lastnini (če so vanje vložena sredstva v zasebni lastnini) so:

- 1 — Delniška družba
- 2 — Družba z omejeno odgovornostjo
- 3 — Komanditna družba
- 4 — Družba z neomejeno odgovornostjo članov
- 5 — Pogodbeno podjetje
- 6 — Podjetje v zasebni lastnini

Vsa navedena podjetja imajo na trgu enak položaj, pravice in odgovornosti.

D. Sestavljene oblike podjetij

II. Ustanovitev in upravljanje podjetij

A. Podjetje v družbeni lastnini

1. Družbeno podjetje

Ustanovitelji so lahko druga podjetja v družbeni lastnini, SIS, Krajevne skupnosti in druge družbene pravne osebe.

Delovni ljudje in občani lahko ustanovijo družbeno podjetje pod pogoji določenimi z zakonom.

Ustanovitelji so lahko tudi civilne pravne osebe ter družbene organizacije. Ustanovitelj zagotovi sredstva, ki so potrebna za začetek dela in sprejme akt o ustanovitvi (9. člena zakona).

Ustanovitelj prevzame riziko za poslovanje do višine zagotovljenih sredstev.

Če podjetje ustanovi več ustanoviteljev, določijo medsebojne pravice, obveznosti in odgovornosti s pogodbo. Podjetje v družbeni lastnini upravljajo delavci. Delavci z referendumom sprejmejo statut podjetja.

Organ upravljanja je delavski svet, ki ga delavci izvolijo s tajnim glasovanjem. Nihče ne more biti več kot dvakrat izvoljen v delavski svet. V podjetju z manj kot 50 delavcev se ne oblikuje delavski svet, ampak to funkcijo opravljajo vsi delavci.

V podjetju je lahko eden ali več izvršilnih organov. Organ samoupravne delavske kontrole uresničuje varstvo družbene lastnine in samoupravnih pravic.

Poslovodni organ je lahko individualni (direktor) ali kolegijski (poslovodni odbor).

Direktor organizira in vodi delovni proces in poslovanje, samostojno odloča in vodi podjetje.

Direktor je imenovan na osnovi razpisa, največ 4 leta.

2. Javno podjetje

Družbeno politične skupnosti in druge pravne osebe lahko ustanovijo javno podjetje za proizvodnjo in promet določenih storitev, ki so nenadomestljiv pogoj za življenje in delo občanov ali za delo drugih podjetij (elektrogospodarstvo, PTT, ŽTP, Komunala, ipd.).

Sredstva za ustanovitev zagotovijo ustanovitelji.

Z aktom o ustanovitvi se določi dejavnost in pogoji pod katerimi jo opravlja. V javnem podjetju se ustanovi nadzorni odbor, ki nadzira poslovanje, pregleduje letno poročilo, letni obračun in predlog za delitev dobička.

Člane UO imenuje ustanovitelj in DS podjetja. Mandatna doba je 4 leta. Mandat ni omejen.

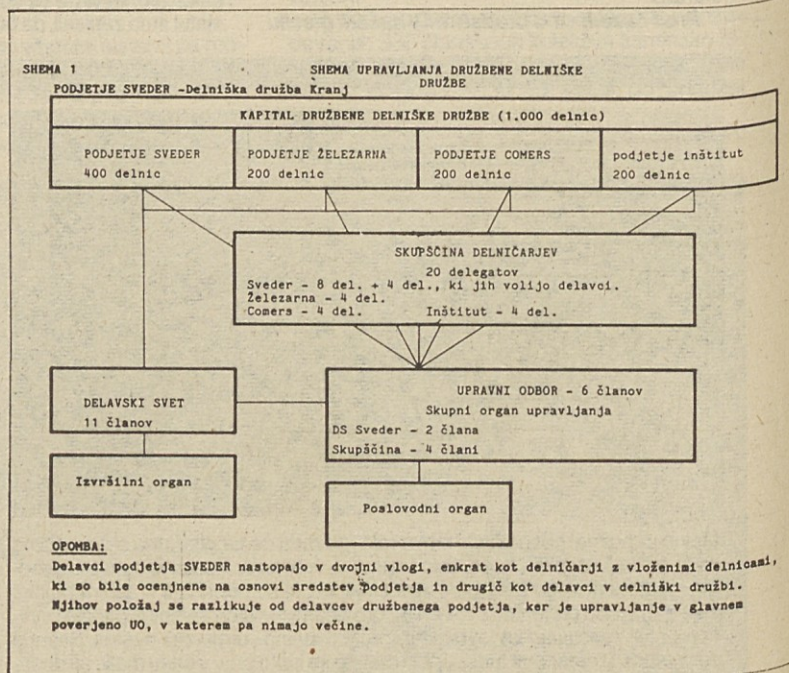
3. Delniška družba (D D)

Eno ali več podjetij lahko ustanovi delniško družbo kot podjetje v družbeni lastnini.

