





GLASILO KEMIČNE, GRAFIČNE  
IN PAPIRNE INDUSTRIJE

CELJE, JULIJ – AVGUST 1991

LETNIK XXX – številka 6-7

## Kje so meje razuma?

*Namesto da bi v teh vročih poletnih dneh pisali o čem lepem, prijetnem in razveseljivem so razmere, predvsem politične, v naši družbi žal takšne, da vzbujajo strah, razočaranje in obup.*

*Namesto, da bi se v teh resnično težkih gospodarskih razmerah, ko se posebno v podjetjih vsak dan borimo za preživetje, vsaj za kratek čas, v času dopustov, oddahnili od vsakodnevnih skrbi in si nabrali novih moči za jutrišnji delovni dan. Tako pa nas pretresajo prizori nasilja in vse krutosti, ki jih lahko prinese brezumje vojaških ukazov. Ko gledam prizore na TV, ko so na ulicah tanki, v zraku vojaška letala in helikopteri, ne morem verjeti, da se to dogaja v naši deželi. V deželi, ki je bila znana prav po svoji mirnosti, miroljubnosti, svobodi, nenasilju in ko smo brez strahu hodili po naši lepi slovenski zemlji.*

*Izgleda, da bo pot, ki si jo je Slovenija začrtala za svojo prihodnost, zelo težka, zelo boleča in z mnogimi ovirami. Vendar obstaja upanje! Upanje, da bo prevladal razum in spoznanje, da se problemov in nesoglasij, ki se pojavljajo med jugoslovanskimi narodi, ne da rešiti z nasiljem, ampak samo z mirnim načinom, demokratično potjo, dogovarjanjem in sporazumevanjem. Sila namreč vedno rodi še večjo silo in nasilje.*

*Teja pa si nihče, ki je pošten in dobromisleč človek, ki ima rad svoj narod, ne želi. Prav zato upam, da se bodo vsa ta nasprotja, ki žal dobivajo že katastrofalne razsežnosti in posledice s človeškimi žrtvami, urejala oz. reševala na čim manj boleč način. Prepričana sem, da bomo ponosno in dostojanstveno branili svoje interese mlade slovenske države in da se bomo lahko kmalu posvetili predvsem tistim problemom, katerih reševanje nam bo zagotovilo lepšo in boljšo bodočnost. Predvsem pa bomo morali zagotoviti mir in svobodo, ki si ju tako zelo želimo.*

Pozdravlja vas vaša glavna  
in odgovorna urednica

### časopisni svet

branka ulaga (predsednica)  
milena debelak, marjana  
filipič, dora rovere,  
sonja selimovič

### glavna in odgovorna urednica

sonja krašovec

### uredila

jasna rode

### oblikovanje naslovne strani

služba oblikovanja

### tisk

cetis

za tiskarno drago vračun

naslov uredništva

kadrovski in splošni sektor

aero – celje, kocenova 4

tel. 24-011, int. 84 in 85

po mnenju republiškega sekretariata

za prosveto in kulturo,

št. 33-316/78, je glasilo naš aER

oprosčeno temeljnega davka

od prometa proizvodov

glasilo izhaja desetkrat letno

naklada 1.300 izvodov

## Na vseh segmentih podjetja je potrebno ravnati tržno

Po zadnji reorganizaciji je podjetje Aero Celje organizirano v štiri področja. Eno od njih so skupne strokovne službe, ki vam jih predstavljamo v pogovoru z **Mileno Brezigar**, direktorico SSS.

### Bi lahko na kratko predstavili skupne strokovne službe?

Že sam naziv pove, da gre za strokovne službe, ki izvajajo naloge za celotno podjetje. Za takšno obliko organiziranosti smo se odločili zaradi doseganja skupnega cilja – maksimalne racionalizacije ob zagotovljeni zahtevani kakovosti izvajanja nalog. Kaj je s tem mišljeno? Vsaka od nalog, ki se izvaja, zahteva za kvalitetno izvajanje specifična znanja. Delavec, ki jih pridobi, potem pri svojem delu ta znanja uporablja za izvajanje nalog za vse dele Aera, kar omogoča hitrejšo in kvalitetnejše delo. Tako je vrsta del, ki jih za celotno podjetje Aero in za Aero Copy izvaja le po en delavec – specialist za konkretno področje.

Funkcije skupnih strokovnih služb so naslednje: ekonomika, plan, analize, računovodstvo, informatika, kadrovska, splošna, informiranje, koordiniranje investicij, pravna funkcija, SLO in družbeni standard.

### Ali so v Skupnih strokovnih službah po reorganizaciji podjetja kakšne spremembe?

Reorganizacija podjetja je močno posegla tudi na SSS. Sicer se globalna vsebina dela ni spremenila, saj je ta v veliki meri odvisna od izvajanja nalog v skladu z zakonskimi določili. Seveda pa je bilo potrebno prilagoditi delo novi obliki organiziranosti.

Pri sami reorganizaciji pa smo upoštevali osnovna izhodišča reorganizacije, med ostalimi tudi:

- znižanje števila nivojev vodenja (sploščitev vodstvene piramide) in s tem število vodstvenih delovnih mest skoraj razpolovili glede na prejšnjo org. shemo,

- bistveno znižali število delovnih mest in s tem omogočili fleksibilnost kadrov ob izostankih.

Kljub takšnim spremembam pa je osnovna usmeritev delovanja zviševanje kvalitete izvajanja storitev.

### Kako je reorganizacija podjetja vplivala na to, da morajo SSS delati drugače?

Izpostaviti je potrebno, da je reorganizacija podjetja že v prvi fazi povzročila izredno veliko dodatnih aktivnosti, zaradi potrebne prilagoditve celotnega informacijskega sistema celotni organizaciji in zaradi potrebe po spremembi načina evidence vodenja raznih podatkov in učinkov na nižjih organizacijskih ravneh (spremljanje rezultatov po TPE, RPP in področjih).

Problemi so nastajali že v prvi fazi zaradi nedorečenosti, saj je bila organizacija opredeljena v grobem, ne pa v podrobnostih.

Obseg dela SSS ni povečala samo reorganizacija podjetja, temveč v veliki meri tudi razmere, v katerih živimo. Pri tem pa je potrebno izpostaviti, da podjetje v krizni situaciji potrebuje več podatkov, več informacij in več različnih vidikov prikazov stanja.

Ne glede na težave podjetja, pa zakonska določila zahtevajo določene naloge, saj poslovanje podjetja in tudi delovanje SSS v veliki meri opredeljuje zakonodaja.

### V lanskem in tudi v letošnjem letu je SSS zapustilo mnogo delavcev. Kako se lahko ob zmanjšanem številu delavcev zagotavlja kvaliteta dela?

Dejstvo je, da se je število ljudi v skupnih strokovnih službah lani in tudi letos močno zmanjšalo. Ob odhodih mnogih sodelavcev smo imeli določene probleme, ki smo jih s pravočasnim izobraževanjem in izpopolnjevanjem, dobro premagali.

Vsekakor pa je dejstvo naslednje. Če ob tem celotnem sklopu aktivnosti ne bi sami, z lastno iniciativo, koristili vseh sodobnih pripomočkov (oprema – PC...), povečanega obsega dela ne bi mogli realizirati. Danes pa opažamo, da se iz obdobja v obdobje, obseg dela povečuje.

### Kako vidite Skupne strokovne službe v podjetniškem smislu?

Povedano na kratko, skupne strokovne službe morajo biti v podjetju konkurenčne katerim koli ponujenim storitvam izven podjetja. Vendar je potrebno pri teh primerjavah imeti pred seboj enak obseg del in enako kakovost. Cilj nadaljnega delovanja SSS je usmerjen ravno k temu. Le tako bomo lahko dokazali in upravičili svoj obstoj.

### Poslovanje Aera spremljate že dolgo časa. Kje so naše rezerve, ki jih ne znamo izkoristiti?

Aero ima zelo veliko notranjih rezerv. Njihova realizacija pa je vezana na usklajeno delovanje štirih temeljnih izvajalskih funkcij podjetja: nabava, proizvodnja, prodaja, finance.

Kljub prizadevanjem na tem področju prihaja do presekov in neusklajenega delovanja. Vse to pa nam v veliki meri samo draži proizvodnjo in poslovanje v celoti.

Seveda pa je uspešna realizacija usklajenega delovanja vezana tudi na prizadevanja ljudi k skupnemu cilju. Večkrat imam občutek, da so izvedbe posameznih nalog bolj prilagojene parcialnim ciljem, kot pa ciljem, ki omogočajo povečanje učinkovitosti celotnega sistema Aera.

Nikakor pa ne smemo zanemariti, da kljub začrtanim ciljem in usmeritvam, Aero nima izgrajene lastne organizacijske kulture. Posledica tega pa so večkratni preskoki.

Ta del odgovora je bolj splošen. Konkretne rezerve, ki jih vidim v kratkoročnem obdobju, pa so opredeljene v sanacijskem programu.

### Na katera področja, bi morala biti usmerjena večina naše energije, da bi poslovali bolje?

Odgovor na to vprašanje, je podoben prejšnjemu. Za kratkoročno sanacijo razmer, ki bi morala Aero postaviti v stanje normalnega poslovanja, so področja omenjena v sanacijskem programu. S tem, da se ponavlja značilnost Aera. Stvari preanaliziramo, ugotovimo vzroke problemov stanja in pripravimo ukrepe. Pri realizaciji pa ostanemo na pol poti. Vse prehitro pa se tudi zadovoljimo z manjšimi faznimi pozitivnimi premiki. Tako pa globalnih vzrokov težav ne odpravimo.

Podjetje tako ne sme ravnati, če želimo v tem kriznem obdobju preživeti.

### **Mnogim v Aero žé manjka optimizma. Kako pa vi gledate na stanje podjetja?**

V preteklih relativno ugodnih letih za Aero sem bila pesimist, predvsem zaradi trendov, ki so bili prisotni v podjetju. Danes pa mi marsikdo očita, da sem prevelik optimist. To po svoji logiki sicer ne gre skupaj, vendar pa svoj pogled na podjetje gradim predvsem z vidika stanja in ocene možnih sprememb.

Če bi Aero posloval v nekem normalnem sistemu (mislim na širše oko-

lje), se s takšnimi ne bi srečevali. Predvsem pa bi morali že v preteklih obdobjih spremeniti način razmišljanja in ukrepanja.

Mislím, da problematika zadnjih mesecev lanskega leta in prvih mesecev letošnjega leta pomenita iztreznitev za marsikoga in s tem so se tudi vzpostavili pogoji drugačnega dela. Postopni prehod na tržno gospodarjenje je zelo huda stvar in zelo boleča za večino slovenskih firm, ki niso prilagojene. Takšnim pogojem gospodarjenja se bomo morali prilagoditi, kakršna druga pot bi bila samo še težja za vse. Zato je v bistvu predpogoj, da se tega čimprej zavemo in da pri vsakodnevni odločitvah upoštevamo tržna razmišljanja.

J. R.

vod (domače papirnice, kooperacija z Mađžari, Koehler). To so seveda kratkoročne rešitve.

Pripravljamo pa tudi dolgoročne rešitve za primer, da do sprejemljivega dogovora z Goričanami ne bi prišlo. Vsekakor pa bi naša prekinitve poslovanja z Goričanami ali njihova prekinitve poslovanja z nami, pomenila veliko gospodarsko škodo za obe podjetji in nov dokaz, kako brezmejná je človeška neumnost. Pri tem bi bilo seveda vprašanje: »Kdo je za to kriv?«, nepomembno.

Na vprašanje kako uspešno posluje družba Aero copy je Bogomir Kirn povedal: Uspešnost je pojem, ki je vezan na ekonomski subjekt, na podjetje, na poslovni sistem. Aero copy je le pravni subjekt, v neposredni pristojnosti ima le proizvodno funkcijo, zato lahko vpliva in je odgovoren le za učinkovitost. Učinkovitost je sicer potrebna, ne pa tudi zadostni pogoj za uspešnost. Glavni vzvodi uspešnosti so v sedanji organiziranosti v poslovnem sistemu Aera.

Aero je v fazi transformacije iz okornega, sorazmerno velikega podjetja, v sodobno korporacijo, ki bo imela hčerke, divizije, poslovne enote itd. Vendar transformacija traja predolgo, podjetje je v fazi notranjih sprememb najbolj ranljivo. Sedanja struktura poslovnega sistema ni »ne tič ne miš«, prevladuje pa tako imenovani »sektorski sindrom«, ki predstavlja največjo bariero nujnim in že začetnim spremembam.

Človek, organizem (tudi podjetje je organizem), se po naravi upira spremembam. Spremembe v podjetjih niso le moda, so le posledica sprememb v okolju, ki je vedno bolj turbulentno. V mirnem okolju stvari delujejo po hierarhiji. Bolj ko je okolje negotovo, burno, več ljudi rabimo, ki so sposobni, smejo in morajo samostojno odločati,

## **Uspešnost zagotavlja le ekonomski subjekt**

Aero copy, d.o.o., deluje od 1. oktobra 1990. Direktorja družbe, Bogomirja Kirna, smo povprašali o delovanju družbe, o njihovem delu in težavah.

Pogovor je potekal ravno v času, ko je Tovarna celuloze in papirja Goričane Medvode zmanjšala dobavo papirja za Aero copy, d.o.o.

S tem je delno uresničila svojo grožnjo, da bo prekinila poslovanje z Aerom, ker delavski svet Aera ni sprejel njihovega predloga o ureditvi medsebojnih premoženjskih odnosov. Zmanjšanje dobave papirjev za Aero copy je bila tako osrednja tema razgovora.

Sogovornik, Bogomir Kirn je dejal, da posledice neurejene zapuščine iz preteklosti med Aerom in Goričanami močno vplivajo na poslovanje družbe že od začetka leta. Dodatno je odnose obremenil tudi dolg Aero copy-a in Aera Goričanam, kot posledica neplačevanja jugoslovanskih kupcev. Goričane se pač obnašajo tržno, stari samoupravni sporazumi o dolgoročnem sodelovanju so neuporaben papir. Tudi »obljuba« Goričan, ki so jo na sodišču dali ob razvezi, »da izločitev tovarne celuloze in papirja iz Aera ne bo oteževalo ali onemogočalo poslovanja v Aeru«, ima samo pravno vrednost, (morda) uresničljivo v sodnem postopku. Do takrat pa lahko že pride do poslovnega zloma.

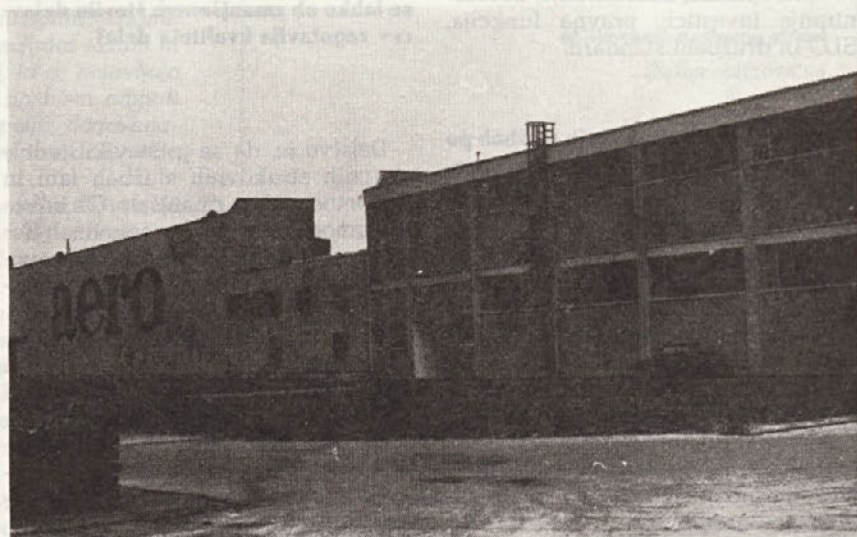
Bistvo problema je v tem, da z izločitvijo Medvod iz Aera ni več organizacijske povezave, vzpostavljena pa

ni (še bolj zdrava) kapitalska povezanost. Repoveriga se je pretrgala.

Nova podjetja se morajo obnašati tržno in tudi se. Razlika med Goričanami in Aero copy-em pa je bistvena: prodaja samokoprnih papirjev se mora prilagajati relativno konkurenčnemu domačemu trgu, saj je uvoz stalno prisoten, ponudba papirja iz Medvod (predvsem CF papir je srednji list) pa je monopolna.

Do sprejemljivega dogovora in nove dolgoročne pogodbe še ni prišlo, čeprav je to v interesu obeh strani in si za nov dogovor vsi zelo prizadevamo. Razgovori so zelo otežkočeni, saj so na obeh straneh prisotne emocionalne bariere in pogosto peremo umazano perilo, ki se je nabralo v preteklih 15-ih letih.

V nastali situaciji smo v Aeru – Aero copy-u takoj reagirali in z novimi viri dobaviteljev papirja vsaj delno kompenzirali izpadle količine iz Med-



ker hierarhija enostavno odpove. To pa je možno le v manjših (relativno) samostojnih ekonomskih subjektih.

Za zaključek predlagam, da temu prispevku dodate še razpredelnico

značilnosti uspešnih in manj uspešnih. V Aero copy-u jo imamo celo uokvirjeno na steni. Koristno jo je vsak dan prebrati.

Bogomir Kirn

### ZNAČILNOSTI

#### USPEŠNIH

1. usmerjenost v akcijo, hitro uresničevanje odločitev. »Naredil« »Poizkusil«
2. blizu kupcu, poznavanje uporabnikov in potreb
3. produktivnost z aktiviranjem sodelavcev
4. avtonomija, decentralizacija, podjetja v podjetju, spodbujanje idej, podjetnosti in eksperimentiranja
5. enostavna organizacijska struktura, malo ravnih »uradnikov« in štabov
6. jasna identiteta podjetja, osredotočenje na področja, ki jih obvladajo
7. vodenje z vzorom, poslovodstvo v povezavi z operativo
8. kultura organizacije

#### MANJ USPEŠNIH

1. dolgotrajne analize, zapleteni odločitveni procesi, neskončne razprave
2. načičkani izdelki, ignoriranje potreb
3. izostreni kontrolni sistemi, predpisan papirnati plaz
4. centralna navodila in posegi, izogibanje eksperimentom, deklariranje za avtonomijo in decentralizacijo
5. zapletene organizacijske strukture, veliko hierarhičnih ravni in koordinacijskih teles
6. konglomerati brez jasne identitete, diverzifikacija v neznano – brez sinergije
7. vodenje »na daljavo«, odločanje za »zeleno mizo«
8. vse je predpisano

tavljamo široko paleto proizvodov in si s sponzorstvom likovne kolonije Aero – ALU zagotavljamo dober image Aera. To pa je tudi osnovni namen umetniškega programa.

