

Objavljamo nekaj misli iz pogovora urednika glasila Litostroj Karla Gornika z novim generalnim direktorjem delovne organizacije Litostroj Jožetom ŠLANDROM.

Z znanjem in učinkovitim vodenjem v boljši jutri

Jožeta Šlandra Litostrojčani zelo dobro poznajo, saj se je v tej delovni organizaciji zaposlil kot mlad strokovnjak že leta 1975. Vmes je odhajal tudi na druge dolžnosti in danes je znova v Litostroju, nedvomno pred izredno težkimi nalogami, ki jih bo moral skupaj s kolektivom hitro in učinkovito razreševati. In kako premostiti sedanje težave, kako zastaviti nadaljnji razvoj, vodenje in organizacijo v Litostroju je le nekaj vprašanj, ki so mu jih zastavili ob prihodu.

Litostrojci tozdi so letos prvič v zgodovini svojega razvoja pridelali izgubo, ki je naravnost šokirala vse delavce in širšo družbeno skupnost. Kako ocenjujete ta pojav in kako se ga nameravate v cilju sanacije lotiti v Litostroju?

Šlander: Prepričan sem, da je togost organiziranja Litostroja, nemogućnost prilagajanja in mnogo drugih slabosti, ki so se nabirale že več let, povzročilo nezmožnost DO, da se prilagodi zunanjim spremembam. Realna cena denarja je, denimo, najbolj prizadela industrijo z dolgimi roki obračanja sredstev, med njimi predvsem strojegradnjo. Obračunski zakon pa je močno načel dohodek zaradi nujne revalorizacije. Vendar sta tako realna cena denarja kot potrebna revalorizacija del realne ekonomije. V prehodnem obdobju, za nas odločilnem, pa potrebujemo nekaj družbene pomoči, ki mora kompenzirati preostre zahteve obračunskega zakona, omiliti depresijo investicijskih dejavnosti v državi in omiliti katastrofalno situacijo v strukturi sredstev industrije, ki posluje v največji meri z dragimi kratkoročnimi krediti, njena sredstva pa se kopičijo na računih družbenopolitičnih skupnosti in SIS ter v bankah.

Odložitev plačila za dobavljeno opremo in izvajanje novega obračunskega sistema pomeni za Litostroj v letošnjem letu visoko in kronično nelikvidnost, ki močno ovira normalno poslovanje. Kakšne so možnosti, da premostimo te težave?

Šlander: Odložena plačila Iraka, ki zaradi vojne ne more redno poravnati svoje obveznosti, so gotovo prvi velik vzrok nelikvidnosti Litostroja v zadnjem obdobju. Rešitev je možna v dveh smereh in sicer v dogovoru z bankami in poslovnimi partnerji o dodatnih kreditih z ugodnejšo obrestno mero in bistvenim povečanjem naše proizvodnje. To je kompleksna naloga, saj zahteva popolnejše obvladovanje in koordinacijo poslovnih in proizvodnih procesov, dolgo planiranje, obvladovanje kakovosti in brezpogojno držanje rokov, kar je danes velika slabost.

V program, ki ste ga ob razpisu predložili delavskemu svetu DO, ste zapisali, da bodo potrebni temeljitejši posegi v poslovanje in organiziranost Litostroja?

Šlander: S tem vprašanjem organiziranosti so povezani dohodkovni odnosi, sistem danes prevečkrat dopušča jemanje iz skupne vreče in zamegljuje odgovornost za neopravljeno. Čisti računi bodo morali postati osnova dela.

Tudi razvoj proizvodnje in tehnologija izdelave je verjetno bistvena naloga za konkurenčno sposobnost Litostroja?

Šlander: Menim, da je razvojno delo v zadnjem obdobju na nekaterih področjih zaostajalo za potrebami, kar se odraža v zaostajanju blagovnih skupin kot so črpalke, žerjavi in vilničarji. Po drugi strani pa se čuti premajhna povezanost projektivno konstrukcijskih birojev s proizvodnjo in njenimi rezultati, kar ima za posledico prepočasno prilagajanje zahtevam trga in velike kasnitve pri izdelavi dokumentacije. Dobri strokovnjaki so za svoje delo preslabo nagrajevani. Pa tudi sicer je nagrajevanje po delu v DO neurejeno, vse preveč je uravnolovke.