DD se lahko ustanovi tudi tako, da se vložijo sredstva enega družbenega podjetja v drugo družbeno podjetje, ali da si pridobijo družbena podjetja vse delnice, oz. deleže v mešanem ali zasebnem podjetju.

Organi DD so:

- skupščina delničarjev
- upravni odbor
- nadzorni odbor
- delavski svet



Skupni organ upravljanja je upravni odbor in ga sestavljajo delegati delavcev, imetnikov delnic in delegati delavcev DD.

Delegate delavcev družbenega podjetja imetnika delnic, imenuje skupščina (delničarjev), delegate delavcev pa volijo delavci DD na način kot se volijo delegati V DS. Sodelovanje v upravnem odboru (število članov) se določa v sorazmerju s številom delnic delničarjev in živim delom zaposlenih delavcev.

Pristojnosti delavskega sveta so določene enako kot za DS v mešanem podjetju.

Če si pridobijo delnice v DD občani, civilne pravne osebe ali tuje osebe, odloča skupščina o preoblikovanju družbene delniške družbe v mešano podjetje.

Iz navedenega izhaja, da imajo delavci v delniškem družbenem podjetju v bistvu enak položaj kot delavci v mešanem podjetju.

4. Družba z omejeno odgovornostjo (D.o.o.)

Vse kar je navedeno za družbeno delniško družbo velja tudi za družbo z omejeno odgovornostjo s tem, da delnice zamenjajo deleži, za katere ni nujno, da so enaki. Deleži se razlikujejo od delnic tudi v tem, da niso »vrednostni papirji« in so zato težje prenosljivi v prometu. V ustanovitveni pogodbi je treba določiti, kako se deleži lahko prenesejo.

Ugotovljeno je, da se v zadnjem času ustanovi, npr. v ZR Nemčiji, veliko več družb z omejeno odgovornostjo kot pa delniških družb.

5. Podjetje v družbeni lastnini s skupnim organom upravljanja

Podjetje v družbeni lastnini lahko združi sredstva v drugo družbeno podjetje zaradi skupnega poslovanja.

Medsebojna razmerja se uredijo s pogodbo.

V podjetju v družbeni lastnini, v katero so združena sredstva, se lahko oblikuje tudi skupni organ upravljanja, ki spremlja uresničevanje ciljev, odloča o uporabi skupaj ustvarjenega dobička in izvršuje druge pravice.

Pravico do sodelovanja pri upravljanju se uveljavlja v sorazmerju z vloženimi sredstvi.

B. Podjetja v zadržni lastnini

Podjetje v zadržni lastnini upravlja v skladu s statutom zadržniki, ki so vložili sredstva v to podjetje, delavci podjetja v zadržni lastnini (delavci zaposleni v zadrugi) pa na podlagi svojega živega dela.

Pri podjetjih v zadržni lastnini je položaj ustanavljanja in upravljanja enak kot pri podjetjih v družbeni lastnini s tem, da je osnova za poslovanje podjetja zadržna lastnina (družbena) in lastnina zadržnikov (po zadržnih deležih).

Poslovanje zadržnih organizacij in organizacij kooperantov bo tako kot doslej urejal poseben zakon

C. Podjetje v mešani lastnini

Podjetje v mešani lastnini lahko ustanovijo domače in tuje pravne in fizične osebe (občani).

O ustanovitvi podjetja se sklene pogodba, ki mora biti sklenjena v pisni obliki. Pogodba določa zadeve, ki so pomembne za ustanovitev in poslovanje podjetja.

Z vpisom v sodni register pridobi podjetje pravno in poslovno sposobnost. Firma mora polg imena in sedeža vsebovati tudi obliko družbe npr.: Delniš-

ka družba JURČEK, podjetje za nabiranje, predelavo in prodajo gob, Pivka, p. Naklo.

1. Delniška družba

Delniška družba je družba, ki zbira sredstva za ustanovitev in poslovanje z izdajo delnic. Ustanovitev je lahko sočasna (s takojšnjim odkupom vseh delnic) ali postopna (s pozivom za odkup delnic).

Ustanovitelji določijo višino osnovne glavnice, ki pa ne more biti manjša kot 150 mio din.

ZIS enkrat letno poviša osnovno glavnico skladno z rastjo cen.

Delnice se glasijo na enake zneske in se lahko izdajo na ime ali na prinosnika. Delnice so lahko redne (navadne) in prednostne (ugodnostne).