Opažamo, da je kvaliteta slik iz kolonije v kolonija boljša in pokroviteljstvo nad kolonijo nam tudi zagotavlja ustrezno število slik, ki izboljšujejo vzdušje marsikaterega prostora v podjetju. Slike s časoma pridobivajo na vrednosti in so tudi zelo primerno poslovno darilo.

S pokroviteljstvom nad likovnimi kolonijami si na dolgi rok ustvarjamo naklonjenost slovenskih slikarjev«.

Pogovor z Bojanom Božičem smo izkoristili tudi za to, da izvemo novosti na področju programa barv:

»Aerove barve so dobro poznane in na področju oljnih barv imamo večletno tradicijo. Zadnji čas se trg vse bolj segmentira in to na bolj zahtevne dele. Del trga se usmerja k svetovni kvaliteti, za preostali del pa je kvaliteta manj pomembna. Tem razmeram se bomo prilagajali tudi v Aeru. Zato smo se odločili, da bomo trgu ponudili dve ali pa celo tri kvalitete barv po različnih cenah. Cene bomo poskušali znižati tudi zaradi racionalizacij v proizvodnji.

Že dlje časa pa opažamo, da je na umetniškem področju povečano povpraševanje po akrilnih barvah, ki kot nova tehnika postajajo vedno bolj aktualne za trženje. Na področju akrilnih barv imamo urejene že vse tehnične in tehnološke pogoje, nekaj je le težav z uvozom in sedaj čakamo na pri-

## Barve med možnostmi in načrti

Ob zapisu z otvoritve 7. likovne kolonije Aero – Akademija likovnih umetnosti iz Ljubljane, objavljamo še pogovor z Bojanom Božičem, vodjem proizvodnega programa Barv in tonerjev. Bojan Božič že nekaj časa sodeluje z ALU, tudi obiskuje študente in profesorje in zbira informacije o naših barvah.

O sodelovanju Aera z ALU nam je povedal naslednje: »Ob vsaki koloniji se srečujem s študenti in profesorji in tako izmenjujemo informacije o barvah, o njihovem stanju, o potrebah študentov in tudi o kvaliteti.

Segment umetniških barv je za Aero pomemben toliko, da dosežemo komercialni učinek in da imamo zagotovljeno delo med dvema šolskima sezonama. Zaradi povpraševanja zago-



Bojan Božič

merno priložnost, da začnemo z uvo-  
zom teh barv pri priznanih svetovnih  
proizvajalcih. Barvo bi uvažali v obliki  
paste, ki bi jo embalirali.

Letos smo organizirali na Akademi-  
ji likovnih umetnosti v Ljubljani kraj-  
še predavanja z namenom, da bi štud-  
entom in profesorjem pojasnili teh-  
nične in komercialne vidike kvalitete  
naših barv in tudi konkurenco, ki se  
pojavlja na našem trgu.

Moram povedati, da je to področje  
na ALU precej zanemarjeno in da štud-  
entje dobivajo premalo informacij o  
odnosu kvaliteta – cena, predvsem na  
našem trgu. S takšnimi informativni-

mi predavanji bomo še nadaljevali, saj  
so študentom takšne informacije do-  
brodošle. Povedati pa je še potrebno  
to, da imamo pred tujimi proizvajalci  
to prednost, da naša kvaliteta presega  
cenovni razred.

Sedaj se tudi intenzivno pripravlja-  
mo na šolsko sezono, vendar se uk-  
varjamo tudi s precej hudimi težava-  
mi, ki so vezane predvsem na dobavo  
uvoženih surovin. Temu pa sledijo  
tako težave v proizvodnji kot v prodaji.  
Namensko smo se odločili za krče-  
nje produkcije, da bi tako zmanjšali  
zaloge in tudi stroške.

Delo pa nam otežuje še nejasna do-

mača situacija in zelo težko je planira-  
ti. Obseg prodaje se bo zmanjšal tudi  
zaradi zaostrene finančne situacije in  
naše odločitve, da prodajamo le tistim,  
ki nam plačujejo.

Dokončno pa smo uvedli novi de-  
sign na vse naše proizvode. Stroške  
poskušamo zmanjševati tudi s tehno-  
loškimi rešitvami pri embalaranju.

Poskušamo se tudi intenzivneje us-  
merjati v izvoz in do sedaj smo uspeš-  
no izvedli že tri pošiljke tempera barv  
tujim kupcem. Na tem področju se  
kaže dosti ugodna perspektiva in  
možnosti nadaljnega izvoza, pred-  
vsem tempera barv.«

J. R.

## Razstava 7. likovne kolonije Aero – ALU

4. junija 1991 smo svečano odprli  
razstavo 7. likovne kolonije Aero –  
Akademija likovnih umetnosti iz  
Ljubljane.

Aero z Akademijo likovnih umet-  
nosti iz Ljubljane sodeluje že osem let.  
Pod Aerovim pokroviteljstvom so štud-  
entje Akademije likovnih umetnosti  
iz Ljubljane najprej slikali motive  
mesta Celja, nato motive Aerove pro-  
izvodnje, pred tremi leti pa smo se od-  
ločili, da bodo študentje slikali na Ve-  
lem Lošinju, kjer ima Aero počitniški  
dom. Tudi osma, letošnja, likovna ko-  
lonija Aero – ALU je že za nami. Pote-  
kala je v maju.

Pred letom dni je skupina 14 štud-  
entov slikala pod mentorstvom pro-  
fesorja Gustava Gnamuša. Izven ate-  
ljejev, pod borovci in soncem, so štud-  
entje ustvarili veliko slik, več kot  
prej, ko še niso slikali na Lošinju. Po  
besedah strokovnjakov pa se je izbolj-  
šala tudi kvaliteta. Platna 7. slikarske  
kolonije AERO – ALU, so bila že pred  
to razstavo v Celju razstavljeni v  
ljubljski galeriji Kompas in v Beog-  
radu.

Marjan Tršar, eden od mentorjev  
študentov, je na otvoritvi poudaril ve-  
lik pomen, ki ga ima Aerovo pokrovi-  
teljstvo za študente. Likovna kolonija  
Aero – ALU postaja že sestavni in po-  
membni del rednega študijskega pro-  
cesa. V nadaljevanju pa vam povze-  
mamo nekaj uvodnih misli Marjana  
Tršarja iz kataloga, ki smo ga ob ot-  
vritvi razstave tudi izdali:

»Zakaj ne glede na različne osebne  
ustvarjalne namerjenosti teh študen-  
tov – slikarjev in slikark, je za vsakega  
od njih prehod iz slikanja »zaprtem,  
temnem« prosturu akademjskih ate-  
ljejev v polno sočno svetlobo narave,



Marjan Tršar in Alenka Domjan



Od leve: Marjan Tršar, Alenka Domjan, Gustav Gnamuš, Drago Tršar in Marjan Kokolj



Harold Kamer

močna spodbuda za drugačno odzivanje na opazovano in doživljano naravo – modelsko predlogo. Doživljanje odprte, preseženo žareče pisane barv-

ne palete obmorske krajine, pomeni namreč pravo sprostitev po celotnem zagnanem študiju v vsekakor bolj komorno pridušenih ateljejih. Zato je pedagoška praksa naše akademije že od svojih začetkov naprej poskušala dopolnjevati ateljejskih študij v naravi, kar pa ji je že nekaj let nazaj omogočalo prav sodelovanje z AEROM.

Če bi poskušali sumirati splošni vtis lanskoletnih študentskih dosežkov slikanja na Lošinju, bi mogli ugotoviti, da je v mladem rodu docela prevladala osebna interpretacija izbranega krajinskega motiva. Ta postaja umetniku čedalje bolj le spodbuda, še več, rekli bi lahko celo, le pretveza za sproščanje svojega notranjega osebnega sveta tako v obliki kot v barvi. Na tej razstavi ne bomo našli – z eno samo izjavo – slik, ki bi bile vezane zgolj na optični videz narave: se pravi, na njene predmetne oblike in barve. Nasprotno, tudi takšne realitete, kot so denimo hiše, drevesa, poti, griči, obala, morje ipd., so študentje predstavili kot komaj razpoznavne entitete lastne krajinske vizije, v katerih sta barva in oblika prerasli v samostojni izrazni prvi, podrejujoči se avtorjevemu notranjemu občutju.

Harold Karner pa je v nekaj besedah povzel Aeroovo sodelovanje z Akademijo likovnih umetnosti iz Ljubljane in zaključil svoj govor z naslednjo misijo:

»Korist sodelovanja je obojestranska in zato nameravamo še vnaprej sodelovati z Akademijo likovnih umetnosti iz Ljubljane in pri svojem delu v podjetju na področju barv uspešno uporabljati izkušnje bodočih velikih imen na področju slikarstva.

J. R.



Anka Peunik

mora Indok služba obnašati poslovno agresivno.

Pri motivaciji posameznika – uporabnika Indoka – sedaj veliko vlogo odigrava informacijska pismenost, ki pridobiva na takšnem pomenu, kot ga je včasih imelo branje in pisanje. Do informacij mora posameznik znati priti in nato poiskati med njimi povezave.

Do informacij lahko pridemo na različne načine, pa tudi oprema postaja vse sodobnejša. Oprema pa še ne zagotavlja dostopa do informacij. Potrebno je znati uporabljati opremo, poznati deskriptorje – ključne besede za posamezna področja, znati pa je tudi treba brati računalniške izpise.

V Aero Indok spada tudi inovativna dejavnost, kar je samo po sebi umevno. Tudi Indok vzpodbuja ustvarjalno miselnost in zaznati je potrebno, da obstaja potreba po nečem novem. Tudi inovativni dejavnosti je osnova iskanje, zbiranje in obdelava podatkov.

Vsako na novo kreirano znanje je intelektualna lastnina, ki jo v tujini skrbno zaščitijo, saj je vanjo vložen kapital.

Pred katerokoli prijavo za zaščito je potrebno narediti rešerž, da se ugotovi stanje tehnike in stopnje patentibilnosti. To pa je tudi osnova raziskovalno-razvojnega dela.

Informatike, ki zaobjema zbiranje in obdelavo dokumentacije, je v Aero veliko in mnogo je tudi podatkov, ki so pridobljeni na najrazličnejše načine.

Podatke v Aero pridobivamo iz literature, iz informacij, ki jih skrivajo mnogi patenti, znanja s seminarjev, tehnične dokumentacije, know-how-ov, iz študij, ki so bile naročene, iz kljub Euro Patinova (preko GZS), ki omogoča vstop in pridobivanje informacij iz poslovnega informacijskega sistema...

Sedaj imamo v načrtu, da se priključimo na Jupack sistem, ki nam bo

## Indok je osnova uspešnega podjetja

Z Anko Peunik, vodjo Indok centra Aera, smo se pogovarjali o pomenu Indok službe, o dejavnostih in načinu dela te službe, o novi čitalnici in preurejeni knjižnici. Ko boste prebrali članek, boste videli, da je Indok dejavnost resnično osnova uspešnega podjetja.

Anka Peunik o Indoku pravi:

»Večina ljudi si narobe predstavlja INDOK službo. Mnogi mislijo, da je to le knjižnica in čitalnica. Skratka knjige, revije in dejavnost Indoka se kar takoj konča. Vendar je Indok precej širši pojem in temelji na informatiki.

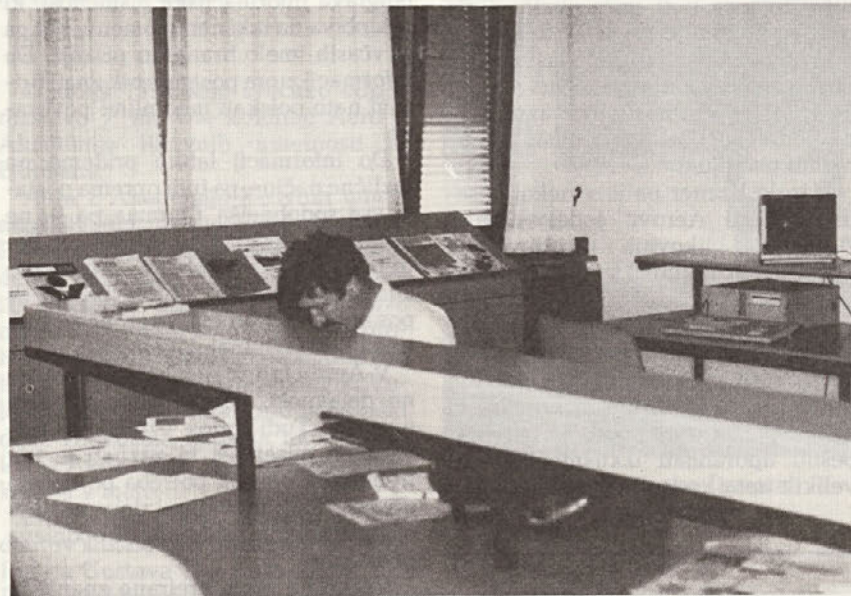
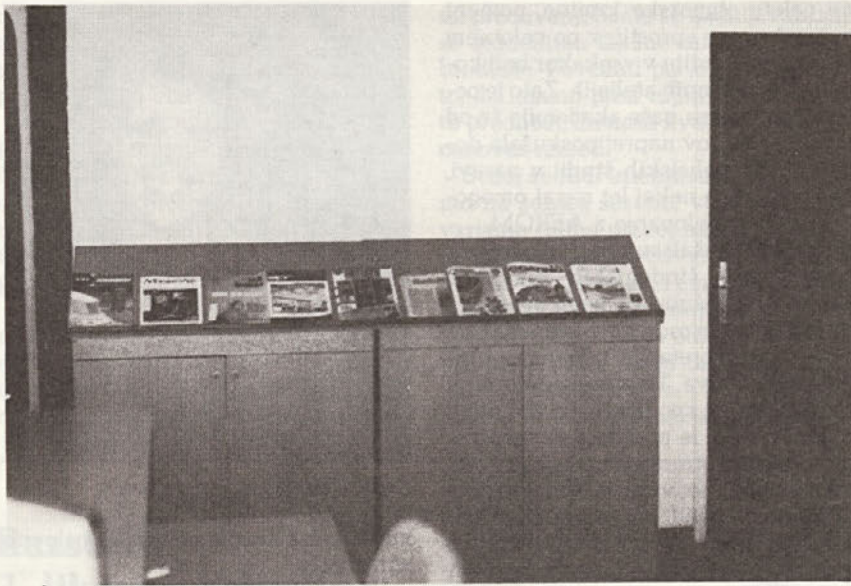
Indok dejavnost pomeni tudi odkrivanje virov informacij, zbiranje, odbiranje, hranjenje in posredovanje informacij uporabniku (raziskovalcem, managerjem...).

Posredovanje informacij uporabnikom je tudi cilj in namen Indoka, seveda pa je osnova tega dobro sodelovanje nad uporabnikom in Indokom.

Informacija sama po sebi še ne pomeni nič, temveč mora biti koristno uporabljena. Lahko je kapital ali pa mrtva tvarina. Cilj Indok službe je uporabnost in živost informacij.

Na organiziranost Indoka vpliva tudi motiv in vzpodbujanje uporabnikov. Dobro organizirana Indok služba je v domeni podjetništva v firmi in podjetniške kulture in ni samo stvar delavcev Indoka.

Za dober Indok ima največ zasluga vodstvo podjetja. Za delo Indoka mora obstajati potreba v poslovnem sistemu. Če pa ne obstaja, potem Indok ne more zaživeti. Če potreba obstaja, potem dobi Indok sredstva za delo in se mora na vsak način obnašati tržno ter ponujati kvalitetne informacije in usluge. Ne glede na pritok sredstev, se



omogočil dostop do podatkovnih baz na osnovi on-line povezave.

V Aeru imamo tudi veliko dokumentacije, ki je plod domačega raziskovalnega dela, potem možnostne študije... Tudi arhiv, kot del dejavnosti Indoka, bi moral biti računalniško podprt. V Aeru imamo dve lastni bazi in UNESCO-v program ISIS. Vendar pa je potrebno še veliko podatkov obdelati in povezati v celovit, pregleden sistem, da bomo lahko podatke obdelovali iz enega mesta.

Podjetja so izpostavljena čedalje hujši konkurenci. Vodilni ljudje bi se morali zavedati, kaj pomeni hitra, strokovna in selektivna informacija. Preživi le tisti, ki informacijo hitreje prenese v proizvodnjo od konkurence. Indok pa si mora prizadevati, da bo ta znanja posredoval uporabnikom. Drugače bo le pasivna služba in skladovnica knjig ter dokumentov.

V Aeru znanja ni malo. Veliko je študij, nerealiziranih nalog, podatkov... To znanje je razpršeno in potrebno ga je zbrati, saj je to naš intelektualni izdelek. Že prej sem omenila, da ima intelektualna lastnina svojo ceno.

V današnjih težkih časih, ko se sredstva omejujejo vsepovsod, bodo verjetno omejena tudi sredstva Indoka. Naj kot ilustracijo povem, da se je v Veliki Britaniji v času recesije v letih 1977–1983, pričakovalo, da bodo ukinjali Indok centre. Vendar se je dogajalo ravno nasprotno. Podjetja so v času krize največ vlagala v to dejavnost in tudi preživela.

Del dejavnosti Aerovega Indoka je usmerjen tudi v knjižnično dejavnost. Poudarek je na kemijskem področju, saj je ta knjižnica zrasla iz nekdanje Raziskovalne enote, seveda pa so v knjižnici zastopana tudi druga področja. Pred časom smo našo knjižnico, ki vključuje 2300 knjig, preselili v nov prostor. Dobili pa smo tudi novo čitalnico. Naročeni smo na 34 tujih revij, predvsem angleške in nemške, nekaj pa je tudi domačih.

Jeseni smo naredili veliko selekcijo literature. Mnogo sodelavcev je odšlo iz Aera in nato na osnovi odgovorov vprašalnika naredili selekcijo, hkrati pa smo se odločili za nekatera nova in zanimiva področja – barve, mikrokapsuliranje...

V pomoč nam je tudi članstvo v centralni tehnični knjižnici, kjer dobivamo še dodatne informacije iz še mnogo drugih revij.

Uporabniki čitalnice so zadovoljni, saj imajo mir za branje, članke iz revij pa lahko tudi kopirajo. Najnovejše številke so na policah čitalnice, tako da so dostopne vsem. Če bo uporabnik zadovoljen, se bo tudi rad vračal v prostore čitalnice.

Jasna Rode



# Finančno poslovanje Aera v prvih treh mesecih leta 1991

## UVOD

Čeprav celoten obračun poslovanja 1. 1.–31. 3. 1991 zakonsko ni obvezen in ga nismo predložili SDK, smo zaradi lastnega poznavanja stanja in nujnosti ukrepanja pripravili periodični obračun, ki ga v skrajšanem poročilu posredujemo v nadaljevanju. Vendar vseh splošnih izhodišč ne navajamo posebej, saj smo nanje opozorili že ob obravnavi poročila o poslovanju za leto 1990.