Lahko se izdajo tudi delnice, ki ne zagotavljajo sodelovanja pri upravljanju. Delnice so vrednostni papirji in se lahko prodajajo od trenutka, ko je družba vpisana v sodni register.

Delnice se vnovčujejo v gotovino.

Družba lahko z delnicami zbira tudi stvari in pravice (npr. patente) izražene v denarni vrednosti, ki so potrebni za delo družbe.

Vloga v delnicah ne moreta biti osebno delo in opravljanje storitev.

Po vplačilu delnic skličejo ustanovitelji delniške družbe ustanovno skupščino, na kateri se sprejme statut, osnovna pravila družbe in imenujejo organi upravljanja, to je upravni in nadzorni odbor.

Delničarji nimajo pravice do vračila sredstev, ki so jih vplačali za nakup delnic.

Lastniki delnic lahko delnice prodajajo tretjim osebam nad nominalno vrednostjo (če bo podjetje dobro) ali pod njo (če bo podjetje slabo).

Če bo šlo podjetje v stečaj, delnice izgubijo vrednost (propadejo).

Delnica se sestoji iz dveh delov: prvi del označuje glavne elemente delnice, drugi del pa iz kupona za izplačilo dividende (letnega dobička).

2. Družba z omejeno odgovornostjo

Družba z omejeno odgovornostjo pa je družba, v kateri je vsak izmed vlagateljev udeležen z določeno vlogo.

Člani družbe niso odgovorni za obveznosti družbe. Ni nujno, da so vloge vlagateljev enake.

Vloge, ki morajo biti vpisane v celoti so lahko v denarju, stvareh in pravicah. Družba odgovarja za svoje obveznosti z vsem premoženjem.

Najmanjši znesek potreben za ustanovitev družbe je 20 mio din.

Znesek se enkrat letno poveča.

Družba sprejme statut, oz. pravila podjetja.

Družba ima upravni in nadzorni odbor, če so se vlagatelji dogovorili, da ga imajo.

Vlagatelji lahko svoje deleže odstopijo tretjim osebam samo s privolitvijo drugih vlagateljev. Deleži se lahko svobodno prenesejo med vlagatelji, če s statutom ni drugače določeno.

3. Komanditna družba

Komanditna družba je družba, v kateri je del članov odgovoren za obveznosti družbe s svojim celotnim premoženjem in upravlja posle družbe (Komplementar), del članov pa je odgovoren z vloženimi sredstvi (Komanditist).

Družba se ustanovi s pogodbo.

Firma komanditne družbe vsebuje ime enega ali več komplementarjev z označbo, da gre za komanditno družbo, npr.: F. Zvijun in kompanija — komanditna družba — Podjetje za davčno svetovanje in podobne usluge vseh vrst.

Deleži se lahko prenesejo na tretje osebe samo s soglasjem vseh ustanoviteljev, če statut ne določa drugače.

Če družba izdaja delnice, posluje kot komanditna družba za delnice.

4. Družba z neomejeno solidarno odgovornostjo

Družba z neomejeno solidarno odgovornostjo članov je družba, v kateri so vsi člani neomejeno in solidarno odgovorni za obveznosti družbe z vsem svojim premoženjem.

Upniki lahko zahtevajo poravnavo svojih terjatev iz premoženja družbe, če pa to ni mogoče pa iz premoženja članov družbe.

Družba firme vsebuje ime enega ali več članov, oz. označbo ostali.

Posle družbe upravlja vsi člani, če ni s pogodbo določeno drugače.

Ustanovna sredstva se sestojijo iz vlog članov (ki so lahko različne), lahko pa so v denarnem znesku, stvareh in pravicah izraženih v denarju.

Pri prodaji deležev imajo člani prednostno pravico, za prodajo tretjim osebam je potrebno soglasje drugih članov.

5. Javno podjetje

Dejavnost, ki je določena za javna podjetja lahko opravljajo tudi mešana podjetja. Pogoji so dogovorjeni v ustanoviteljski pogodbi. Takšna podjetja pridejo v poštev v manjših krajih, kjer zasebnik prevzame tudi obveznost odvoza smeti in pluzenja snega, ipd.

Upravljanje podjetij v mešani lastnini je razdeljeno na lastnike kapitala (vloženih sredstev) in delavce.

Organi v delniški družbi in družbi z omejeno odgovornostjo so:

— skupščina (delničarjev in delavcev)

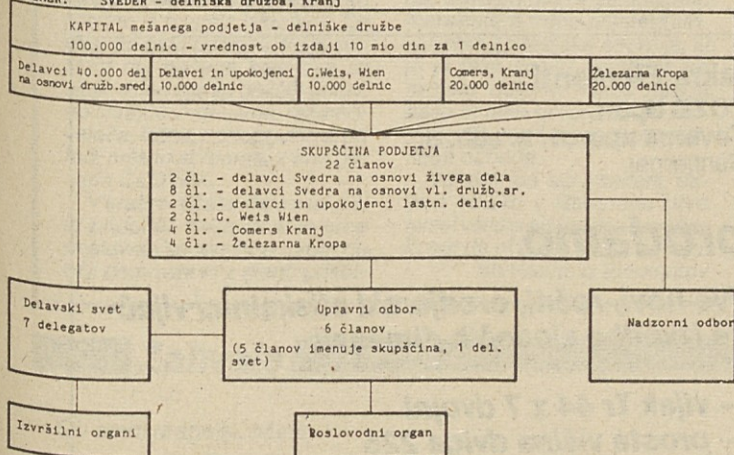
— upravni odbor (v katerega imenujejo delegate skupščin in delavski svet)

(Nadaljevanje na 14. strani)

HEMA 2

HEMA ORGANOV UPRAVLJANJA MEŠANEGA PODJETJA

PRIMER: SVEDER - delniška družba, Kranj



Nove gospodarske oblike (podjetja)

(Nadaljevanje s 13. strani)

- delavski svet, ki ga izvolijo delavci
- nadzorni odbor (ki je sestavljen enako kot upravni odbor).

Organi podjetja v mešani lastnini (shema 2)

Skupščina sprejema statut, oz. pravila podjetja in druge splošne akte, odloča o delitvi in uporabi dobička, postavlja in razrešuje člane upravnega in nadzornega odbora.

Predstavniki delavskega sveta seznanja skupščino s stališči DS, če jih je ta sprejel. V skupščino delegirajo člane delavci, oz. DS na osnovi živega dela in lastniki vloženi sredstev.

Upravni odbor šteje 3 ali več članov.

S statutom se lahko določi, da so v UO strokovnjaki, pomembni za razvoj podjetja. Za člane UO se lahko določijo posebni pogoji.

Delavski svet imenuje in razrešuje del članov UO, del članov pa skupščina. Mandat članov UO traja 4 leta.

UO postavlja in razrešuje direktorja ter delavce s posebnimi pooblastili. Sprejema delovne načrte in programe ter splošne akte. Pripravlja predloge za skupščino, daje navodila in smernice direktorju.

Vsake 3 mesece predloži poročilo nadzornemu odboru o poslovanju in je navzoč na sejah UO, če to zahteva.

Nadzorni odbor

NO je sestavljen iz najmanj 3 članov.

Člane volita in razrešujeta skupščina in DS v skladu s statutom.

Mandatna doba je 4 leta.

NO mora nadzorovati uporabo materialnih sredstev, pregledati letno poročilo, obračun in predlog upravnega odbora za delitev dobička.

Akte poslati 31 dni pred skupščino.

NO mora ugotoviti, ali se vodijo poslovne knjige skrbno in v skladu s predpisi.

NO obvešča skupščino o svojih ugotovitvah pismeno.

Delavski svet je organ upravljanja delavcev, ki delajo v mešanem podjetju, zato zanj analogno veljajo določila kot za DS družbenega podjetja.

DS voli v skupščino delegate delavcev, obravnava predloge samoupravnih splošnih aktov, ki urejajo delovni čas, način ugotavljanja zahtevnosti del in delovno uspešnost, delitev OD, varstvo pri delu, ipd., spremlja izvrševanje kolektivne pogodbe, obravnava predloge plana kadrov in izobraževanja, statusnih sprememb.

Odloča o delitvi dobička, ki pripada delavcem, odloča o delitvi stanovanj in stanovanjskih kreditov, odloča o stališčih delegatov in predstavnikov v skupščini UO in NO.

DS mora sprejeti stališča do vprašanj, ki zadevajo pravice delavcev.

Poslovodni organ ima iste pravice in odgovornosti, kot v družbenem podjetju. Poslovodni organ lahko zadrži akt, če meni, da ga je pristojni organ sprejel v nasprotju z zakonom.

6. Pogodbena podjetja

Pogodbena organizacija združenega dela, ki jo ustanovi delovni človek in v njej združi svoje delo in svoja sredstva z delom drugih oseb zaradi opravljanja gospodarskih dejavnosti.

Pogodbena podjetja lahko ustanovi tudi tuja pravna oseba skupaj z domačo.

Iz dohodka pogodbenega podjetja se pred delitvijo izločijo sredstva poslovodje in delavcev iz živega dela.

7. Podjetje v zasebni lastnini

Podjetje v zasebni lastnini se ustanovi s sredstvi fizičnih in civilno pravnih oseb.