Za obdobje 1. 1.–31. 3. 1991 moramo ugotoviti, da pomeni za Aero ponovno poslovanje z izgubo. Ob tem se ugotavlja, da plansko zastavljenih ciljev na področju plasmana proizvodov nismo dosegli, kljub ugodnejšim razmerjem pri plačevanju naših kupcev je obseg terjatev še vedno izredno visok, prav tako pa zadolženost Aera presega vsa normalna razmerja, to pa povzroča finančno nestabilnost podjetja. Ob tem so na rezultate poslovanja vplivali še devalvacija dinarja, občasno pomanjkanje nekaterih surovin zaradi neporavnave naših obveznosti ter prekoračitve plana pri vrstah stroškov.

## REZULTATI POSLOVANJA IZRAŽENI V BILANCI USPEHA

Doseženi prihodki v obdobju treh mesecev v višini 187,6 milijonov dinarjev sicer prekoračujejo višino za 5 % vendar je pri tem nujno upoštevati naslednje:

– iz naslova osnovne dejavnosti, torej proizvodnje in prodaje naših proizvodov, za planskimi cilji močno zaostajamo. Ob 31 odstotnem zaostajanju količinske prodaje so vrednostni indeksi sicer ugodnejši (prodaja na domačem trgu je dosežena z indeksom 86, v izvozu pa z indeksom 101 glede na plan). Vendar je potrebno pri tem upoštevati, da vrednotenje plana na domačem trgu temelji na dejanskih cenah 25. 1. 1991, izvoza pa na tečaju 1 DEM je 7 din. Upoštevanje dejanske interne inflacije Aera (na povečanju naših prodajnih cen na domačem trgu primerjalno na statistične cene, ki je bilo 19,7 %) in dejanskega tečaja dinarja, pa sliko še bistveno poslabša, saj bi dosežena prodaja primerjalno na prevrednoten plan pomenila kar 27,7 odstotno zaostajanje.

– ob nekaterih eksternih vplivih in bistveno povečanih aktivnostih na področju izterjave se je relativno močno povečal delež izrednih prihodkov, kot posledica plačil starih zapadlih in »odpisanih« terjatev.

– tudi na področju finančnih prihodkov plan prekoračujemo, za kar pa so vzroki predvsem v spremembi tečaja dinarja.

Ravno devalvacija 1. januarja 1991 pa je imela močan vpliv tudi na **dohodkovne elemente** našega poslovanja. Poleg vpliva na porabo uvoženega materiala, se ta odraža najmočneje na področju finančnih odhodkov, (devizna zadolženost Aera in dinarska zadolženost z valutno klavzulo).

Sicer pa iz analize odhodkovnih elementov lahko opozorimo na relativno nizek del porabljenega materiala v prodaji, ki je pod planskimi predvidevanji in preseganje plana fiksnih in relativno fiksnih stroškov, vključno z osebnimi dohodki.

Razmejitve poslovanja na že znane kategorije kaže naslednje:

POSLOVNI DEL	
Poslovni prihodki	154.515.205
Poslovni odhodki	136.728.685
Bruto dobiček	17.786.520

FINANČNI DEL	
Finančni prihodki	5.828.285
Finančni odhodki	26.437.313
Izguba	20.609.029

IZREDNI DEL	
Izredni prihodki	27.220.663
Izredni odhodki	33.300.959
Izguba	6.080.296

Navedeni podatki jasno kažejo vso problematiko našega poslovanja (prenizek obseg prodaje, previsoki stroški, kritično finančno stanje). Ob znani devalvaciji v aprilu, morebitnih novih spremembah tečaja in že vseh ostalih ugotovitvah v programu sanacije razmer, je nujnost ureditve ukrepov prvi predpogoj nadaljnjega dela.

## BILANCA STANJA PODJETJA

Vrednost aktive in pasive, s katero je podjetje pričelo poslovno leto 1991, je bila 1. 1. 1991 605.934 t/din in se je v obdobju treh mesecev povečala na 654.950 t/din (izguba je obravnavana kot zmanjšanje trajnega kapitala). Primerjalno na zaključek leta 1990 se je vrednost, izražena v ECU, znižala že s 1. 1. 1991 zaradi devalvacije v samem obdobju poslovanja 1. 1.–31. 3. 1991 pa povečala za 6,4 % in znaša 35.337.167 ECU na dan 31. 3. 1991. Pri izračunu je upoštevan uradni tečaj dinarja. Struktura sredstev vezanih v stalnih sredstvih 28,5 % v obratnih sredstvih in kar 28,5 v izvenposlovnih sredstvih. To nam jasno kaže kako velik delež sredstev je vezanih v oblikah, ki ne ustvarjajo nove vrednosti. Določene pozitivne efekte smo sicer dosegli pri zniževanju sredstev vezanih v zalogah, vendar nam to občasno zaradi desortiranosti povzroča probleme pri proizvodnji in plasmanu proizvodov. Kljub navedenemu ugotovljamo še vedno relativno visoko vezavo sredstev v zalogah in sicer:

dnevni vezave  
1. 1.–31. 3. 1991

zaloge surovin	45 dni
zaloge polproizvodov in nedovršenih proizvodov	24 dni
zaloge gotovih proizvodov	89 dni

Stanje terjatev se je v prvem trimesečju povečalo, povprečno pa smo imeli sredstva vezana v terjatvah

– kupci v državi	90 dni
– kupci v tujini	62 dni
– terjatve do izvoznikov	84 dni

Stanje je primerjalno na leto 1990 nekoliko ugodnejše, vendar moramo pri tem opozoriti še na vezavo sredstev

v vrednostnih papirjih, kjer je stanje konec marca preko 10 milijonov dinarjev.

Struktura virov sredstev kaže sicer pozitivni trend v prvem kvartalu, vendar je to predvsem posledica revalorizacije.

Tako predstavlja delež trajnega kapitala v celotnih virih 36,5 % in dolgoročnih obveznostih 5 %. Že samo ta primerjava jasno kaže na finančno nesigurnost podjetja, delna pokritost stalnih sredstev s kratkoročnimi viri pa je naslednji element, ki kaže na nujnost finančne sanacije. Ob tem pogoju kratkoročnega kreditiranja in vseh ostalih kazalcev finančnega stanja posebej niti ne navajamo, saj nas vsi pripeljejo do enakih zaključkov.

## Aerovo kadrovsko okno

S spremembami se soočamo vsak dan. Je že tako, da nekaterih sploh ne opazimo. Zato smo vam pripravili kratek pregled zaposlenih v Aeru in tudi v Aero Copy, d.o.o.

V bodoče vam bomo poskušali v vsaki številki pripraviti kratek pregled stanja zaposlenih v podjetju.

## Aero, p. o., Celje v letu 1990 in 1991

V preteklem letu je podjetje Aero Celje precej spremenilo svojo organizacijsko podobo, pa tudi število delavcev. Pripravili smo vam kratek pregled zaposlenih od lanskega aprila, ko se je Aero Celje preoblikovalo v podjetje. Takrat je bilo v Aeru zaposlenih 1378 delavcev, dva meseca kasneje 1344, konec oktobra pa 1289. Povedati je potrebno, da smo v oktobru ustanovili Aero Copy, d.o.o., ki je prevzela 123 delavcev.

Konec leta 1990 nas je bilo v Aeru zaposlenih 1121 delavcev, konec januarja 1991 pa 1041 delavcev (prehod v Cetis).

Potem pa se je po mesecih, od konca februarja do konca maja število zaposlenih takole zmanjševalo:

konec februarja 1991	: 1032
konec marca 1991	: 1004
konec aprila 1991	: 975
konec maja 1991	: 959

Pripravili pa smo vam še podroben pregled gibanja zaposlenih po organizacijskih enotah.

Uredništvo



RPP	31. 1.	28. 2.	31. 3.	31. 4.	31. 5.
VODSTVO	1	1	1	1	2
VPD	13	12	12	12	12
RAZVOJ		54	53	51	49
PRIPR. DELA CE	16	16	16	16	16
PRIPR. DELA ŠE	6	5	5	5	6
KK CELJE		27	26	25	24
KK ŠEMP.	15	15	15	15	15
VZDRŽ. CE	82	82	82	80	70
VZDRŽ. ŠEMP.	38	38	38	38	37
PIS. TRAK	58	56	56	55	55
BARVE TONERJI	23	23	23	23	23
JASNIT TERMO					
KOP. PAPIRJI	119	122	119	117	116
SAMOL. TRAK	109	111	109	104	105
KOP. PAPIRJI ŠE	47	46	45	46	43
STROJEGRADNJA	34	33	33	33	33
PROIZ. LOKA	44	43	42	42	42
<b>SKUPAJ</b>	<b>698</b>	<b>694</b>	<b>685</b>	<b>672</b>	<b>657</b>
VODSTVO DO	3	3	5	5	5
VODSTVO SSS	7	7	7	7	7
KADR. POSLI	42	41	25	22	22
INFORMATIKA	26	25	25	25	25
EKONOMIKA	27	26	24	24	23
<b>SKUPAJ</b>	<b>105</b>	<b>102</b>	<b>86</b>	<b>83</b>	<b>82</b>
DR. ST. IN DR. PREH.	37	36	35	35	35
FINANCE	26	28	30	28	29
<b>MARKETING VODST.</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
DOMAČI PLASMAN	36	36	34	34	35
OSKRBA	18	18	17	15	17
ZT	4	8	8	9	10
IZVOZ	15	12	11	10	10
EP	4	4	4	4	4
LOGISTIKA	86	84	83	75	74
<b>SKUPAJ</b>	<b>175</b>	<b>172</b>	<b>168</b>	<b>157</b>	<b>156</b>
<b>PODJETJE AERO</b>	<b>1041</b>	<b>1032</b>	<b>1004</b>	<b>975</b>	<b>959</b>

### AERO COPY, d.o.o. V LETOŠNJEM LETU

AC	31. 1.	28. 2.	31. 3.	30. 4.	31. 5.
VODSTVO	3	3	3	3	3
PRIPR. DELA AC	12	12	13	13	15
SAMOK. PAP.	75	75	73	74	74
KK AC	14	14	13	11	10
TEHNIKA	20	20	21	22	22
<b>SKUPAJ</b>	<b>124</b>	<b>124</b>	<b>123</b>	<b>123</b>	<b>124</b>

## Če je vodstvo podjetja brez idej, potem je brez idej tudi razvoj

Franc Kapus je pred kratkim postal prvi mož Razvoja. To delovno mesto je zasedel na osnovi internega razpisa, ki smo ga objavili v Informacijah. V tem pogovoru poskušamo odgovoriti na veliko vprašanj, zato je beseda tekla o programu in delu Razvoja v prihodnje, o prihodnjih spremembah, o Razvoju in razvijanju in še o čem. Preberite!

### Lahko predstavite program v katerem opredeljujete prihodnje delo Razvoja?

Pri kakšnikoli organizaciji je najslabša rešitev ta, da se organizacija ne spoštuje. Še tako slaba organizacija je boljša, če jo ljudje spoštujejo. Organizacija je samo predpis delovnih operacij in zadolžitev posameznikov za uresničitev nalog. Skratka, da se naloga uresniči na najbolj racionalen način.

Bolezen časa, predvsem pa preteklih obdobij, je bila ta, da se je vsak ukvarjal z organizacijo. Če je omejena definicija organizacije točna, je potem to tudi oblika določene razvojne dejavnosti.

Cilj vsake razvojne dejavnosti je ustvarjanje dobička, plemenitenje kapitala skozi izboljšave tehničnih postopkov, substitucijo surovin, energije in tudi dela. Vse to mora biti tesno povezano. Tisti, ki se ukvarja z organizacijo dela, ne more biti ločen od tehnologije in obratno. Če pogledam Aerov proizvodni program, ne vidim veliko tehnologij, ki so obsojene. Nekatere so, ker jih je čas prerasel, nekatere pa so takšne, da bo njihove izdelke človek vedno uporabljal. Če ne, potem ni potrošnik odgovoren zato. Za uporabo je odgovoren tisti, ki se s to tehnologijo ukvarja.

Ne vidim brezno, v katero bi čas silil Aerove tehnologije. Vprašanje pa je, če se bomo uspeli zbuditi do tega časa.

Informatika bo morala zagotavljati, da bo uporabnik dobival informacije v vseh oblikah. Osebni računalnik je le pripomoček, da prideš do informacij hitreje. Informacija je zapisana na pa-

pirju ali na čem drugem. Mora pa biti zapisana, saj je oko najbolj dojemljivo človekovo čutilo. Osebni računalnik je danes tisto, kar je bilo včasih logoritemsko računalno. Tu je pomembna samo hitrost dajanja informacij, sprejemanje pa je še vedno vezano na čutila. Trdim, da bodo z vse večjo uporabo računalniške tehnike potrošna sredstva za zapis informacij samo v porastu. Ali bo Aero tu zraven, je stvar Aera. Če bomo trendom, ki se kažejo, sledili, bomo sodelovali v potrošnem ciklu, če pa bomo zaspali, nas bo zraven čedalje manj.

Eno izmed tržišč vidim v informatiki. Aerovi tehnologi in strokovnjaki morajo biti na tekočem z dogajanjem. Ljudje morajo znati gledati futuristično in napovedati, kam bo šel razvoj.

Garnitura, ki je bila nekoč v Aeru, je gledala futuristično in imela koncept prihodnjega razvoja. Izdelkov na trgu je bilo malo in vodstvo je svoje sile usmerilo v to. Takrat smo postavili samolepilne trakove v Šempetru, jasnit in AC. Potem pa je bilo obdobje uživanja sadov in mirnega spanja. Sedaj pa počasi prihaja čas streznitve. Mogoče je bila prisotna filozofija, da ni potrebno gledati v prihodnost, saj nam gre sedaj dobro. Gre pa nam slabo in šlo bo še slabše, potem pa se bodo trendi počasi obračali navzgor, nato pa hitreje.

Ob klepetu s kolegi mnogokrat govorimo o Aerovih izdelkih, nekateri trdijo, da so v odmiranju. S tem se ne strinjam. Potem bi že pred leti morali isto reči tudi za Forda in njegove prve avtomobile iz tekočega traku. Avtomobili niso v odmiranju, ravno nasprotno, čedalje več jih je. Spremembe pa so v obliki, udobju, varnosti, vplivu

na okolje... Avto je ostal avto, štiri kolesa, volan, motor. Pa vendar ni primerjave z avtom iz leta 1931 in avtom iz leta 1991, samo prej nekaj naštetih osnov je enakih. Pač pa je v sedanji obliki avtomobila vključen razvoj vseh teh let. Zadrževalni čas avtomobila so včasih merili v dnevih, sedaj pa v minutah. Mnogo stvari rešuje organizacija dela.

V pogovoru z ljudmi, ki so delali v tujini, le redkokdaj izvemo, da so težko in naporno delali, delali pa so učinkovito. Veliko težav se pojavlja na področju organizacije dela in v Aeru jih bomo morali razrešiti.

Na področju organizacije Razvoja nimam namena posegati v organizacijsko strukturo. Želim samo doseči, da bi organizacija zaživela in da bo vsak v organizacijski shemi začel kvalitetno opravljati predviden segment dela in to ob pravem času.

Stalne spremembe omogočajo skrivanje in prenos odgovornosti. Organizacija je potrebno uresničevati. Ni dobro le, da jo neprestano popravljamo in dopolnjujemo. V svetu ne poznajo toliko organizacijskih sprememb kot v Jugoslaviji. Podjetja si tega ne morejo privoščiti, saj ne bi mogla preživeti v ostalem konkurenčnem boju. Zahodne organizacije so toge. Naša oцена je, da tudi morajo biti takšne. Za področje tehnološko-razvojne dejavnosti bi lahko rekel, da mora biti tako urejena, da se takoj vidi, kako se dela in potem avtomatično pridemo do organizacije.

Drugo, kar je aktualno v Aeru, v Sloveniji in Jugoslaviji, če bi dobro pogledali, pa ne v sindikalnem smislu, sestavo kadra, ki skrbi za potek proizvodnje, in sneli rožnata očala, bi ugo-



Franc Kapus, četrti od desne, na podelitvi nagrad Aera

točili strahotno stvar. Razmerje med tistim, ki svoje delo – fizično in umsko – vlaga, da pride izdelek na trg, in tistim, ki kontrolira, kako je bilo kaj narajeno, je zastrašujoče. Lahko se vprašamo, ali je naša tehnološka disciplina tako nizka, da morata dva delavca imeti za seboj nekoga, ki ju nadzoruje. To ni vprašanje ljudi, ampak tudi materiala, ki ga trošijo. To razmerje bo potrebno pregledati in določiti, da bodo ostali le tisti, ki v kakovostnem smislu določajo parametre. Ostalo, kar pa je brez vpliva, pa opustiti. Čas nas bo pripeljal do tega in začeli bomo gledati drugače. Včasih je bil osebni dohodek kategorija dohodka, sedaj pa je strošek in spremenil se je tudi pogled na to področje. Kar pa je tudi zelo boleče.

V programu sem se dotaknil tudi nekdanjih operativnih razvojev in centralnega razvoja. Ne vem, če je bila ta delitev pametna, saj je prihajalo do dualizma. Mnogi so skrivali določene informacije. V Razvoju pa to ne vodi k nadaljnjemu razvoju. V Razvoju morajo zaposleni izmenjavati izkušnje, informacije in dognanja, saj to mnogim olajša delo. Drugače bi bilo potrebno vse še enkrat razvijati in bi moral vsak raziskovalec sam priti do rezultatov, čeprav jih je sodelavec že pred časom dosegel. Če je raziskovalec zaprt, razmišlja sam zase, je kot fjakarski konj. Pogovor s sodelavcem daje raziskovalcu informacije, tudi o tem, kar sam razmišlja, a z drugega vidika.

Vsak, ki se ukvarja z razvojem, mora biti odprt, sprejemati mora tudi druga mišljenja. Ni rečeno, da je pravilno samo eno mišljenje, raziskovalcu so mnenja sodelavcev vedno dobrodošla.

Delo v Razvoju delavcem različno pomeni. Nekaterim je plača prvi kriterij, drugim pa največ pomeni afirmacija na strokovnem področju, uveljavljanje izdelka, ki ga je razvijal... V bistvu se razvojno delo ne da prenesti na skupni imenovalec, da bi za vse, ki delajo v Razvoju, odgovarjal en sam model. Motivacije ne pomeni samo plačilna kuverta, mnogim pomeni veliko, če lahko komu opiše svoje delo, če to lahko objavi v strokovni reviji. Pri tem je pomembno paziti le to, da v svet ne pridejo vsa tista znanja, ki jih je potrebno skrivati pred konkurenco.