Podjetje v zasebni lastnini se lahko ustanovi tudi kot delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo, komanditna družba ali družba z neomejeno solidarno odgovornostjo.

Podjetja v zasebni lastnini lahko v skladu z zakonom ustanovijo tudi tuje pravne ali fizične osebe.

Podjetje v zasebni lastnini upravlja ustanovitelj, delavci pa uresničujejo samoupravljanje v skladu s kolektivno pogodbo.

8. Obratovalnica

Delovni človek lahko ustanovi obratovalnico za upravljanje samostojne gospodarske dejavnosti.

Obratovalnica ima lahko lastnost pravne osebe pod pogoji kot jih določa zakon.

9. Kmetijsko gospodarstvo

Delovni človek lahko ustanovi kmetijsko gospodarstvo za opravljanje gospodarske dejavnosti s samostojnim osebnim delom.

Kmetijsko gospodarstvo ima lahko lastnost pravne osebe pod pogoji, kot jih določa zakon.

D. Podjetje za zaposlovanje invalidov

Podjetje (v vseh oblikah lastnine), ki opravlja gospodarsko dejavnost za poklicno usposobljenost invalidnih oseb in zaposluje najmanj 40% invalidov, posluje kot podjetje za usposabljanje invalidov.

E. Združevanje in organiziranje podjetij v sestavljene oblike

Dve ali več podjetij ter delovne organizacije, ki opravljajo družbeno dejavnost, se lahko združijo v sestavljene oblike s samoupravnim sporazumom ali pogodbo.

Sestavljena oblika ima lastnost pravne osebe. Podjetje se lahko združi v več oblik.

Podjetja, ki se združujejo, združijo sredstva za začetek dela in sodelujejo pri upravljanju v sorazmerju z višino vloženi sredstev, če ni drugače določeno s pogodbo ali sporazumom.

Sestavljena oblika ima lastnost pravne osebe in nastopa v pravnem prometu v imenu in na račun združenih podjetij ali v svojem imenu in za svoj račun.

Samoupravni sporazum, oz. pogodba vsebujeta vsa določila, pomembna za ustanovitev in poslovanje sestavljene oblike (podjetja), ki ima lahko različno firmo, npr. Sestavljeno podjetje, Združeno podjetje, Grupacija, koncern.

Sklepi, ki jih sprejmeta organ upravljanja in poslovodni organ sestavljene oblike in ki se nanašajo na posle, ki jih opravlja za združena podjetja, so obvezni za organe upravljanja in poslovodne organe združenih podjetij, in se izvajajo neposredno.

Podjetja, ki se združujejo v sestavljeno obliko lahko obdržijo lastnost pravne osebe.

Združena podjetja se lahko medsebojno povezujejo prek kapitala, z izdajanjem delnic ali odstopanjem deleža sestavljeni obliki do višine neto vrednosti premoženja podjetja.

Podjetja, ki so združena v sestavljeno obliko, postanejo delniške družbe ali družbe z omejeno odgovornostjo.

G. Zastopanje in predstavljanje podjetij ter prokura

Podjetje zastopa in predstavlja direktor, oz. predstavnik poslovodnega odbora.

S statutom ali pravili se lahko določa, da zastopajo podjetje tudi drugi delavci.

Zastopnik je pooblaščen, da v imenu podjetja in v mejah svojih pooblastil sklepa pogodbe in opravlja druga pravna opravila ter da zastopa podjetje pred sodišči in drugimi organi.

Zakon o podjetjih znova uvaja prokuro, ki pomeni pooblastilo, za sklepanje pogodb in opravljanje pravnih poslov in opravil v zvezi s poslovanjem podjetja.

Prokura ne vsebuje pooblastila, ki se nanaša na odtujitev nepremičnin.

Pooblastil iz prokure ni mogoče omejiti ali dati samo za določen čas, niti vezati na določene pogoje.

Prokuro daje direktor ob soglasju delavskega sveta.

Prokura se vpiše v sodni register.

Prokura je lahko posamična ali skupna.

Pripravil: NACE PAVLIN

Iskra Elementi

TOZD Upori

Tovarna uporov, n. sub. o.

Šentjernej

prodamo

dve novi, ročni, orodjarski stiskalnici vijač-
ne izvedbe sledečih dimenzij:

— vijak Tr 44 x 7 dvojni

— prosta višina dviga 225

— mera med vodili 200

Iskra Elementi TOZD Upori Šentjernej
Tel. 068/42-020 int. 278.

Pred dnevi je umrla Borka Todorović, komercialistka na programu Elementov Iskri nega predstavništva v Beogradu. Žalostna novica je boleče odjeknila tudi v Ljubljani, zlasti v komercialnem področju Elementov, med Borkinimi ljubljanskimi sodelavci.