Področje samokopirnih papirjev je zelo zanimivo. Svetovni proizvajalci so zelo previdni in pošiljajo malo informacij v svet, čeprav je ravno na tem področju veliko patentov. Veliko ljudi se ukvarja s samokopirnimi papirji, informacij pa je le malo. Za tako težak dostop do informacij je gotovo določen razlog. Tisti, ki vodijo ta podjetja,

v prihodnosti prav gotovo vidijo v samokopirnih papirjih velik dobiček. Če vidijo dobiček, potem je management na določen način prišel do spoznanja, da je tu napredek. Management je angažiral ljudi, da jim posredujejo določene odgovore. Niso čakali na to, da bi posamezne službe razmišljale, kaj bi delali z večjim profitom. Organizacija zagotavlja takšno delitev dela, da mora management s tržnimi idejami zagotoviti višjo stopnjo plemenitenja kapitala, kot pa to zagotavljajo obresti.

Ko si management, na osnovi informacij zgradi vizijo, potem sprejme tudi najpomembnejše odločitve. Razvojne ideje prihajajo od vodstva firme. Razvoj ni rezervoar idej, kako oplemeniti kapital in na katerih področjih. Razvoj ideje le tehnološko uredi za dober, ali pa tudi slab rezultat.

Ocenjujem, da je pri nas, pa ne samo v Aeru, negativen rezultat največji smrtni greh. Od vsake ideje pričakujejo le pozitiven odgovor. Ni čudno, da je toliko slovenskih raziskovalcev v svetu.

Ravno na tem področju se postavlja več vprašanj, ki se vezana na moralo. Kaj je bolj moralno, da raziskovalec pove, da je neka ideja napačna in se pri tem zameri, ali pa prepusti, da gre do ideje svojo pot? Zato pa imamo toliko onesnažen zrak, vodo... Raziskovalec, ali pa strokovnjak, mora biti pošten! Tistemu, ki mu je dal nalogo, mora podati točno informacijo, pa naj bo pozitivna ali negativna in da raziskovalec od naročnika zahteva odločitve.

Pri nas je podanih veliko informacij in zelo malo konkretnih odločitev.

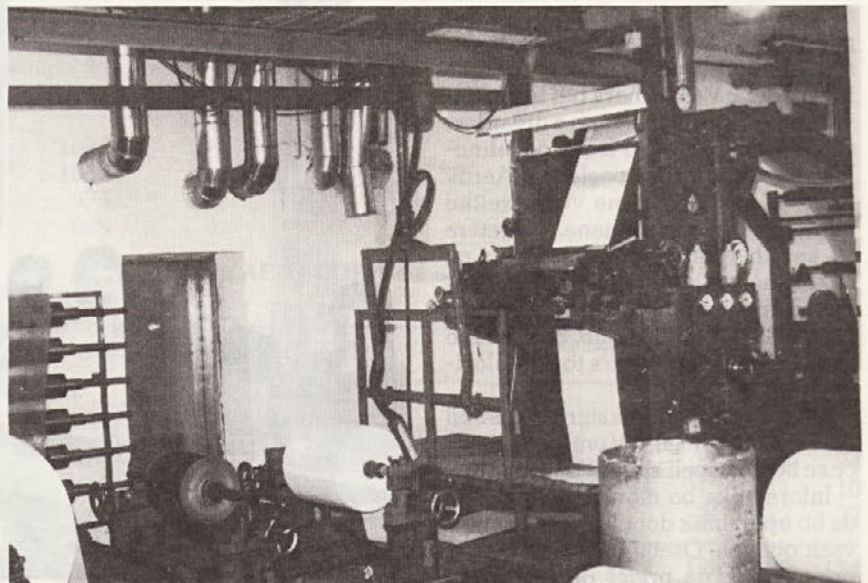
Odločitve raje prepuščamo času ali pa komisiji. Tako je neuspeh zagotovljen. Čas pa teče, nato pa na predlog pozabimo, ali pa ga povozijo. Prevladuje tudi stališče, da moramo narediti popoln izdelek in da mora biti nasploh vse super. Če bi bila popolnost nekaj naravnega, potem bi to narava že zagotovila. Na žalost pa mora iti vsak izdelek čez nekatere razvojne faze, takrat se iz jajca izleže piščanec in nato zraste v kokoš.

Želja po popolnosti je v končni fazi prelaganje odločitev. Čas pa teče. Nekateri proizvajalci pobirajo smetano, ti pa le sirotko.

Izdelek z uporabno vrednostjo, ki je v povprečju ali pa še malo pod njim, mora iti na trg. Ko bo na trgu, bo izpostavljen pritiskom, da bo boljši, cenejši in uporabnejši. Če teče samo en tekač na 10.000 metrov, je na cilju prvi. Ko pa na enako daljavo tečejo trije, je lahko prvi, drugi ali tretji. Izdelke moramo izpostaviti konkurenci, da vidimo, kje smo in se do tega nato opredelimo. To je kruto, ampak tako je.

Če je vodstvo brez idej in nima pogleda v prihodnost, potem je prvi za njim brez idej Razvoj. Nesmiselno je kriviti Razvoj, da je brez idej. Razvojniki lahko različno razume razvoj in ima drugačne ideje kot manager, ki mora skrbeti za razvoj tovarne.

Aero še ni dosegel najnižje ravni, še bomo občutili padec. Najnižji točki se približujemo in nismo daleč od nje. Nekaj časa bodo razmere nihale, nato se bo trend počasi usmeril navzgor. To pa ne bo čas štirinajstih dni, temveč več let. Če bomo zaspali, bomo takrat, ko bo čas za dvig, brez idej.



Proizvodni utrinek

Zato bo potrebno za razvojne poglede odvajati določen kapital in dobiti nanje odgovor do takrat, ko bo možnost in pravi trenutek, da se bodo te ideje realizirale. V nasprotnem primeru bomo spet investirali v hotele.

### **Ali bo delo v Razvoju temeljilo na dveh projektih, ki jih financira Republiški sekretariat za raziskovalno dejavnost in tehnologijo?**

V Aeru obstajajo ideje in znanje in z njimi smo konkurirali na razpisu sekretariata na področju kemije. Sredstva so bila podeljena na osnovi pogledov in prijave in strokovna komisija je ocenila, da so naše ideje vredne proračunskih sredstev. Če so to ocenili drugi, potem mora vodstvo tovarne zagotoviti razvojnikom vse možnosti za delo. Naj ne bodo raziskovalci obremenjeni z vsakodnevnimi problemi, temveč s strokovnimi problemi.

### **Kaj je za vas razvoj?**

Razvoj je zelo širok pojem. Pri svojem delu uporabljam tri izraze: mislim, vem in znam. Mislim se pravi, nič vedeti. Pod vem pomeni to nekaj prebrati. Znati pa je že nekaj več.

Ko sva se z Marjanom Ferležem lotila raziskovanja razvijalcev za Medvode, sva na začetku nekaj mislila in nekaj vedela in nič znala. Sedanji rezultat je takšen, da malo misliva, veva veliko in znava veliko.

### **Imamo v Aeru dovolj dobrih kadrov na področju Razvoja?**

Imamo določeno število ljudi, kvaliteta je različna in potrebno jih je tudi angažirati. Če bomo angažirali napačne, bo slabo.

V Aeru imamo kadre, ni jih malo in so dobri. Na žalost so razmere pustile svoj vpliv tudi na njih. To je sicer težava, ki pa ni bistvena. V Razvoju je delo trdo in težko. Pozitivni rezultati niso tako pogosti kot negativni. Razvojniki ne sme pri negativnem rezultatu vreči puško v koruzo. Razvojniki mora biti vztrajen, trmast in dostopen za dojemanje drugačnih pogledov.

### **Si boste prizadevali, da bodo delavci Razvoja lahko sledili svetovna dogajanja?**

Informacije o tem, kaj se dogaja po svetu, so zelo nujne za naše delo. Oblike dostopnosti teh informacij pa so različne: literatura, sejmi... Pridobivanje informacij je tudi način izobraževanja. Sedaj smo na sejem ACHEMA poslali naše sodelavce in podrobno smo se dogovorili, kaj bodo pogledali, za kaj se bodo še posebej zanimali in potem vtise prenesli na ostale.

Pri sprejemanju teh vrst informacij je bistvo, da se ekipa, ki spremlja svetovna dogajanja, ne spreminja in da se še pomlajuje. Obiske sejmov je potrebno selekcionirati in usmerjati. To ni sindikalni izlet, temveč trdo delo, ki je tudi združeno s prijetnim. Te vrste vohunstvo je v Aeru premalo načrtno, neorganizirano in stihijsko. J. R.

## **Uspešni na razpisu**

O sodelovanju Aera na razpisu Republiškega sekretariata za raziskovalno dejavnost in tehnologijo za dodelitev sredstev inovacijskega sklada smo že pisali ob koncu leta 1990. Sedaj pa vam posredujemo podrobnejše informacije o rezultatih razpisa. Tudi tokrat je naš sogovornik Zvone Jezernik.

Aero je na razpisu sodeloval s tremi nalogami. V kategoriji PREDKONKURENČNIH RAZISKAV z nalogo RAZVOJ MODELOV VIDNIH ZAPISOV NA OSNOVI KEMIJSKIH REAKCIJ, v kategoriji INDUSTRIJSKO-RAZVOJNIH RAZISKAV z nalogo RAZVOJ MODIFICIRANJA FIZIKALNO KEMIJSKIH LASTNOSTI SINTETSKIH MEMBRAN in v kategoriji TEHNOLOŠKIH JEDER skupaj s FNT nalogo TEHNOLOGIJO MIKROKAPSULIRANJA.

Na razpis za dodelitev sredstev inovacijskega sklada omenjenega sekretariata se je prijavilo 817 nalog, točneje za prvo kategorijo 230, za drugo 442 in za tretjo kategorijo 145 nalog.

Pri razvrščanju in kategoriziranju nalog je omenjeni sekretariat sodeloval tudi z Gospodarsko zbornico Slovenije, z Zavodom Republike Slovenije za družbeno planiranje in Izvršnim Svetom Republike Slovenije. Osnovni kriterij pri vrednotenju nalog je bil pomen naloge iz nacionalno gospodarskega vidika in aktualnost glede na razvojne programe Slovenije.

Republiški sekretariat za raziskovalno dejavnost in tehnologijo je sredstva inovacijskega sklada v glavnem usmeril v drugo kategorijo - INDUSTRIJSKO - RAZVOJNIH RAZISKAV, v prvi kategoriji pa so namenili sredstva le tistim nalogam, ki so ustrezale definiciji predkonkurenčnih raziskav, navedeni v dokumentu »Znanstveno-raziskovalna in tehnološko razvojna politika Slovenije. Za naloge tretje kategorije - TEHNOLOŠKA JEDRA - pa so sredstva osredotočili le tja, kjer se s pomočjo sredstev inovacijskega sklada ohranja znanje, vse ostale možnosti pa so že bile izkoriščene.

Aero je bil uspešen pri vseh treh prijavljenih nalogah. Sredstva, ki smo jih dobili iz inovacijskega sklada, so nekaj manjša od pričakovanih, vendar še vedno v zadovoljivi višini. Za leto 1991 je Aero za nalogi v prvih dveh kategorijah dobil po 1,4 milijona dinarjev. Aero sodeluje pri nalogi v tretji kategoriji, glavni nosilec pa je



Aerov proizvodni utrinek

FNT in prof. Kornhauser. Tudi ta naloga je dobila nekaj sredstev, Aero oz. Razvoj pa bo kot kompenzacijo dobil strokovne informacije iz sveta. V nadaljevanju članka vam bomo podrobneje predstavili Aerove projekte.



Zvone Jezernik

### RAZVOJ MODELOV VIDNIH ZAPISOV NA OSNOVI KEMIJSKIH REAKCIJ

Nosilec tega projekta je Emil Knez, z izdelavo te naloge bi se podjetju povečala konkurenčnost na svetovnem trgu. Projekt bo trajal tri leta. Cilj projekta je razvoj teoretičnih modelov zapisov (tekst ali grafika) na osnovi kemijske reakcije med dvema ali več reaktanti, ki dajo vidni zapis zelene barve. Upoštevati je potrebno različne možne oblike reaktantov in mehanizme iniciranja reakcije.

Končni cilj projekta je tak, da bi izbrali modele in postopke, ki so sposobni slediti zahtevam po hitrem zapisu (računalniški, fotografski zapisi, izpisi pri prenosu slik na daljavo, razmnoževanje že zapisanih informacij).

Naj omenimo še firme, ki se svetu ukvarjajo s tem področjem: Fuji Photo, Canon, Minolta, MEAD Corporation, Mitsubishi paper in Koehler.

### RAZVOJ MODIFICIRANJA FIZIKALNO KEMIJSKIH LASTNOSTI SINTETSKIH MEMBRAN

Nosilec tega projekta je Milena Kukovič in projekt bo trajal dve leti. Osnovni cilj projekta je proučitev možnosti modificiranja fizikalnokemijskih lastnosti nepropustnih sintetskih membran na osnovi aminoplastov (morda še poliamidna osnova in poliurea).

Končni cilj naloge je kontrolirano vodena sinteza membran in spreminjanje lastnosti za izbrana področja tržnih interesov Aera.

V svetu se s tem področjem ukvarjajo Fuji Photo, Mitsubishi in Canon.

### RAZVOJ TEHNOLOGIJ ZA MIKROKAPSULIRANJE

Nosilec te naloge je FNT – prof. Kornhauser, pri izvajanju pa sodeluje tudi Aerova raziskovalna skupina v sestavi Emil Knez, Milena Kukovič in Vlado Pipal.

Namen te naloge, ki se ukvarja z obetavno tehnologijo, je tale:

- programirano sproščanje aktivnih substanc – kopirni papirji-pritisk, zdravila, pesticidi, katalizatorji, dišave – počasno sproščanje,



Selotejp ...

- zaščita pred zunanji vplivi na občutljive substance – prehrana, kozmetika, grafika, gumarstvo,
- zaščita okolja pred nevarnimi surovinami – nepermeabilne ovojnice,
- manjša poraba substanc, zlasti dragih in nevarnih snovi.

### Naj napovemo še članek o naslednji številki

Aero je tudi prijavil nekatere projekte v občinah Celje in Žalec. Tudi na tej ravni so Aeru odobrili sredstva. O projektih bomo podrobneje pisali v naslednji številki Našega Aera.

Jasna Rode



Šempetrski proizvodni utrinek



## Znanje moramo združevati in osvežiti

Za raziskovalca Emila Kneza sodelavci pravijo, da lahko naredi kakršnekoli mikrokapsule. Emil Knez, naš današnji sogovornik, pa dodaja, da jih lahko naredi le na ožjem področju, za brezspajne kopirne papirje. Za ostala področja pa bi potreboval še veliko znanja.

Narediti steno kapsule je le del, pomembno je tudi, kaj je v mikrokapsuli, pomembno vlogo pa odigra še razvijalec. Vsako za sebe od teh posamičnih znanj ne pomeni veliko, skupaj pa dajejo izvrstne rezultate. Znanje je potrebno združevati, pa rezultati ne izostajajo. V Aero je posamičnih znanj veliko, med njimi pa je tudi veliko ovir, ocenjuje Emil Knez.

Emil Knez ne govori rad o svojem delu, veliko raje dela in potem rezultati sami govorijo o njegovem delu. V Aero je zaposlen že trinajst let, v tem času pa je naredil marsikaj. Tako so mu 14. decembra 1984 podelili jugoslovanski patent (P 13/9/84), leta 1985 je dobil nagrado sklada Borisa Kidriča za izume, kot soavtor pa je sodeloval na mednarodnih simpozijih v Dubrovniku (1987) in v Glasgowu (1990).

Delo našega sogovornika je povezano s področjem mikrokapsul. Projekt MIKROKAPSULARNE TEHNOLOGIJE, v sodelovanju s prof. Kornhauserjevo, traja že tri leta. Fakulteta za naravoslovje in tehnologijo je v tem projektu sodelovala predvsem na področju informatike, preostalo pa je bilo del Aerovega Razvoja. Projekt je zaključen, pripravili so poročilo in sedaj čakajo na recenzijo. Emil Knez pričakuje, da bodo ocene ugodne.

Tehnologija mikrokapsul ni samo vezana na papir. Kot rezultat sodelovanja je tudi čaj Asana (Merx). Mikrokapsule smo pripravili v Aero, čeprav izdelek ne spada med naše tipične izdelke, vendar je tehnologija podobna.

Sedaj pa se usmerjajo v mikrokapsule na področju pesticidov in zaščitnih sredstev. Dogovarjajo se z Radonjo za prodajo tehnologije. Dogovarjali smo se tudi z Drogo iz Portoroža za proizvodnjo ribje hrane. Na žalost do konkretnega dogovora ni prišlo, čeprav so nekateri proizvajalci ribje hrane v svetu zelo uspešni.



Emil Knez

Na področju mikrokapsul bi lahko prodajali tehnologijo. Vsega še res ne obvladamo, vendar bi lahko hitreje prišli do rezultatov, saj smo zbirali informacije iz celega področja uporabe mikrokapsul.

Naš sogovornik Emil Knez je tudi nosilec projekta, ki ga financira Republiški sekretariat za raziskovalno dejavnost in tehnologijo, z naslovom RAZVOJ MODELOV VIDNIH ZAPISOV NA OSNOVI KEMIJSKIH REAKCIJ.

Pod besedo »kemijski zapisi« so mišljeni vsi zapisi na papirju kot posledica kemične reakcije (termo papir, foto papir, tonerji), pravi Emil Knez. V ta projekt bo vključeno več delavcev Razvoja – Franc Kapus, Marjan Ferlež in drugi. Zasedili smo, da se na vseh omenjenih področjih uporabljajo mikrokapsule. Tudi razvoj se usmerja v hitre zapise. Zato pa je potrebna mikrokapsula s specialno steno. V prvem letu trajanja projekta bomo poskusili sistematično zbrati vse vrste zapisov in vsa področja, kjer se uporabljajo. Ta projekt je tesno povezan tudi z drugo nalogo, katere nosilec je Milena Kukičič in so usmerjena na preučevanje membran. Potrebno bo veliko sodelovanja. Namen teh dveh projektov je ta, da bi združili razbite potenciale Aerovega Razvoja in ustvariti dobro ekipo. V kolikor seveda ne bomo finančno omejeni, dodaja Emil Knez.

Razvojno delo potrebuje denar. Po svetovnih merilih stane raziskovalec 100.000 DEM letno. Letos se že kaže vpliv pomanjkanja denarja, opažali pa so to v Razvoju že lani. Iz Ljubljane ne dobivajo več informacij, kaj se dogaja v svetu na podobnih področjih, ki jih obdeluje Aero Razvoj. Na žalost pa pomanjkanje denarja vodi le v še večje zaostajanje za svetom. Aero Razvoj s Fakulteto za naravoslovje in tehnologijo in s profesor Kornhauserjevo sodeluje že od leta 1983. Emil Knez ocenjuje, da imajo od tega sodelovanja velike koristi. Pri svojem raziskovalnem delu so se naučili bolj celovitega pristopa k nalogi. Podatke, ki jih je npr. o samokopirnem papirju izredno veliko, so se naučili izbrati in jih strukturirati od najnižjega do najvišjega nivoja. Ni tako težko dobiti informacije, veliko težje jih je pravilno uporabiti, urediti in sistematizirati. Vse to pa so s pridom prevzeli od prof. Kornhauserjeve.