V spomin in v slovo od Borke Todorović objavljamo nekrologa, ki so nam ju poslali Borkini sodelavci iz Beograda in Ljubljane.



Teška i bolna je istina da je predstavništvo ISKRA COMMERCE Beograd, izgubilo člana ovog kolektiva drugaricu BORKU TODOROVIĆ, dipl. ing. koja nas je tako iznenada ali tiho i na svoj nenametljiv način napustila. Ostala je jedna velika praznina u srcima ljudi našeg kolektiva u koji je došla samo pre tri godine i osvojila nas svojom skromnošću, poštenjem, neposrednošću i svim ostalim kvalitetima koji su atributi svakog visoko-moralnog i humanog čoveka, kao što je to i bila naša Borka.

Od svoje najranije mladosti, kada je u vihoru rata ostala bez roditelja, boraveći po domovima za ratnu siročad, uspela je da izbegne neizbežne zamke deteta bez toplog roditeljskog zagrljaja, bez porodice i da u takvim uslovima izbori svoje visoko mesto u društvu kao čovek, kao majka, kao supruga,

Prihajali smo v Beograd, srečevali in delali smo z Borko še predno je postala Iskriša. Še rajši pa smo prihajali, ko je postala del našega kolektiva, in sicer eden njenih boljših delov, do skrajnosti delavna, razumevajoča, trdna, nepopustljiva, pa tudi mila in skromna, z eno besedo ČLOVEK.

V kratkem času dela v Iskri si je pridobila naša srca in srca poslovnih sodelavcev širom po ožji domovini in z njeno prisot-

nostjo nam je bilo olajšano marsikatero delo in pridobljeno marsikatero trdno prijateljstvo. Polna življenjske energije, ki jo je tako široko razdajala pri svojem delu, ni nikoli mislila nase in tako preprosto ne moremo doumeti njenega nenadnega odhoda. Vendar bo ob vsakem našem obisku v Beogradu prva misel veljala njej in njenemu delu kot da ni nikoli odšla od nas. Sodelavci iz Elementov

Uz sve te svoje radne i karakterne osobine, Borka je bila i brižna majka svojoj deci Dejanu i Vesni, čije dečije radosti brige i probleme pažljivo prati i ni jednog trenutka to svoje prirodno svojstvo ne zapostavlja svojim velikim angažmanom na poslu. Njena porodica je bila njen bastijon koji je hrabro i dostojanstveno branila isto tako kao što se borila i za rezultate na svom radnom mestu.

Tužna je istina da više nije sa nama naša divna, nasmejana i duboko humana koleginića Borka, koja nažalost nije uspela da izbori poslednju bitku u svom kratkom životu, onu najvažniju — bitku za život — u nizu onih koje je uspešno dobijala. Borka ostaje u srcima svojih koleginića i kolega svetao lik divnog i plemenitog čoveka koji ne može biti zaboravljen. Hvala našoj Borki za divno druženje i večna joj slava.

ISKRA COMMERCE
Predstavništvo, Beograd

nostjo nam je bilo olajšano marsikatero delo in pridobljeno marsikatero trdno prijateljstvo.

Polna življenjske energije, ki jo je tako široko razdajala pri svojem delu, ni nikoli mislila nase in tako preprosto ne moremo doumeti njenega nenadnega odhoda.

Vendar bo ob vsakem našem obisku v Beogradu prva misel veljala njej in njenemu delu kot da ni nikoli odšla od nas. Sodelavci iz Elementov

Zahvala

Ob smrti dragega očeta

Korla Krofla

se iskreno zahvaljujem sodelavkam in sodelavcem iz Materialne oskrbe Podjetja Iskra Terminali za darovani venec in izraze sožalja. —

Žalujoča hčerka Karla Skalar

Iskra



SOZD Iskra, DSSS
Izobraževalni center

Ljubljana, Trg revolucije 3

V skladu z letnim planom izobraževanja v Iskri razpisujemo strokovno uposabljanje po programih:

7. razvojno-raziskovalno šolo v Iskri

v času:

I. tematska skupina od 23. 10. do 27. 10. 1989

II. tematska skupina od 20. 11. do 24. 11. 1989

III. tematska skupina od 4. 12. do 9. 12. 1989

Izobraževalni program je namenjen obstoječim, predvsem pa predvidenim vodjem raziskovalno-razvojnih enot v Iskri in vodjem projektov in projektnih skupin.