Krizo čutimo na vsakem koraku in zato bi radi kaj naredili, pravi Emil Knez in nadaljuje: »Zelo težko je delati, če ni surovin in opreme. Včasih imam občutek, da firma ne ve, v katero smer bi se obrnila in da nima jasnega cilja. Vendar sem po svoje optimist in mislim, da bodo tudi za Aero prišli boljši časi.

Danes marsikdo krivi Razvoj za nastalo stanje. Vsega pa le nismo krivil. Proces se zaustavlja nekje drugje. Pri vodenju! Soočamo pa se tudi s prekinjenimi deli, saj mnogi odhajajo, njihovega dela pa nihče ne nadaljuje. Res je tudi, da ne morejo vsi projekti uspeti. Vendar jih mnogo leži v predalih. Lahko si zastavljamo vprašanja, zakaj se je delo na mnogih projektih prekinilo. Razlogi so drugi, včasih ekonomski, včasih poskus ni uspel v praksi... Pogrešam tudi mlade ljudi v našem Razvoju in pogrešam kontinuiteto, predvsem znanja. V Razvoju imamo le enega pripravnika. Poskrbeti moramo za mlajše, da bodo prevzeli vodilno vlogo v Razvoju. Mi vsi smo že postarani, v Aero sem prišel pred dobrimi dvajsetimi leti in takrat je bil Aero razvoj mlad.

Sedaj pa ni več mlad. Vzpodbujati moramo tudi študij na podiplomski ravni in na projektih, ki jih pripravljamo, saj le-te so neizčrpen vir na magistrske naloge. Hkrati pa bi bilo to še koristno za Aero.«

J. R.



## Izrazoslovna zmeda

### PRI SODELOVANJU S TUJIMI PARTNERJI SE BOMO IZOGNILI NEPOTREBNIM ZAPLETOM, ČE BOMO IMENA POSLOVODNIH ORGANOV USKLADILI Z EVROPSKIMI STANDARDI.

Nekateri izrazi, ki se uporabljajo v naši podjetniški zakonodaji za podjetniške organe so nasprotni izrazom, ki se sicer običajno uporabljajo v razvitem svetu. Uporaba teh izrazov velikokrat zavaja, kar pomenijo dobesedni prevodi (npr. za upravni odbor), vsebinsko nekaj drugega pri nas in nekaj drugega v svetu. V tabeli so prikazani izrazi za podjetniške organe pri nas in najbolj pogosto uporabljeni izrazi v nemščini, angleška terminologija v Evropi ter izrazi v ZDA. Virov ne navajam, ker bi bili viri bolj slučajni, saj je organiziranost podjetniških organov (in s tem tudi terminologija) v evropskem in anglosaškem svetu zelo heterogena.

– Vodstvo podjetja se pri nas imenuje Poslovodni organ. Do dopolnitev Zakona o podjetjih avgusta 1990 je imelo podjetje lahko Poslovodni odbor; v nemščini je to najpogosteje Vorstand ali Geschäftsführungsausschuß (ki se v poslovnem komuniciranju običajno prevaja z »upravni odbor«, lahko pa bi bil tudi poslovodni ali predstojniški odbor) oz. Executive Board ali Board of management itd. Po dopolnitvah Zakona o podjetjih pa je pri nas dovoljena oblika le direktor in ne več Poslovodni odbor, kar je čudno. V razvitem svetu je ena oseba imenovana običajno za manjša podjetja, poslovodni odbor je pogosta oblika menedžmenta.

– Nadzorni odbor, ki je v drugih terminologijah zelo pomemben organ (ta organ ima pravico imenovati vodstvo) je bil pri nas do dopolnitev Zakona o podjetjih nepomemben, saj je le presojal skladnost finančnega in materialnega poslovanja z zakoni, akti podjetja itd. Po dopolnitvi Zakona o podjetjih tega organa ni več.

– Podjetniški organ zaposlenih je Delavski svet (v Arah consulting: Jugoslovanski zakon o podjetjih, Ljubljana 1990, se to prevaja Arbeiterrat), ustrezen organ je Betriebsrat. Tega organa pa ni povsod, interese zaposlenih oz. članov sindikata zastopa sindikalna organizacija, zato jo tudi v tabeli navajamo.

– Glavni organ lastnikov se povsod imenuje skupščina.

»Ime ‚upravni odbor‘ naj se uporablja kot sinonim za ‚poslovodni odbor‘«

– Organ, v katerem so največkrat predstavniki lastnikov (ter včasih zaposlenih in zunanjih), se imenuje pri nas Upravni odbor. Enak organ po sestavi se v Nemčiji imenuje Aufsichtsrat (Nadzorni odbor) oz. Supervisory Board. Ta organ ima različno sestavo, običajno so v njem predstavniki skupščine lastnikov (delničarjev ali družbenikov) in predstavniki zaposlenih. Redkeje se v njih nahajajo neodvisne strokovne oz. javne osebe. Ta organ je običajno tisti, ki imenuje vodstvo (menedžment) podjetja. V anglosaksonskem svetu tega organa včasih ni, poslovodstvo imenuje skupščina.

Dobesedna (in pomensko zgrešena) terminologija se uporablja tudi pri prevodih v knjigi The foreign investment – enterprises law (Jugoslovanski pregled, Beograd 1989). Tako je:

– Upravni odbor The Managing Board

– Poslovodni organ The Business – Managing Board

Ker imamo sedaj v Sloveniji poseben Zakon o privatizaciji, predlagam, da se tudi podjetniška terminologija vsaj na področju Slovenije prilagodi evropskim standardom.

Predlagamo, da se približamo terminologiji, ki vlada v Evropi:

– Današnji upravni odbor bi se naj imenoval Nadzorni odbor

– Ime Poslovodni odbor naj ostane, ime Upravni odbor pa se naj uporablja kot njegov sinonim.

Jezik	slovenščina	nemščina	angleška terminologija v Evropi	ZDA
Podjetniški organ				
Glavni organ lastnikov	Skupščina	Hauptversammlung	General meeting	Shareholders meeting
Organ predstavnikov lastnikov (ter včasih delavcev in zunanjih)	Upravni odbor	Aufsichtsrat (Nadzorni odbor)	Supervisory Board (Nazivni odbor)	Board of directors
Organ zaposlenih	Delavski svet (Sindikat)	Betriebsrat (Sindikat)	Works council (Trade union)	(Union)
Poslovodni organ	Poslovodni odbor Direktor	Vorstand (Upravni odbor) Direktor	Executive Board (Upravni odbor) Managing director	Executive Committee Chief executive officer



## FFFFF

### SEDEM IN NE LE ŠTIRI, PET ALI ŠEST F SO POGOJ ZA POSLOVNO PREŽIVETJE V DEVETDESETIH LETIH

Minil je 23. december 1990 in spočeta, a zgolj spočeta, je nova Slovenija, suverena država. Da je zgolj spočeta, ne pravimo samo ekonomisti, ki nas zanima predvsem konkurenčni – in zato inovacijski – vidik novega dogajanja. To so (na srečo) rekli tudi vidni slovenski politiki. Za uvod dodajmo k temu opozorilo, da je na svetu pravno suverenih držav okoli 170, a sega razpon narodnega dohodka med njimi že preko 150:1. V bistvu ta razpon sovпада z razponom inovativnosti.

Kljub temu dejstvu ne bomo tu ponovno opozarjali na to, da je v osnutku ustave iz jeseni 1990 izpuščeno določilo, sprejeto v dopolnilu 92 k ustavi, ki ga je objavil Uradni list Republike Slovenije 16. marca 1990, le pol leta prej, da namreč gospodarjenje temelji (tudi) na inovativnosti. Prav tako ne bomo tu znova opozarjali, da osnutek in predlog davčne zakonodaje (in to celo pod krinko evropeizacije) odpravljata celo skromne, prej običajne spodbude za inovativnost, četudi so očitno pripomogle k bistveni razliki med Slovenijo in drugimi območji Jugoslavije. Tudi ne bomo ponovno opozarjali, da isti osnutek in predlog spet dajeta prednost vlaganju pred inoviranjem. Na vse to smo javno opozarjali že večkrat in večkrat.

#### Fit in funny

Med drugim smo s sestavkom M. Muleja v reviji *Manager* (Ljubljana), ki je izšel konec novembra 1990, prikazali nastop Rosabeth M. Kanterjeve, urednice *Harvard Business Review* in profesorice na slovitih *Harvard Business School*, ki je konec oktobra 1990 na posvetovanju *East Meets West* v Pragi dokazovala, da bodo v prihajajočem obdobju preživel le tisti poslovni sistemi, ki se bodo držali štirih F:

- more focused (manj razpršeni),
- faster (hitrejši pri komercializaciji novosti),
- more flexible (manj togi in stabilni),
- more friendly (prijaznejši do poslovnih partnerjev).

Podrobnosti, kolikor jih je pač predavanje R. M. Kanterjeve zajelo in pero zabeležilo, so prikazane na omenjenem mestu. Zato jih tu ne omenjamo.

Ob nekem strokovnem pogovoru, prirejenem v Društvu ekonomistov v Mariboru, je bilo v kontekstu razprave vredno opozoriti na omenjene štiri F. Odziv nanje je bil med drugim tudi ta, da gre za novost, da pa sta Allan R. Cohen, profesor managementa na Babson Collegeu, in David L. Bradford, profesor na znamenitem Stanfordu, štiri F zapisala drugače:

- izmed navedenih so trije enaki, in to focused, faster in flexible,

- namesto četrtega (friendly) pa je zapisan (peti) pogoj: biti fit (poslovno pripravljen, vzdržljiv, zmogljiv).

Nadaljnje razglabljanje v kuloarju je ob naštetih petih F – zdi se upravičeno – navrglo še enega (šestega):

- da bi bilo početje tudi človeško, mora biti za akterje vsaj malo funny (veselo, prijetno, zabavno), sicer se bo slej ko prej spremenilo v nadležno rutino.

Razprava o tem, ali v načela sodobnega poslovanja zajeti nič, štiri, pet ali kar šest F, se je med nami končala s sinergijskim sklepom, da

- se moramo v Sloveniji, če to hočemo ali ne, namesto dosedanje prakse, ki je dajala prednost marljivi in ubogljivi pridnosti, oprijeti tega, kar velja v svetovnem vrhu za najbolj inovativne in zato najbolj uspešne, torej inventivnosti in inovativnosti;

- zato se moramo oprijeti vseh šestih F – focused, fast, flexible, friendly, fit in fun – ter biti v vseh boljši od konkurentov (npr. za 5 %, kot pravijo po zamisli Janeza Gabrijelčiča v Pionirju Novo mesto).

#### Nato še free

Toda nadaljnje razmišljanje nas je spomnilo na to, kako velika je soodvisnost med ustvarjalnostjo in svobodo, in na znano izkušnjo, da ima Vzhodna Evropa iz pravkar iztekajočega se obdobja lastne različice »prosvetljenega absolutizma« nadpovprečno število diplomiranih in še višje šolanih strokovnjakov, če jo primerjamo s preostalim svetom, a vendarle izpolnjuje navedenih šest načel zelo podpovprečno. To dvoje se je na omejenem srečanju v Pragi pokazalo v obliki reakcije sovjetskih kolegov na naše prispevke, češ da smo jih opozorili na to, da je demokracija za njihovo družbo dandanes glavna inovacija. To se seveda ujema z našim starim spoznanjem, da je v vsaki družbi in v vsaki tipologiji inovacij na prvem mestu, t.j. v vlogi predpogoja, da druge sploh lahko začnejo nastajati, inovacija upravljanja. Ta seveda pomeni, da se opušča (čezmerno) ukazovanje (»ora et labora«) iz časov družbe s predindustrijsko, zgodnjeindustrijsko in delovno intenzivno tehnologijo, namesto tega pa se uvaja (ne čezmerno) sodelovalno upravljanje, ki veliko bolj ustreza družbi s kapitalno intenzivno, predvsem pa z znanstveno intenzivno tehnologijo, torej informacijski in inovacijski družbi.

Zato smo spisku danes potrebnih F dodali še sedmega: - free (svoboden).

Pri tem moramo vsekakor opozoriti na to, da nikakor ne gre za površinsko pojmovanje, po katerem je svoboda v pravici, da »delaš, kar pač hočeš«, torej vključno s samovoljo, strokovnimi neumnostmi in zlorabo zakonitosti. Posledice take »svobode« so (bile) seveda vedno hude, zato je to ni resnična svoboda. Svoboda potemtakem ni v tem, da »delaš, kar hočeš, ampak v tem, da delaš, kar znaš in hočeš hkrati«. Gre torej za celovito ustvarjalnost, ne le za delno in enostransko.

Sklenimo: Predlagamo, da si suverena Slovenija zapiše med načela svoje gospodarske in družbene zakonodaje sedem F:

- FOCUSED – osredotočenost na tisto, kar najbolj znamo in zmremo,

- FAST – hitrost inoviranja in sploh poslovanje »just-in-time«,

- FLEXIBLE – spremenljivost in prilagodljivost izzi-  
vom,

»V vsaki družbi je na prvem mestu inovacija upravljanja in opušča se ukazovanje -ora et labora- iz predindustrijskih

- FRIENDLY – prijaznost do kupcev in drugih (poslovnih) partnerjev,
- FIT – vzdržljivost, pripravljenost,
- FUN – veselost, navdušenje za delo in tudi sicer optimizem ter
- FREE – svobodnost, a strokovna in ne samovoljna.

To so lastnosti, ki jih potrebuje vsakdo za sodobno poslovanje, zato jih morajo norme ekonomskega sistema in ekonomska politika podpirati in pospeševati. Doslej jih očitno niso ali pa vsaj ne dovolj (niti pod staro niti pod novo vlado).

#### Fifty – fifty

A za kaj takega ni (bila) kriva le politika, saj je tudi ekonomska teorija – od politične ekonomije do ekonomike

podjetij, računovodstva, organizacije podjetij itd. – izhajala le iz faktorjev proizvodnje, namesto iz danes pomembnejših faktorjev konkurenčnosti. Ekonomija, zlasti makro ekonomija (tista, ki si je konec decembra 1990 spet vzela pravico, da sama razpravlja in razsoja o ukrepih, ki naj bi reševali Jugoslavijo), se mora zato začeti zavedati, da so v svetu spoznali, da zmore makro ekonomija v svoji klasični sestavi pojasnjevati le kakšno polovico problemov glede konkurenčnosti, za drugo polovico pa si mora pomagati z vedami o ljudeh. Torej se omenjenih sedem F nanaša tudi na ekonomijo in politiko kot teorijo. Pri sedanjem prenavljanju študijskih programov naših univerz in srednjih šol pa tudi nacionalnih in drugih raziskovalnih programov, prav tako pa seveda v poslovni praksi in pri usposabljanju za njeno »evropeizacijo« je to nujno upoštevati.

## Počitnice so tukaj!

Dušana Gorjupa smo ujeli še ravno zadnji trenutek pred njegovim odhodom na Lošinj. Pomenili smo se z njim o pripravah na novo turistično sezono, ki je sedaj, ko tole prebirate v pravam razmahu. O pripravah na počitniškovanje v naših počitniških kapacitetah je dejal Dušan Gorjup naslednje:

»Počitniška stanovanja v Maredi in v Červarju smo pripravili za letovanje, hkrati smo tudi pripravili počitniško prikolico v naturističnem kampu Fontana. Izvedli smo tudi manjša vzdrževalna dela, kontrolorji pa so tudi pregledali plinske štedilnike. Naj povem še to, da smo apartmaje opleskali že v jeseni, po zaključku lanske turistične sezone.

Za goste smo apartmaje in prikolico v naturističnem kampu dobro pripravili. Apeliram pa na vse letovalce, da omogočijo vsakemu, ki letuje z njimi, enako prijeten dopust. Če morebiti uničijo kakšen del drobnega inventarja, jih naprošam in opozarjam, da uničeno nadomestijo z novim.

V obeh naseljih, kjer imamo apartmaje, se turistični delavci zelo intenzivno pripravljajo na turistično sezono, tako da letovalci ne bi smeli biti razočarani.

Počitniški dom na Lošinj smo uredili že v času predsezone, vzdrževalna dela pa smo izvršili že spomladi. Osebe, ki je zaposleno v domu, pa je opravilo generalno čiščenje doma. Pripravljene so tudi prikolice, povsem enako kot ostali objekti in ocenjujem, da bodo letovalci lahko zadovoljni. Opozorim pa naj na to, da je potrebna nekoliko večja pazljivost, saj je vsaka okvara težje nadomestljiva, kot druga.

Ne pozabite tudi na to, da lahko letujete tudi v naših gorskih letoviščih. Morda vam ni za morje in vas je strah, da bi letovali dlje od doma, zato je letovanje v naših apartmajih sredi gozdov idealno. Opozorim vas naj na to, da so prijave še možne, da lahko letujete tudi za krajši čas, vse po željah letovalcev.

Počitniška apartmaja v Atomski vasi sta povsem zasedena do decembra 1991.

Apartmaji v Maredi in Červarju so v glavnem zasedeni, prosti pa so še termini v sredini julija in na koncu avgusta. V počitniškem domu na Lošinjju je v vsaki dekadi še nekaj prostora, zato vse, ki jih letovanje še zanima, prosim, da pokličejo (24-011, int. 75 ali 76). Po zadnji objavi v Informacijah se je v počitniškem domu na Lošinjju število prijav povečalo. Skoraj več kot 50 odstotkov pa je tujih letovalcev (Gorenje, individualno). Ker pa je letovalcev manj kot lani, smo se prilagodili tudi mi in smo zmanjšali število osebja. Kar pa zadeva politične in pa varnostne situacije, moram povedati, da niso vojaške skupine vidne nikjer, prometna milica na cestah opravlja svoje delo, tako da ni videti nič nenavadnega ali zaskrbljujočega. Tudi preletov letal iz Pulja ni več kot jih je bilo ponavadi. Nič nenavadnega se ne dogaja tudi v pristaniščih. Domačini se intenzivno pripravljajo na turistično sezono in so za vsakega gosta zelo zainteresirani, kar je razlika od preteklih let.

Seznamim naj vas še s tem, da smo izmenjavo s Čehi prekinili na njihovo pobudo. Ti izleti so bili za njih preveliko finančno breme, tako da jih letos ne bo na Lošinj, hkrati pa tudi ne bo zimskega in prvomajsketa izleta na Češkem.

Vsem letovalcem želim prijetne počitnice. Za vse vas, ki pa še ne veste,



Dušana Gorjup

kjer boste letovali pa nas pokličite, pomagali vam bomo poiskati prostor oz. mesto za letovanje, kjer se boste odpočili in naužili sonca – morja ali pa vsaj svežega zraka in lepot narave.

Jasna Rode

ŽELIMO VAM

PRIJETEN IN

MIREN

DOPUST

Uredništvo

## Aerova industrijska prodajalna odprta

V sredini junija 1991 smo odprli industrijsko prodajalno. O trgovini in o vsem, kar spada k njej, smo se pogovarjali s Petrom Bastlom:

»Industrijsko prodajalno Aera smo ustanovili zaradi potrebe po maloprodajni enoti. Kupcem v Celju nismo mogli postreči, če so se obračali neposredno na nas. Do sedaj so individualni kupci lahko kupili naše izdelke le preko trgovine (Mladinska knjiga, Državna založba).

Industrijska prodajalna omogoča širše možnosti prodaje in to ne samo naših izdelkov, temveč tudi proizvode drugih proizvajalcev (kompenzacije). Preko industrijske prodajalne bomo nudili tudi storitve obnove kasetnih pisalnih trakov in omogočali tudi nakup blaga druge kvalitete in to po zelo pristopnih cenah.

Računamo, da se bo odločil za nakup v industrijski prodajalni Aera individualni potrošnik, razne obrtne enote oz. obratovalnice in serviserji. Skratka, vsi tisti, ki potrebujejo naše proizvode za nadaljnjo produkcijo ali pa za lastne potrebe.

Prodajali bomo kompletan Aerovski proizvodni program s poudarkom na potrošnem materialu, ki bo stalno na zalogi v zadostnih količinah.

Cene so tudi dokaj ugodne in konkurenčne v primerjavi s cenami v redni prodaji.

Naj na koncu povabim še vse sodelavce in tudi vse druge kupce, da je naslov trgovine Ulica Moše Pijade 26, delovni čas pa je od ponedeljka do petka od 8. do 14.30 ure. Naše proizvode bomo prodajali neposredno, po želji pa tudi po pošti.

J. R.

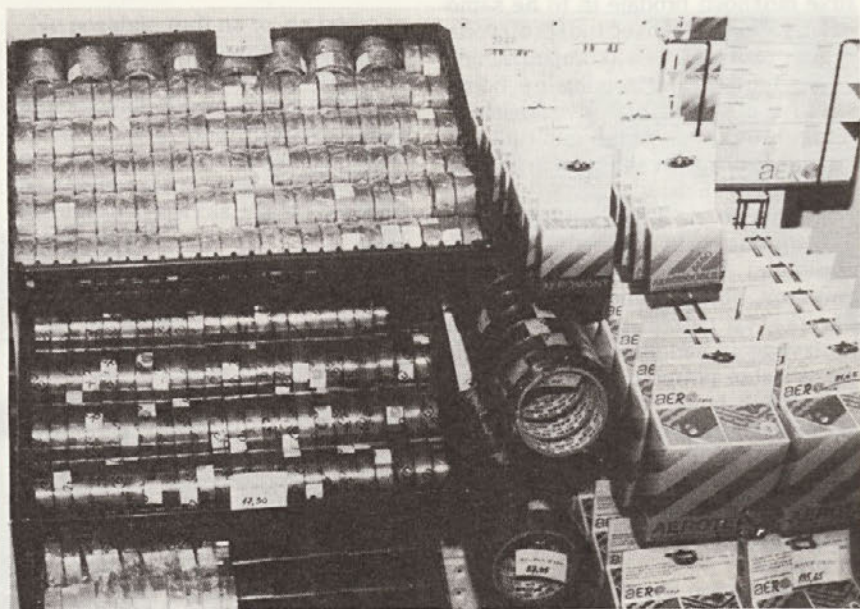
ŠOLSKA SEZONA  
JE PRED VRATI.

NAKUPITE ŠOLSKE  
POTREBŠČINE V  
AEROVI INDUSTRIJSKI  
PRODAJALNI!





Pošilnice so tukaj!



## RAST YU 91

V času od 28. maja do 2. junija 1991 je na Reki potekala 19. mednarodna razstava izumov, novih tehnologij in proizvodov RAST YU '91. Razstava ima mednarodni značaj in se tradicionalno odvija na Reki od leta 1973. V programu razstave je:

- borza inovacij,
- proizvodni programi za drobno gospodarstvo,
- novi proizvodi,
- sodelovanje tujih razstavljalcev,
- srečanje ustvarjalcev in izmenjava izkušenj.

RAST YU '91 bi lahko in morale biti mesto, kjer se v šestih dneh, kolikor

traja, zbirajo proizvajalci, poslovneži, investitorji, finančniki, uvozniki, izvozniki in nenazadnje poslovni agenti, ki bi skrbeli za realizacijo in prodajo razstavljenih inovacij.

Kakor vsa leta dosedaj je DIATI tudi letos omogočil članom izvršnega odbora in strokovnih delavcem s področja inovacij, ogled te razstave. RAST YU '91 smo obiskali 29. maja 1991. Med nami je bilo nekaj takih, ki RAST YU dobro poznamo, saj smo še pred dvema letoma sodelovali tudi kot razstavljalci.

In kakšni so bili naši občutki ob letošnji razstavi?

Nič kaj lepi. RAST YU je veliko izgubil, tako na kvaliteti kot kvantiteti. Od 200 razstavljalcev, kolikor jih je bilo ponavadi, jih je letos le še kakšnih 40. Ras je, da so tudi letos prisotni Rusi, Italijani, ni pa nikogar iz Srbije,

Makedonije, Črne Gore, BiH, Kosova. Žal se tudi na inovacijskem področju poleg znanih gospodarskih težav odražajo tudi politična nasprotja v Jugoslaviji. Da je temu res tako, nam pove dejstvo, da letos ni bilo niti predstavnika Zveznega zavoda za patente, ki pokriva področje cele Jugoslavije.

Od slovenskih podjetij so se letos predstavili:

- Krka iz Novega mesta,
- Gorenje Velenje,
- ESO Velenje,
- Rudnik lignita Velenje,
- Gradnja Žalec.

Pogovarjali smo se tudi s predstavnikom organizatorjev, ki nam je povedal, da so imeli s prireditvijo velike težave, saj so nekateri prijavljeni odpovedovali udeležbo v zadnjih dneh pred začetkom. Kljub vsem težavam pa menijo, da morajo vztrajati in da

bodo tudi te težave slej ko prej morale prenehati. Inovativna dejavnost bo morala doživeti ponovni vzpon in takrat bo verjetno tudi RAST YU dobil nazaj nekdanji ugled in veljavo.

Velik poudarek pa so organizatorji posvetili spremljevalnim aktivnostim (okrogli mizi o inovacijski dejavnosti, seminarju), ki so bile dokaj dobro obiskane.

Tisti, ki so bili na RAST YU prvič, so bili malo razočarani, vsi ostali pa smo menili, da je zaradi možnosti primerjave in razumevanja trenutne situacije na inovacijskem področju prav, da smo to prireditev tudi letos obiskali.

Angelca Hudej



Franci Jančič

## Aktivnosti na področju stanovanjskih zadev

S Francijem Jančičem smo se pogovarjali o stanovanjskih zadevah, kako sedaj poteka delo, ko podjetje ne kupuje novih stanovanj, ravno tako pa ni denarja tudi za interne kredite za stanovanjsko gradnjo.

O svojem delu je Franci Jančič povedal naslednje:

»Naše aktivnosti so sedaj usmerjene v dodeljevanje izpraznjenih stanovanj in v razne menjave stanovanj. O teh aktivnostih odloča odbor za kadre in družbeni standard. Ob neplačevanju stanarin pa na zahtevo Sekretariata za urejanje prostora in varstvo okolja, nekdanja stanovanjska skupnost, poterjamo plačila, drugače pa predajo spor sodišču, kjer lahko imetniku stanovanjske pravice le-ta preneha.

Nekaj aktivnosti je bilo tudi povezanih z urejanjem razmer po požaru, pozornost pa umerjamo tudi k tistim sodelavcem, ki so sicer imetniki stanovanjske pravice, stanovanje pa oddajajo. Aktivnosti so usmerjene k pridobitvi stanovanj, mogoče tudi preko sodišča.

V tem času pa smo opravili tudi nekaj prijav za dodelitev posojil družbene pomoči stanovanjskemu gospodarstvu. Ta razpis je objavil Sekretariat za urejanje prostora in varstvo okolja.

Spremljamo pa tudi vse novice novega stanovanjskega zakona, ki naj bi

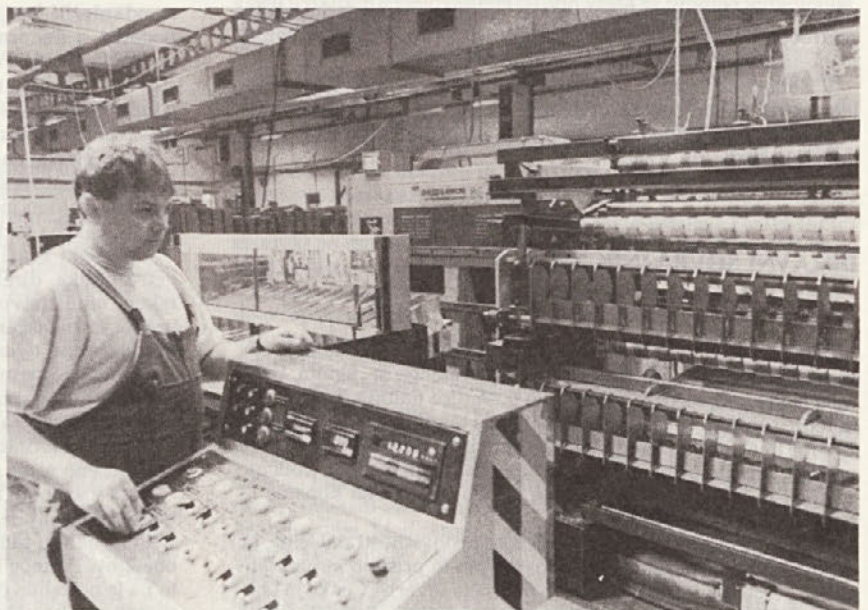
bil sprejet v mesecu septembru. Razlika med prejšnjim in sedanjim osnutkom je v tem, da sedanji veliko jasneje določa odkup stanovanja za imetnika stanovanjske pravice. Popusti so večji, tudi doba odplačevanja je daljša. Za posameznika, ki se odloči, da bo stanovanje kupil v enkratnem znesku, pa so pripravili še dodatne popuste. Novost je tudi ta, da dobi tisti, ki družbeno stanovanje vrne, odpravnino v višini 30 odstotkov vrednosti stanovanja.

V tem osnutku so tudi jasneje določene odkupne vrednosti stanovanja, jasno pa je opredeljena tudi metodologija za izračun vrednosti stanovanja, tako da si lahko vsak posameznik izračuna vrednost svojega stanovanja.

Naj opozorim še na to, da bodo za mlade in tiste z nižjimi osebnimi dohodki na voljo socialna stanovanja in da bo njihova stanovanjska vprašanja reševala občina oz. omenjeni sekretariat. O vseh nadaljnjih spremembah na področju novega stanovanjskega zakona bomo naše sodelavce sproti obveščali.

Jasna Rode

O PODROBNEJŠIH  
NOVOSTIH  
ZAKONA O  
STANOVANJIH  
V INFORMACIJAH  
ŠT. 27  
8. JULIJ 1991



Proizvodni utrinek

## Dnevi obračuna

Ko se je po letu 1985 začelo odpiranje Sovjetske zveze pod vplivom novih gibanj imenovanih »Glasnost« in se je iznad vzhodne Evrope dvignila »železna zavesa«, se je začela na tem velikem odru odigravati tragedija, ki bi jo lahko poimenovali: Zgodovina nezaslišanega uničevanja okolja. Svet so preplavila poročila o uničenem Baltiškem morju, mrtvi reki Elbi, Černobilu, Aralskem morju in grozljive podrobnosti o tem, da na Poljskem npr. 65 % površinskih vod ni več primernih niti za industrijsko rabo, da je v bolgarski vasi Yana, ki leži med velikim kovinsko-predelovalnim kombinatom in rudnikom urana, le eden od devetih otrok zdrav. Statistično obdelani podatki o zdravju prebivalcev pripovedujejo pretresljivo zgodbo o izrazitem skrajšanju življenjske dobe, zelo velikem številu rakastih obolenj ter vrsti drugih zelo težkih obolenj na onesnaženem področju. Večina strokovnjakov meni, da je to le vrh ledene gore. Garret Hekstra, direktor nizozemskega ministrstva za okolje, pravi: »Na področju centralne Evrope je mnogo aktiviranih ekoloških bomb. Čas do eksplozije pa se hitro izteka.« Vzhodna Evropa je značilen primer tega, kar se zgodi, če so običajna pravila igre ignoriranje in izkoriščanje okolja do skrajne meje, pravi Karl Lohs, direktor Raziskovalnega centra za toksikologijo kemikalij iz Leipziga.

Kot v posmeh je dejstvo, da industrija, ki je povzročila največje onesnaževanje okolja v času komunizma, zdaj lahko reši to isto okolje. Strokovnjaki namreč vidijo edino upanje vzhoda za čistejšo bodočnost v temeljiti prenovi industrije in nato v uporabi dobička za očiščenje okolja. Potrebna je močna ekonomska osnova, sicer zaščita okolja v teh deželah ne bo nikoli zaživela. Kljub uničenju, ki je po mnenju strokovnjakov na eni in drugi strani »stare zaves« označeno kot katastrofalno, je vseeno nekaj prostora za upanje. Vse dežele Vzhodne Evrope niso uničene po širini in dolžini, del vsake je zdrav, vse tudi niso enako hudo onesnažene. Velik del Madžarske in Jugoslavije je neonesnažen. Po podatkih Organizacije združenih narodov znaša škoda v gozdovih Madžarske (merilo je onesnaženje z SO<sub>2</sub>) samo 30 % škode v gozdovih Velike Britanije, onesnaženje zraka v manj industrializiranih področjih vzhodne Evrope je manjše kot v dolini reke Ruhr ali na ameriškem srednjem vzhodu.

»Na zahodu velja napačna ocena, da je vse v naši deželi onesnaženo in brezupno zastrupljeno« pravi Rudolf Groger, ekolog tvrdke Bitterfeld Chemie AG v Vzhodni Nemčiji. Najhujše onesnaženje je neocenljivo, vendar pa omejeno na industrijska področja. Drži pa, da so mnoga industrijska področja v veliko slabšem stanju, kot so na zahodu pričakovali.

V Zahodni Evropi so v zadnjih petnajstih letih razvili celo paleto novih tehnologij za očiščenje okolja in za preprečevanje onesnaževanja. Pridobljeno znanje in izkušnje lahko zdaj s pridom izkoristijo na Vzhodu.

### DRŽAVNI SOVRAŽNIK NO. 1

Eden največjih vzrokov za strahotno uničevanje okolja je odvisnost industrije od mehkega rjavega premoga oz. lignita. Uporaba tega energetskega sredstva je posledica naftnih šokov v 70-ih letih. Moskva se je takrat odločila, da mora področje vzhodne Evrope imeti dovolj energije iz lastnih virov. Zato so iz Sovjetske zveze v satelite pošiljali nafto in zemeljski plin, katerih količine pa niso zadoščale. Posledica tega je bilo intenzivno kopanje in uporaba lignita (TABELA 1).

Čeprav je morda politika energetske neodvisnosti smiselna, pa v povezavi z usmerjenim gospodarstvom in prisilno industrializacijo pomeni uničenje. Danes so področja severne Češke in Ostrave, Šlezije na Poljskem in vzhodno nemške pokrajine Saške prekrte z ostanki izčrpanih rudnikov lignita.

*Skrb za okolje postaja iz dneva v dan pomembnejša sopotnica našega življenja.*

*Zato nadaljujemo s serijo člankov o varovanju okolja.*

*Članke pripravlja Nika Bosio.*

Mnogo hujše posledice kot kopanje lignita na okolju zupuča njegova uporaba. Emitirane količine SO<sub>2</sub>, po prebivalcu vzhodne Evrope, do 4-krat presegajo tiste v ZDA in 15-krat tiste v Zahodni Nemčiji. Po poročilih inštituta za znanost okolja v Berlinu, ena sama tovarna v mestu Boxenberg, v kateri uporabljajo lignit, emitira 460.000 t SO<sub>2</sub> letno. Emitirana količina SO<sub>2</sub> za celo Švedsko je dvakrat manjša. Glede na podatke o emisijah SO<sub>2</sub> se preostale države vzhodnega bloka uvrščajo neposredno za Vzhodno Nemčijo (TABELA 2).

Kvaliteta zraka je zelo slaba na celotnem področju Češkoslovaške. Najbolj prizadeta so industrijska in urbana središča npr. Praga, Bratislava, severna Češka, Ostrava, dolina reke Vah.

Kakovost zraka na jugovzhodu Poljske je med najslabšimi v centralni Evropi. K povečanju onesnaženja prispevajo še vetrovi, ki prinašajo SO<sub>2</sub> in aerosole iz Češkoslovaške in vzhodne Nemčije. Po uradnih podatkih so več kot trije milijoni Poljakov izpostavljeni onesnaženemu zraku na 10 % površine Poljske, količina usedlin žvepla presega 50 t/km<sup>2</sup>. Velike koncentracije kemikalij npr. ogljikovega disulfida, fluora in težkih kovin so v aerosolih, ki pridejo v ozračje z dimnimi plini iz kemične industrije in točilnic barvnih kovin. Emisije v ozračje iz velikih industrijskih področij kot so Katowice, Jelenia gora, Krakov in Varšava, zne-sejo 40 % celotne emitirane količine plinov in aerosolov na Poljskem.

V Šleziji, kjer je največje industrijsko področje na Poljskem, koncentracije svinca v zemlji za 150–1900 % presegajo poljske standarde. V letu 1984 je poljsko kemijsko združenje objavilo podatke o nenormalno visokem številu duševno zaostalih na področju Šlezije. Poljsko ministrstvo za okolje je to področje uvrstilo na vrh liste sedemindvajsetih ekoloških katastrof. Šlezija namreč pokriva 35.000 km<sup>2</sup> in v njej prebiva ena tretjina vseh prebivalcev Poljske.

Kot v Šleziji, na Češkem in Saškem, je tudi drugje v vzhodni Evropi industrija skoncentrirana na določenih področjih, včasih v bližini velikih mest, večkrat pa v obrobni in manj naseljenih krajih. Takšna področja so bolgarsko Sredogorie, Kola Peninsula v Sovjetski zvezi in Madžarski Borsod – zemlen. Po mnenju Petra Otlaka, direktorja oddelka za varstvo zraka pri madžarskem ministrstvu za industrijo, je zgoščena narava industrije prednost pri čiščenju toksičnih emisij, če bi le imeli denar za nakup ustrezne tehnologije.