VSEBINA:

Program tvorijo izbrana poglavja iz naslednjih tematskih področij:

1. Vodenje inovacijskih procesov

2. Informatika v raziskovalno-razvojem procesu

3. Razvojno-raziskovalno delo in človeški viri

Program vsebuje posebna interdisciplinarna znanja, ki so močno naravnana na aktualna vprašanja novih zahtev sodobnega raziskovalno-razvojnega dela s končnim poudarkom na Iskri in problematiki.

ORGANIZACIJA: skupne oblike andragoškega dela bodo organizirane celodnevno 5 dni v tednu. Obiskovanje šole bo redna delovna obveznost. Udeleženci, ki bodo vse obveznosti iz programa uspešno opravili, bodo prejeli spričevalo o uspešno končanem šolanju in bodo imeli prednost pri razporejanju na odgovornejša dela in naloge v raziskovalno-razvojni dejavnosti Iskre.

ČAS IN KRAJ: s programom strokovnega usposabljanja bomo pričeli dne 23. 10. 1989 ob 9. v Hotelu Transturist v Skofji Loki, II. in III. tematsko skupino pa v Hotelu Kompas v Ribnem pri Bledu.

PRIJAVE: izpolnjene prijavnice pošljite najpozneje do 6. 9. 1989 na naslov: SOZD Iskra, Izobraževalni center, Ljubljana, Trg revolucije 3/XII.

Informacije lahko dobite po telefonu: 061/222-212.

Zanimivosti

Genetski podatki

V Kaliforniji bodo organizirali prvo banko podatkov za genetske prstne odtise. Osnova bo seveda računalnik, na katerega se bodo lahko priključile vse ameriške zvezne države. Dostop do teh podatkov bo možen vsem policijskim postajam. Postopek (genetic fingerprint) so odkrili pred leti v Veliki Britaniji in velja za revolucionarno novost v kriminalistiki. Za identifikacijo zadostujejo majčkene sledovi krvi, sperme, las ali drugih telesnih tkiv, ki jih storilci kriminalnih dejanj pustijo na kraju samem. Iz tkiva ekstrahirana DNA je pri vsakem človeku drugačna. Možnost dupliranja teh celic je samo 1 : milijardi ljudi. Banka podatkov z DNA karakteristikami bo zajela najprej 8250 storilcev, ki so osumljeni umora, roparskega napada ali seksualnih deliktov in so sedaj za rešetkami. Stroški za to

novo kartoteko bodo veljali dva in pol milijona dolarjev.

(Prisma)

Strup v žitu

Strupene glivice aflatoxin, ki povzročajo rakaste tvorbe, so odkrili pri pošiljki 100 tisoč ton žita, namenjene Indiji kot ameriška pomoč. Ameriški kontrolorji so že letos preprečili izvoz 100 tisoč ton žita v Španijo, Saudsko Arabijo in Japonsko. Žito je vsebovalo omenjene strupene glivice, ki se razmnožujejo pri suhi vročini. Ker so bile pošiljke odpremljene iz več ameriških pristanišč, je težko ugotoviti obseg okuženosti žita. Možno je, da so posamezne pošiljke že dospele v Indijo v zlic kontroli. Mehika je že pripravila posebne ukrepe glede uvoza ameriškega žita.

(Panorama)

Zbral, prevedel
in priredil
Marjan Kralj

Ledine — Rinke

PD ISKRA vabi na dvodnevni izlet dne 16. septembra z odhodom rednega avtobusa iz Ljubljane ob 8.45 do Jezerskega. Po želji bo vzpon na Babo 2127 m po slovenski strani. Prenočevali bomo v Kranjski koči na Ledinah. Naslednji dan imamo celodnevno turo preko Rink 2453 m in Turske gore na Kamniško sedlo. Sestopili bomo v Kamniško Bistrico. V slučaju nedeljskega slabega vremena se preko Češke kočice vračamo na Jezersko. Izlet vodi Zvone Snoj. Prijave na tel. 324-509. — Za Martinovo ponovimo izlet v Hrastovlje.

Proslave dneva planincev na Jančah ne bo

Za letošnjo 20. obletnico ustanovitve planinskega društva sozda Iskra je vodstvo planinskega društva nameravalo praznovati to okroglo obletnico s skupnim izletom na Janče v Zasavju. Namera je bila dobra, toda razmere so se med tem spremenile.

Povejmo kar naravnost: ni obljubljenega denarja za izvedbo prireditve. Tako bo odpadla ta povezovalna manifestacija planincev »vesoljne« Iskre.