Za obnovo sedmih največjih termoelektrarn na Madžarskem imajo trenutno zbrana sredstva v višini 1,5 biliona forintov (ca. 25 milijonov \$). Če za obnovo ene same elektrarne bi potrebovali 2 do 3 bilione forintov. Torej z zbranim denarjem ne morejo obnoviti niti ene same elektrarne.

Zrak v vzhodni Evropi ni onesnažen samo zaradi industrijskih emisij, v mestih je onesnaženje zraka posledica uporabe lignita v kotlarnah in samostojnih kuriščih za ogrevanje stanovanjskih objektov. Premog bi lahko nadomestili z zemeljskim plinom. Za to pa je potreben čas in denar. Niti prvega, niti drugega pa ni na pretek in tako usedline žvepla še naprej znižujejo rodnost zemlje in emitirani SO<sub>2</sub> uničuje gozdove. Na Poljskem državnem zavo-

du za statistiko so izračunali, da uničenje okolja stane državo več kot 10 % bruto nacionalnega dohodka na leto.

Kljub vsemu navedenemu bo preprečevanje nadaljnega onesnaževanja zraka verjetno najlažje rešljiv problem v vzhodni Evropi. Proces naj bi potekal v treh fazah. Prvi ukrep bo zapiranje do petdeset let starih tovarn in termoelektrarn na najbolj onesnaženih področjih, v katerih se kot osnovni energetski vir uporablja lignit. V vzhodni Nemčiji so npr. v lanskem letu tri največja zahodnonemška elektroenergetska podjetja prevzela nadzor nad vzhodnonemškimi elektrarnami. Posledica tega je zapiranje jederskih in termoelektrarn na lignit. Proizvodnja električne energije se je zmanjšala za 4.000 MW. Zaprte elektrarne naj bi nadomestile nove termoelektrarne s sodobno opremo, ki bi kot gorivo uporabljale črn premog.

Druga faza bo obnavljanje oz. opremljanje starih kotlarn z ustrezno čistilno opremo ter gradnja novih, v katerih se bo kot gorivo uporabljal črn premog ali zemeljski plin.

Tretja faza bo izločanje tisočev avtomobilov z dvotaktnim motorjem, ki so zaščitni znak vzhoda, iz prometa. Po mnenju strokovnjakov je zrak v vzhodnoevropskih mestih še dodatno onesnažen zaradi uporabe osvinčenega bencina. Koncentracije svinčevih par v ozračju velikih mest celo do 30-krat presegajo mejno dovoljeno koncentracijo. V Sofiji so izvajali poskus s hrčki, ki so jih namestili na največjih in najbolj prometnih križiščih. Hrčki so po štirih urah poginili.

Problem je tudi izredno veliko število avtomobilov. V vzhodni Evropi na enega prebivalca pride 6,6 avtomobila v primerjavi z ZDA, kjer na enega prebivalca pride 1,8 avtomobila. Zato je zelo vprašljivo, če bi samo uvajanje zahodnih avtomobilov na neosvinčeni bencin brez zmanjšanja števila le teh, prineslo uspeh.

## NIKAR NE POPIJTE NITI KAPLJICE

Veliko večji in bolj trajen problem za cel vzhod je zelo slaba kvaliteta vseh vodnih virov.

»Lista kemikalij prisotnih v okolju je skoraj neskončna. Celotno področje vzhodne Evrope je pravi kemijski zoo,« meni Hans Werner Hurtig iz Battelle Institute v Frankfurtu. Vse kemikalije, ki so bile v zadnjih štiridesetih letih proizvedene na področju vzhodne Evrope, se pojavljajo v okolju v znatnih količinah.

Veliko rek je skoraj mrtvih. Elba npr. je mrtva na celi dolžini od izvira do izliva. Podobno se godi tretjini rek in 9.000 jezerom v vzhodni Nemčiji. Biološko mrtvi sta reki Odra in Visla, ki se izlivata v Baltičsko morje, kot tudi 50 % dna v morju. 70 % češko-slovaških rek je onesnaženih. Od tega je tretjina rek na Slovaškem in polovica rek na Češkem biološko mrtvih. 80 % rečne vode v Romuniji ni več primerne za pitje.

Vzroki za to katastrofalno stanje so trije:

- industrijski izlivi in izluževanje iz deponij odpadkov,
- izpiranje umetnih gnojil in pesticidov,
- pomanjkljivo čiščenje mestnih odplak.

Na vse te probleme so v zahodni Evropi že naleteli in jih uspešno rešili tudi zaradi ostrih predpisov, ki na vzhodu še zdaleč niso tako strogi in omejevalni.

Čeprav je tekmovalnost v tem primeru neokusna in grozljiva, za reko Elbo prej ko slej velja, da je najbolj onesnažena reka na svetu. Izvira v Sudetih v poljski Šleziji, nato teče skozi Češko, kjer se vanjo izlivajo reke z odpadnimi vodami iz Prage in češkega industrijskega področja. Ko priteče v Nemčijo se vanjo izlivajo reke z odpadno vodo Dresdena in področja kemijske industrije Leipzig - Halle - Merseburg - Bitterfeld. Na tem področju je ena sama tovarna izpuščala v reko do 20 kg živega srebra na dan, dokler je v lanskem letu niso zaprli. V industrijskem kompleksu Bitterfeld so zaustavili obratovanje elektrolize živega srebra, ki je z odplakami v lokalni vodni sistem izpuščala 1,5 t živega srebra na leto in kemijske tovarne, ki je izpuščala 810 t fenola letno.

Ker ni bilo ustreznega čiščenja, so se industrijske odplake neovirano izlivale v reke in le te so bile popolnoma onesnažene s težkimi kovinami, solmi, kloriranimi ogljikovodiki, pesticidi in nafto še preden so priteklo do morja. Tudi reka Elba je glede na vse navedeno le koncentrirana raztopina polutantov, ko doseže Hamburg. Po podatkih IFO Schnelldienst iz Munchna, se z reko Elbo v Severno morje vsako leto izlije 10 t živega srebra, 24 t kadmija in 142 t svinca.

V reki Odri so koncentracije soli in težkih kovin tako velike, da se bo rasoljevalna naprava, ki jo projektira neimenovana japonska tvrdka, po izračunih izplačala skozi kovine pridobljene kovine iz reke.

V Črno morje se iz Donave in Dnjepra vsako leto izlije 4.300 t dušikovih spojin, 900 t naftnih derivatov, 600 t svinca in 200 t detergetnov. 90 % Črnega morja je biološko mrtvega. Enako velja za Kaspijsko jezero, Aralsko jezero, Ladoško jezero in Baltik.

Polovica mest v vzhodni Evropi izpušča v rečni sistem neočiščene odpadne vode. Mesto Leningrad npr. dnevno izpusti 750.000 m<sup>3</sup> komunalnih odplak in 400.000 m<sup>3</sup> industrijskih odpadnih vod brez čiščenja v reko Nevo in Finski zaliv. S temi odplakami odteče v reko in morje 1.300 t naftnih derivatov, 48.000 t sulfatov in 67.000 t kloridov letno.

Čistilne naprave za čiščenje mestnih odplak so na prioritetni listi potreb v vzhodni Evropi na prvem mestu.

## DOBRA ZEMLJA

Četudi bi onesnaževanje rek in jezer v vzhodni Evropi iz industrijskih in kmetijskih virov takoj preprečili, bo celotno področje še desetletja in mnoge rodove prizadelo zaradi onesnažene zemlje.

Na severovzhodu Madžarske, v bližini mesta Kazincdarcik je zemlja v okolici industrijskega kompleksa za proizvodnjo kloriranih kemikalij onesnažena s približno 500 t živega srebra. V okolici industrijskega področja Buna v vzhodni Nemčiji je zemlja do globine 40 m onesnažena z živim srebrom. V bližini NDR je več kot 28.000 takšnih onesnaženih področij, od katerih bi jih bilo potrebno 196 takoj očistiti. Vendar pa čiščenje teh najbolj onesnaženih področij kot vse kaže ni izvedljivo. V vzhodni Evropi ni sredstev, zahod se noče vpletati. »Zemlja ni več uporabna« pravi Hans Werner Hurtig (Battelle Institut) »in ta področja ni možno očistiti niti s posebnimi postopki.«

## SOS

Največ pomoči lahko strokovnjaki iz zahoda trenutno nudijo z zbiranjem informacij, odkrivanjem ekoloških katastrof in nadzorovanjem virov onesnaženja. Ena izmed prioritet je pridobivanje informacij, ki bodo podale sliko trenutnega stanja in na osnovi katerih bo mogoče pravilno ukrepati. Posebne študije o stanju okolja so bile narejene za leningrajsko področje in porečje reke Donave.

V projekte se vključujejo vlade in tvrdke, ki upajo, da si bodo s tem uvodnim sodelovanjem odprle vrata za prodajo tehnologije in tvorbo mešanih podjetij. Švedska vlada je npr. namenila 30 milijonov švedskih kron za prenos Švedske tehnologije v države vzhodne Evrope. NLK Celpap (Karlstadt, Švedska) zaključuje izdelavo načrta za popolno obnovo poljske papirne industrije, ki je eden največjih onesnaževalcev Baltičskega morja. Nizozemske tvrdke so podprle nakup opreme za nadzorovanje emisij v ozračje, sledile so jim nemške in avstrijske tvrdke. ZDA so s Poljsko podpisale sporazum za 10 milijonov dolarjev za nakup nove tehnologije za termoelektrarno v Krakovu. Ameriški vladni predstavniki so mnenja, da so postavili temeljni kamen za izgradnjo bilion dolarjev vrednega tržišča za svoje proizvode.

Čeprav želijo tudi evropske dežele odrezati svoj kos vzhodnoevropskega kolača, sodelujejo z vzhodno in centralno Evropo tudi zaradi na novo prebujenega občutka odgovornosti in sorodnosti. Ustanavljajo se mednarodna združenja, ki se ukvarjajo z reševanjem ekoloških problemov, ki se ne tičejo samo ene dežele, saj onesnaževanje zraka in vode ne upošteva državnih meja. Donava prečka šest držav, ko teče od Nemčije do Sovjetske zveze, obala Baltika se razteza ob šestih državah in še ob Latviji, Estoniji in Litvi, onesnaževanje zraka na Poljskem, v vzhodni Nemčiji in Sovjetski zvezi je glavni razlog za škodo v gozdovih bližnje Skandinavije. Mednarodna združenja so postala zaradi problemov s katerimi se ukvarjajo pomembna za celotno Evropo in predstavljajo tudi eno od možnosti za prodor zahodnoevropske tehnologije in tvrdk na vzhodnoevropsko tržišče. Vsaka pomoč je dobrodošla, saj dežele vzhodne Evrope nimajo ničesar, niti znanja, niti tehnologij, niti denarja. Imajo pa ljudi in voljo za delo.

## KDO BO PLAČAL?

Stroški čiščenja bodo strahotno visoki. Po predhodnih izračunih, ki so bili narejeni, bi za čiščenje vzhodne Nemčije rabili 380-470 bilionov DEM, za očiščenje mesta Leningrad 2,2 biliona rubljev (3,7 biliona \$ po uradni menjavi oktobra 1990), za Češkoslovaško bi bilo potrebno od 15-30 bilionov \$ in za Poljsko 35 bilionov \$. Ob teh podatkih se zastavi vprašanje, kdo bo plačal oz. kdo je zmožen kriti tako velike stroške.

Nordijska investicijska banka je pripravila 300 milijonov \$ vreden paket pomoči za Poljsko, Madžarsko, Češkoslovaško in Sovjetsko zvezo v obliki dotacij in posojil. Svetovna banka za investicije in razvoj namenila Poljski posojila v višini 18 milijonov \$ za čiščenje okolja. ZDA so 40 milijonov dolarjev namenile Poljski in Madžarski, poleg tega pa bodo nudili pomoč tudi Bolgariji, Češkoslovaški in Romuniji. Nemčija je ponudila 120 milijonov dolarjev posojila Poljski, prispevale pa so tudi Danska 70 milijonov dolarjev, Švedska 60 milijonov \$ in Finska 35 milijonov \$. Evropska skupnost je prav tako radodarna, saj je svojo pomoč ponudila Češkoslovaški, Romuniji in Bolgariji. V letu 1989 so namenili 65 milijonov \$ za čistejšo okolje in 400 milijonov \$ za splošno obnovo. Skupni znesek za okolje in obnovo bo v letu 1991 znašal 1,1 biliona dolarjev in 1,3 biliona dolarjev v letu 1992.

## KREATIVNO REŠEVANJE PROBLEMOV

Kljub izdatni materialni pomoči ni upanja, da bi bili zelo veliki stroški čiščenja pokriti. Na koncu bodo vzhodnoevropske dežele odvisne od lastne iniciative, ki pomeni tudi povezovanje z zahodnoevropsko industrijo v obliki mešanih podjetij. Nekaj mešanih podjetij je bilo že ustanovljenih in glavno vodilo pri ustanavljanju sta bili inovativnost in kreativnost.

TABELA 1

Količine izkopanega črnega premoga in lignita v letu 1989

Država	Črn premog (t)	Lignit (t)
Sovjetska zveza	497,7	164,7
Bolgarija	0,2	31,5
Češkoslovaška	25,1	91,8
NDR	-	305,0
Madžarska	2,2	18,2
Poljska	178,0	71,5
Romunija	9,8	52,3
Jugoslavija	0,3	78,3
Velika Britanija	99,9	-
ZRN	77,8	109,1
ZDA	608,0	283,8

TABELA 2

Emisije SO<sub>2</sub> v letu 1988 v kilotonah na leto in kg na prebivalca

Država	Kilotone SO <sub>2</sub>	kg SO <sub>2</sub> na prebivalca
NDR	5278	317
Češka	2800	179
Bolgarija	1030	114
Romunija	1800	78
Madžarska	1218	115
Poljska	4180	110
Sovjetska zveza	10124	35
Velika Britanija	3664	64
ZDA	20700	84
Švedska	214	25
Francija	1226	22
ZRN	1300	21

Značilen primer takšnega inovativnega in kreativnega pristopa k reševanju ekološkega problema je sporazum med družbo Alfa Laval Separator AB (Švedska) in sovjetskimi rafinerijami. Družba Alfa Laval naj bi namreč očistila lagune z odpadno nafto, ki so v bližini rafinerije Jaroslav severno od Moskve. V vsaki od petindvajsetih lagun je po 500.000 t naftne brozge, v kateri pa je po narejenih analizah še polovica čiste nafte. Rešitev, ki jo ponuja Alfa Laval je črpanje gošče iz lagun ter ekstrakcija nafte s posebej prilagojenimi separatorji. 95 % stroškov bi bilo pokritih skozi pridobljeno nafto in sistem bi se izplačal v enem letu. Laval je že prodal dva sistema za ekstrakcijo, povpraševanje pa je še po najmanj ducatu takšnih naprav.

Inovativen pristop k reševanju ekološkega problema je tudi modernizacija dveh topilnic niklja in kemijske tovarne, ki izpuščajo do 500.000 t SO<sub>2</sub> na leto v ozračje. Načrt tvrdke Outokumpu Oy (Finska) je podprla Nordijska investicijska banka, saj emisije SO<sub>2</sub> uničujejo gozdove v Finski, Švedski in Norveški. Uvodni izračuni kažejo, da bo emitirana količina SO<sub>2</sub> iz trenutnih 500.000 t na leto padla na 70.000 t letno z izgradnjo novih topilnic s sodobno opremo in zapiranjem starih. Po sporazumu bo Sovjetska zveza odplačala posojilo s prodajo niklja na tržišča, ki jih pokriva Outokumpu Oy. Podoben način odplačila je tudi osnova tvrdke Lurgi za obnovo štirih največjih topilnic aluminija v Sovjetski zvezi.

Če prenesemo izkušnje pridobljene pri reševanju ekoloških problemov na zahodu na vzhod, vidimo, da problemi kljub vsej črnogledosti niso nerešljivi. Skrb za okolje in ekonomski razvoj morata iti z roko v roki, saj tam kjer so reke obremenjene s težkimi kovinami, zemlja nasičena z naftnimi derivati in so posledice pridobivanja energije velike količine odpadkov, lahko obsojno pokrajino odredi le gospodarnost in kreativnost pri reševanju problemov.

Prevedla in priredila  
Nika Bosio

## IZ SVETA RAČUNALNIŠKE TEHNIKE...

### Arhiv dokumentov kar na mizi

#### ELEKTRONSKO REGISTRIRANJE PODATKOV OMOGOČA HITREJŠE RAVNANJE Z DOKUMENTI

Ideja o hitrem zbiranju podatkov v administraciji, brez uporabe papirja, se je uresničila s pomočjo elektronskega sistema za registriranje podatkov in arhiviranje. Ta sistem omogoča pregled dokumenta, spomin in obdelavo. Hkrati pa je elektronski sistem za registriranje podatkov in arhiviranje trikrat hitrejši kot vsi prejšnji.

Sektor pisarniške opreme londonske firme Bell and Howell je razvil novo generacijo sistema za obdelavo slike na temelju najnovejših in najmočnejših progresorskih čipov v kombinaciji z optičnimi diski. Optični disk lahko sprejme 30.000 dokumentov. Ta sistem so poimenovali LIS-Lasertrack Imaging System 5000, lahko dokument »prečita« in ga prenese v digitalni obliki na optični disk v treh sekundah, istočasno pa se dokument tudi prikaže na ekranu.

V vsaki minuti lahko dobimo iz kartoteke dvanajst strani dokumentov, skupaj z indeksno informacijo, ki nam pove, na kaj se nanaša dokument. Ta sistem omogoča tudi hiter pregled dokumentov, kot so na primer računi, jih nato vpiše v magnetni disk računalnika brez indeksiranja. Lista imen datotek, v katerih so ti dokumenti, se bo formirala s pomočjo softwara, ki se uporablja pri prenosu slik na optični disk.



Klicanje potrebnih dokumentov z diska traja samo pet sekund, če smo predhodno definirali kriterije za iskanje (ime, datum in serijska številka).

Tiskalnik, ki je sestavni del tega sistema, omogoča, da dobimo kopijo dokumenta v desetih sekundah.

Na ekranu je mogoče s pomočjo avtomatskega zooma povečati izbrane dele dokumenta in tako olajšamo pre-

gled in odčitavanje. Istočasno pa je mogoče prikazati tudi več dokumentov, ki se lahko po potrebi razširijo in povečajo.

Naj dodamo še naslov tega podjetja, ki nam s pomočjo optičnega odčitavanja, arhiv zmanjša in prestavi kar na mizo: Bell & Howell Ltd, 33-35 Woodthorpe Road, Ashford, Middlesex, England TW15 2RZ, telefon: +44 784 251234, telex: 266119, fax +44-784 259286.