Vodstvo planinskega društva pa se s tem ne odpoveduje proslavi s skupnim izletom, le prestavilo ga bo na ugodnejši čas in morda tudi izbralo drug kraj. Janče bodo tako 17. septembra samevale. Pa nič zato! Napravili bomo to nedeljo pač namesto skupnega posamičnega izleta. Kam? Po lastni presoji. Predlagam, da vzlic temu skromno proslavimo 20. obletnico ustanovitve planinskega društva vsak zase in v skupni misli na lepoto naših gora.

Pri tem bomo intonirali, peli ali samo žvižgali skupno slovensko planinsko himno Aljaževu: Oj, Triglav moj dom, kako si krasan....

Marjan Kralj

Njegovo kraljevsko veličanstvo

Štiridesetletni britanski prestolonaslednik princ Charles je v neprijetni situaciji odbrzdal kraljevsko mirnost. Pred nedavnim je obiskal psihiatrično ustanovo za kaznjence v kraju Broadmoor. Pri tem je izvedel od negovalke, da devet bolnikov verjame, da so princ Charles. Princ je vljudno odgovoril: »Čutim z njimi. Tudi jaz včasih še sam ne vem, kdo sem.« (Spiegel)

Vozne karte

Na zahodnonemških železnicah bodo do konca tega leta instalirali 1.000 računalniških terminalov za prodajo vozovnic. Poleg tega bodo računalniški terminali rezervirali tudi hotelske sobe in vozila na posodo. S tem bodo nemške železnice odpravile vrste pred blagajniškimi okenci pa tudi zmanjšale število uslužbencev. Velika prednost tega sistema bo tudi možnost zniževanja cen na vlakih s prostimi sedeži in boljše sodelovanje s potovalnimi uradi, seveda le tistimi, ki imajo uveljavljen elektronski sistem knjiženja — »start«. Do konca letošnjega leta bodo tudi postavili na vseh pomembnejših železniških postajah avtomatske razmnoževalne naprave, ki bodo posredovale pisne podatke o vsem potniškem prometu. (DM)

Tablete za splav

V Franciji poteka legalen splav s pomočjo tablete RU 486. Odkril jo je francoski kemik Etienne-Emile Baulieu za farmacevtski koncern Roussel-Uclaf. Tablete učinkujejo s 96% zanesljivostjo, niso naprodaj, ampak jih dobe samo zdravniki na kliniki. Zanje je veliko zanimanje, zato kar dežujejo naročila iz tujine. Medicinski direktor omenjenega koncerna pa noče izvažati tablet, ker se boji možnih tožb. Britanski zdravnik David Baird z Edinburške univerze meni, da je to prvi primer, da zdravilo ni dostopno zaradi varnostnih, temveč političnih oziroma verskih razlogov. Samo s temi tabletami bi letno lahko rešili življenje 200 tisoč nosečnicam, ki umrejo zaradi nestrokovne (mazaške) prekinitve nosečnosti. (Prisma)

Noji

Ameriški farmerji so odkrili novo možnost dobrega zaslužka z vzrejo nojev. Par plemenskih nojev, visokih 2,50 m in težkih približno 130 kg, velja med 35 in 60 tisoč dolarji. Te investicije se je lotilo na ameriškem srednjem Zahodu in Jugu že 300 farmerjev. Samice nojev so izredno hitre tekačice, saj dosežejo 70 km na uro, zato je vzreja vezana na primerno okolje. Samica znesne letno od 35 do 100 jajc. Vzreja je sicer težavna, ptiči pa ne rabijo nobene posebne nege. Farmerji prodajo perje za okras in metlice za prah, s katerimi čistijo med drugim tudi računalnike. Iz ustrojene nojeve kože izdelujejo škornje, torbice in avtomobilske sedeže. Nojevo meso velja za delikateso in ima za eno tretjino manj maščob in holesterola kot goveje meso. Še jajčne lupine se dajo prodati industriji nakita. (Prisma)

Zbral, prevedel in priredil Marjan Kralj



AVTOR RUDI MURN	PARJENJE SRNJADI	POLITIK DUGONJČ	SLONOV ČEKAN	PEVSKI ZBOR KLIMAKTERIJ	SLOV. ŽENSKA REVJA	ZRAK (LAT.) AVTO-MOBIL	LEŠKOVAC JAN IVO	ARGON
SLOVESNA PODELITEV DOKTOR. NASLOVA								
KRSTA								
ZID								
BOLJŠE PEČIVO PEČENO V MODELU								

Mala oglasa

Prodam dobro ohranjeno zakonsko posteljo, dve omarici, toaletno mizico z ogledalom ter dva joggija 90x190. Informacije po tel. (064) 22-221, interna 22-75.

Izredno ugodno prodam malo razbljen raztegljiv kavč, ljubiteljem surfanja pa regatno desko D2 — komplet (jadro 6,3). Vse informacije dobite po telefonu 571-671, int. 401.