## Bi radi uspešno prodajali?

PRI TEM VAM LAHKO POMAGA NEKAJ PREPROSTIH PRIJEMOV

Kot vsak dober bojevnik morate biti pri prodajanju pripravljene na bližajočo se bitko – izdelano morate imeti strategijo. Premisliti morate o tem, kaj bi lahko sovražnik storil, kakšen bi lahko bil njegov protinapad, kako lahko v najboljši meri uporabite svoje orožje in oborožitev. Najpomembnejše orožje je predhodna raziskava. Odmahnil boste z roko. Vi ste vendar praktiki! Biti hočete zunaj na terenu in se hrabro boriti s kupci, ne pa sedeti v pisarni in se utapljati v statistikah, računalniških izpiskih in priročnikih. Pa vendar pri raziskavi ne gre za dolgotrajna preučevanja suhoparnih knjig, temveč za neko temeljno znanje s ključnih področjih pristopa k prodaji.

Opravite torej: raziskavo o kupcu, o izdelku in o odnosih. »Oh«, porečete, »za takšno raziskavo gre. Saj to pa delam. Večino svojih kupcev poznam, to blago prodajam že vrsto let, o medsebojnih odnosih pa je ni stvari, ki je ne bi vedel! Otročarije!«

Potrpite trenutek. Preden se tako omalovažujoče izrazite, si preberite naslednje zgovorne primere. Vzeti so in knjižice britanskega podjetja za izobraževanje podjetnikov in managerjev Videoarts, ki ga pri nas zastopa Video Center iz Ljubljane.

**BODITE OSEBNI.** Neverjetno je, kako v času od zadnjega prodajnega obiska podrobnosti zbledijo. S podobno lahkoto, s kakršno smo mi vsi, ki se ukvarjamo s prodajo, pripravljene priseči, da so kupci in njihove osebne navade, stvari, ki jih imajo radi in ki jih ne marajo, neizbrisno zapisani v naših možganih, je mogoče vse pozabiti in pomešati. To pa ima lahko precej neprijetne posledice:

**Prodajalec:** Me veseli, da vas spet vidim, gospod... gospod...

**Kupec:** Kranjc.

**Prodajalec:** Kako pa kaj gospa Kranjčeva?

**Kupec:** Nimam pojma, kako je z njo, odkar je šel najin zakon narazen.

**Prodajalec:** O ne. Res mi je žal.

**Kupec:** No, vsaj pri svojem ostajate. Tudi od zadnjih dveh priložnostih, ko sem vam to povedal, vam je bilo žal.

Se vam kaj takega še ni zgodilo? Čestitamo? Ali imate izjemen spomin, ali pa odličan kartotečni sistem. Če pa je zgornji pogovor v vas vzbudil mučen in znan občutek, si takšno kartoteko omislite čimprej. Namen kartotečnih kartic je, da vas ob pravem času privedejo na pravo mesto, kjer boste govorili o pravem izdelku oziroma storitvi, s seboj pa prinesli prave vzorce oziroma prospekte.

Na kartici naj bodo vsi bistveni podatki, kot so ime podjetja, oseba za stike, naslov, telefonska številka, vrsta posla itd. (Mimogrede, ime podjetja naj zaradi lažjega vodenja kartoteke stoji v zgornjem desnem kotu kartice.) Seveda pa vam morajo kartice predvsem pomagati pri prodaji. Kako? Poudariti bi vam morala še druge informacije – mogoče seznam alternativnih oseb za stik z njihovimi funkcijami za primer, če oseba, s katero navadno poslužete, zbolijo ali zapusti podjetje. Vključevala naj bi nekaj bistvenih življenjskih podatkov o vsaki izmed teh oseb. Vsebuje lahko tudi razne opombe glede dostave, na primer, da dostavna vozila, katerih višina presega »x«, ne morejo v prostor za razkladanje ipd.

Predvsem je pomembno, da kartica prikazuje, kaj stranka od vas kupuje, kaj bi od vas lahko kupovala in kako ste z njo poslovali v preteklosti. To pa ne pomeni, da je treba po vsakem obisku napisati esej, temveč morate napisati povzetek ključnih točk, ki ste jih obravnavali, in dodati morebitne pomembne podrobnosti o osebah – pravkar poročen, prvi otrok itd.

**IZDELEK.** Vas je že kdaj presenetil oziroma spravil v zadrego kupec, ki je dajal vtis, da ve več o vašem izdelku oziroma storitvi in njuni uporabi kot vi sami? Zelo neprijetno. Ali pa imate morda težave s spremljanjem vseh novih izdelkov, ki prihajajo iz proizvodnje oziroma jih kupujete na raznih koncih sveta.

**Kupec:** Naj vam povem, kaj me zares zanima. Vaši novi elektronski vrtni stroj z veliko hitrostjo vrtnanja.

**Prodajalec:** Ah. Da Res je, novi so. Tako novi... da še nimam prospektov.

**Kupec:** Ampak gotovo mi o njih lahko poveste vse?

**Prodajalec:** Seveda, stroji so... so... stroji so... stroji so zelo v redu.

**Kupec:** Menda so z daljinskim upravljanjem? Zvrtaš luknjo, medtem ko udobno sediš v svojem naslanjaču in samo pritiskaš na gumba.

**Prodajalec:** Ja. Mislim, da res. Razen če ni šlo za modele vesoljskih plovil? Kakorkoli že, ... ah ... delamo jih v več različnih barvah ... no, vsaj v eni barvi ...

**Kupec:** Adijol!

Res je, dve napaki ste opazili. Ne samo, da je bil prodajalec brez prodajnih prospektov, tudi podatkov o izdelku ni poznal. Če bi na primerno mesto v aktovki stlačil ustrezno knjižico, si dneva morda ne bi pokvaril – še posebej, če je predhodno opravil tečaj hitrega branja.

Seveda pa mi takšnih stvari ne pomenimo – vedno imamo pri roki prodajne prospekte, skrbno zložene v urejeni aktovki. Ne pripadamo ljudem, ki morajo sprazniti aktovko, da pridejo do vizitke; seveda ne. Prave prospekte lahko primemo v roke, ne da bi odvrnili oči. Vendar so prodajni prospekti za nas le opora, saj poznamo izdelke, njihovo uporabo, ceno, velikost, barvo itd., tudi če so tako novi, da so komaj prišli iz oddelka za raziskave in razvoj.

V vašem primeru to ne drži? No, vsaj iskreni ste. Strašansko težko je iti v korak z vsem, kar je novega. Gotovo pa je, da izdelkov, ki jih ne poznate, ne boste mogli prodajati.

Še nekaj: ne pozabite, da se bo kupec strašansko težko zbral, če mu boste dali v branje prospekt in nadaljevali z govorjenjem. Zmedel se bo. Naj bere ali naj poslušaj? Zato mu dajte možnost, da prospekt na hitro preleti, z govorjenjem pa nadaljujte šele, ko se vam bo zdelo, da je z ogledovanjem prospekta končal.

**ODNOSI.** Seveda moramo spregovoriti še o tem, kako je poslovanje s kupcem potekalo v preteklosti. To je splet dejstev in domnev, ki sestavljajo historiat odnosov med vašima organizacijama.

**Prodajalec:** Zadnjič ste naročili dva-najst ducatov. Naj bo tokrat petnajst?

**Kupec:** Niti tistih dvanajst še nismo dobili!

**Prodajalec:** Kako? Prisegel bi, da sem prejšnji teden, ko sem šel tu mimo, videl enega od naših kamionov.

**Kupec:** Kaj res!

**Prodajalec:** Jal Res.

**Kupec:** Dostavili so nam spremenjene inačice desetih ducatov, ki smo jih naročili pred dvanajstimi ducati in smo jih poslali nazaj, ker niste opravili sprememb, za katere ste rekli, da ste jih naredili, preden sta nam blago poslali.

**Prodajalec:** Ah! Tega pa nisem vedel, torej...

Preden se odpravite na pot, poizvedite, kaj se je zgodilo s kupčevim zadnjim naročilom – je bilo pravočasno izpolnjeno, je bilo ustrezno? Prav tako preverite, če ni morda kupec medtem kakega naročila sporočil kar neposredno po telefonu. Če boste imeli vsa dejstva pri roki in če boste znali situacije umiriti in ne le reagirati nanje, boste veliko samozavestnejši, kupcem pa se boste zdeli zanimivejši. Obveščena prinaša samozavest. Ta pa rodi uspeh.

**SPODBIJANJE UGOVOROV.** Spoprijemanje z ugovori je svojevrstna večšina. Kupci namreč uporabljajo ugovore za poigravanje z neveščimi prodajalci. Ugovore pa uporabljajo tudi kot način izražanja zanimanja za posel.

»Ne vem, če je to pravi izdelek za nas« lahko prevedemo v: »Ni mi čisto jasno, kako se izdelek ujema z mojimi potrebami, malo več mi povejte.«

Ko boste naslednjič slišali: »Predrago je«, »Ni pravi letni čas, da bi ta izdelek kupovali na zalogo«, »Vaša dobava ni dovolj zanesljiva«, »Prek vašega podjetja zares ne bi mogli poslovati«, »Vaši stroji nam ne bodo zagotovili toleranc, ki jih potrebujemo.« ne pospravite svojih stvari. Ostanite in se borite.

Ugovor postavite v pravo luč in navedite kompenzacijske dejavnike.

**Kupec:** Ta električna dostavna vozila so precej počasna.

**Prodajalec:** Drži. Ampak kaj ni res, da vozila za lokalno dostavo nimajo prav pogosto možnost za hitro vožnjo?

**Kupec:** Res je.

**Prodajalec:** Pri nas smo se odločili, da damo poudarek ekonomičnosti in zanesljivosti, ne pa toliko športnim lastnostim. Ugotovili smo, da v časih visokih stroškov prevoza večina ljudi meni, da je to najpomembnejše. Seveda pomeni to tudi manj nesreč, manj postopkov pred sodiščem in dosti manj poškodb blaga, ki je v vozilu.

Kupci morda potrebujejo le malo več prepričevanja, a neredi jasno in glasno rečejo »Prepričajte me«, ker jih to preveč obvezuje. Zato ponudbi ugovarjajo na področju, ki zadeva njihovo negotovost, potem pa se umaknejo in čakajo, če vam bo uspelo prepričati jih o koristih, ki jih posel prinaša.

Kupci navajajo ugovore še iz drugega razloga. V nekem smislu so sami posredniki. Vašo predstavitev bodo morda morali sami predstaviti na sestanku v podjetju, kjer bodo doživeli zasliševanje o prodajnih pogojih, primernostih in koristih, ki jih prinaša posel. Zato pogovor z vami izrabijo kot vabo za tak sestanek. Napadajo vas z vsemi neprijetnimi ugovori, na katere bodo morali odgovarjati sami, in si zapisujejo, kar ste jim povedali. Če bi lahko prisluškovali takšnemu sestanku, bi osupnili, ker bi slišali, da na vprašanja svojih kolegov drdajo vaše odgovore. Še en namig s tega področja. Kupci ugovore radi uporabljajo kot dimno zaveso s katerimi učinkovito prikrivajo neodločnost. V ta namen postrežejo z vrsto izgovorov, zakaj naj bi nakup ne bil mogoč. Preden pohitite z direktnim odgovorom na ugovor, je koristno uporabiti tehniko koraka vstran:

»In če ceno izvzamemo, kaj bi rekli?« Ali pa: »Predpostavim, da dobavni roki niso bistveni...«



Tretja varianta: »Kaj pa, gospod Kovač, če predpostavim, da lahko dobimo barvo, ki jo potrebujete, kako bi se odločili v tem primeru?«

Z vaše strani je to majhen korak vstran, toda ponavadi sproži reakcijo. Če kupec spremeni ugovor, je možno, da vas je s prvim hotel odpraviti, misleč, da takega ugovora ne boste mogli nikoli preskočiti oziroma spodbiti in se mu tako ne bo treba odločati za nakup. Pri drugem ugovoru se morate torej osredotočiti na to, da je določenejši in postavljen v pravo luč. Če pa kupec ponovi ugovor »Cena je tista«, verjetno misli resno in boste morali ta ugovor nekako zavrniti in/ali ponuditi kupcu kak kompenzacijski dejavnik, na primer zanesljivost in trajnost izdelka, da bo ceno ali kasnitev pri doštavi lažje sprejel.

## ŠEST KORAKOV DO PRODAJNEGA USPEHA

### Opravite raziskavo

- o kupcu
- o izdelkih
- o medsebojnih odnosih.

### Postavite si cilje

Pripravite alternativne možnosti, se pravi druge kupce za določen izdelek, druge izdelke za določenega kupca.

### Zastavljajte vprašanja

Med pogajanjem postavljajte vprašanja, ki zahtevajo opisne odgovore. Ne zadovoljite se z eno samo besedo (Da. Ne. ipd.) Ohranite nadzor nad potekom pogovora in ne dovolite, da iniciativo prevzame kupec.

### Pojasnite korist

Vaša argumentacija naj sloni na koristih za kupca in njegovih potrebah, ne pa v prvi vrsti na tehničnih podatkih.

### Spodbijte ugovore

Ostanite mirni.

Dosežite, da bo ugovor določenejši.

Postavite ga v pravo luč.

Naj mu sledi kompenzacijski dejavnik.

### Sklenite kupčijo

Pazite na signale, ki izražajo pripravljenost za nakup.

Vprašajte za naročilo.

Čim sklenete posel, dajte jezik za zobe.

Mimogrede – predpostavljamo seveda, da poznate pravila o lepem vedenju: saj vrste, tiste stvari o čiščenju avtomobila, pravočasnem prihodu, o tem, da se prepričate, da nimate zmečkane obleke ali blata na čevljih. Lepo vedenje vključuje tudi to, da ne napadate kupčeve tajnice, oziroma da se na parkirišču med vzvratno vožnjo ne zaletite v avto direktorja podjetja – sijajno limuzino, ki mu jo skrivoma zavirate. Prav zato pa nenazadnje gre.

Spremenite svoj pristop in zamenjajte majhne cilje z velikimi. In ko boste resnično uspešni pri prodaji, se boste v mercedesu vozili tudi sami.

Aleksander Pokovec  
Gospodarski vestnik (18. 4. 1991)

## V SPOMIN SODELAVKI ZDENKI STRNADI

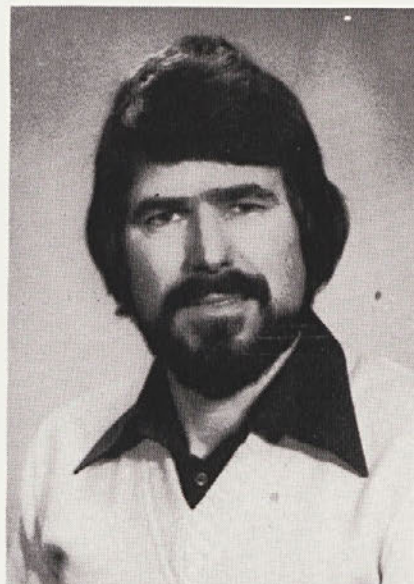
*Nepričakovano si odšla od nas, brez slovesa. Odhajala si od doma, da bi prisluhnila akordom Mozarta. Žal pa ti je na pol poti ugasnilo življenje.*

*Zdenka, ti si bila vedno naša Zdenka, naša inženir Strnadova. Imeli smo te radi in še sedaj ugotavljamo, kako zelo smo te potrebovali. Bila si sposobna in delovna sodelavka, tiste vrste človek, ki dela iz notranje potrebe. Nisi samo hodila v službo, temveč si delala zato, da je bilo delo opravljeno, problemi rešeni in cilji doseženi. Delala si vztrajno, sistematično in natančno in to vseh dvanajst let, ki smo jih prebili skupaj. Zdenka, vedno si znala prisluhniti ljudem. Razumela in poslušala si naše težave, nas tolažila in vlivala pogum. Vedno smo se spraševali, kdo je tebi vlival pogum in toliko energije. Morda narava? Z veliko ljubezni si vedno govorila o cvetju, o živalih in gorah, ki si jih tako neizmerno ljubila.*

*Žal pa si ob mnogih drugih opravih in tudi bremenih, ki si jih pogumno prenašala, le težko našla čas, za tebi tako drago in ljubo, naravo.*

*Zadnji petek si le našla čas zase in odšla na Mozartov koncert v Ljubljano. Na žalost, se je tvoja pot iztekla na sredini. Vendar pa tvoje delo, tvoj odnos do nas, sodelavcev, in tvoja ljubezen do dela za vedno ostaja med nami.*

SODELAVCI



## V SPOMIN SODELAVCU MARJANU ŠUSTRU!

### DRAGI MARJANI

*Trenutek nepazljivosti pri naglici, s katero si vedno hodil po svojih poteh, te je iztrgal iz našega življenja.*

*Spominjamo se časov, ko si prišel v Aero. To je bilo davnega leta 1969. Mlad, zagnan in deloven si z delom najprej pričel v proizvodnji, v Jasnitu, nato pa si prešel v Razvoj. Leta 1977 si svoje področje dela zamenjal s komercialo, kjer si opravljal delo raziskovalca trga. Prav pred nekaj meseci si delovno področje ponovno zamenjal, tokrat s prodajo. Kmalu nato pa si postal trgovski potnik za del Slovenije. Govoril si, da je tvoja velika želja postati trgovski potnik in to ti je tudi uspelo. Poznal si proizvodni program, od razvoja, preko proizvodnje in raziskave tržišča in s takšnim širokim pogledom na Aero si bil idealen trgovski zastopnik. To delo si, po mnenju naših poslovnih partnerjev in tudi po mnenju sodelavcev, izvrstno opravljal. V tem kratkem času, ko si opravljal delo trgovskega zastopnika, si imel nadpovprečne rezultate. Vse to pa potrjuje, da si bil pravi človek za to delo.*

*Vedno si si nalagal veliko dela, tako v zasebnem življenju kot na delovnem mestu. Nič ti ni bilo težko narediti. Poleg svojega dela si se veliko angažiral v sindikatu, bil pa si tudi večkrat predsednik delavskega sveta v Trzinju. Pri opravljanju svojih funkcij pa si bil vedno dosleden in nepopustljiv.*

*Veliko dela, morda celo preveč, si si nalagal tako kot raziskovalec trga in sedaj kot potnik.*

*Neprestano si hitel, vendar pri tem nisi pozabil na svoje sodelavce. Prijazna beseda, tolažba, pohvala in vzpodbuda so bile tvoje vrline, ki so nam lepšale vsakdan. Imeli smo te radi in zato nam sedaj tako zelo manjkaš.*

*Živimo v času, ki ni prijazen. Dober sodelavec, velik prijatelj in vedno pripravljen pomagati. Vse to si bil ti.*

*Velika praznina ostaja za teboj. Pogrešali te bomo. Tebe, tvoj zaklad prijaznih besed in prijazen nasmeh.*

SODELAVCI