Družbenopolitične organizacije v tozdih in na nivoju DO so že v začetku leta izpostavile dejstvo, da se srečujemo tudi s krizo vodenja.

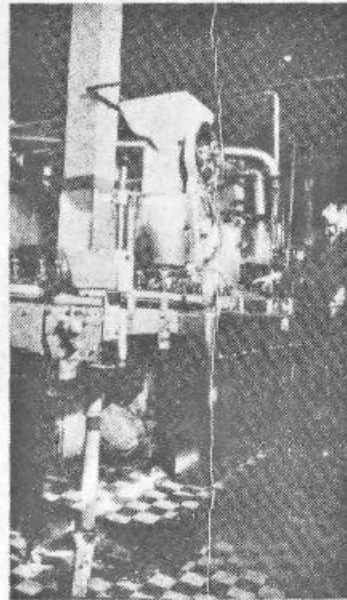
Vi ste za večji vpliv na izbiro in imenovanjem ključnih, vodilnih delavcev v DO in tozdih?

Šlander: Vodilni team v DO mora biti uigran, da bo vodenje uspešno. Pri tem razumem tudi večjo težo, ki jo mora dobiti vodenje v delitvi dela med upravljanjem in vodenjem. Nenehno je tudi v razpravah o spremembah ustave in zakon o združenem delu je sestava vodilne ekipe zelo pomembna in vpliv na to nujen.

Ob 40-letnici Slovina

Tudi v teh težkih pogojih se da dobro gospodariti

SLOVIN je s svojimi 10 delovnimi in 30 temeljnimi organizacijami v vseh delih Jugoslavije – kljub številnim zaprekam, ki so zasnovane na vsakršnih lokalizmih in kljub mnogoterosti pogojev poslovanja – ohranil svoj jugoslovanski značaj. Celo več, ugotavljamo, da brez naše trajne organizacijsko-sistemske vključenosti v celotni tržni prostor države, Slovina sploh ne bi bilo. Ekonomska kriza pa vendarle lomí v vseh lokalnih strukturah »vrtičkarske« poglede. Seveda ne hitro in brez pretresov. Vendarle pa je obstoj Slovina dokaz, da se v tudi v teh pogojih da poslovati. Že zaradi razpredene organizacijske strukture v državi zasluži fenomen Slovina določeno pozornost.



Poslovanje v letošnjem letu se glede uspešnosti zboljšuje. Tega ne pripisujemo kakšnim prav posebnim ukrepom, koristimo zgolj nakopičeno znanje in prednost ohranjene razvite organizacijske strukture v vseh delih države. Po kapilarah poslovnih tokov dokazujemo prednost razvite, na znanje in tržno orientacijo naslonjene poslovne politike. Temeljne novosti, ki smo jih uvedli v letošnjem letu izhajajo iz lani sprejetega srednjeročnega plana, ki zaradi sprejema na referendumu v vseh združenih organizacijah ni le obveza, temveč tudi dovolj do potankosti izdelan sistem pravic in odgovornosti vsake od njih. To pomeni, da ob količkej smotni finančni, cenovni in razvojni politiki ter ob ustreznem informacijskem sistemu vendarle lahko dosegamo zastavljene cilje. Proizvodnja brezalkoholnih pijač je za nas temelj poslovne uspešnosti, prodaja vina – predvsem v izvoz, pa temelj reprodukcijske povezanosti zaradi sorazmerno velike uvozne odvisnosti našega poslovnega sistema.

Povečali smo proizvodnjo in izvoz; slednjega predvsem na iskanju novih blagovnih skupin in izven sistema. Kljub padcu kupne moči, kar je glavna tekoča ovira pri doseganju rasti proizvodnje v vseh ozd, ki se srečujejo s svojimi izdelki na trgu široke potrošnje, in tudi srednjeročno zelo velika nevarnost za našo

poslovno uspešnost, ocenjujemo, da bomo z zmerno rastjo prodaje brezalkoholnih pijač ob stagnaciji porabe vina ohranili pozitivno rast proizvodnje v tem in naslednjih letih. To pa pomeni, da je naša glavna naloga na domačem trgu, da na račun premise, da »pač proizvajati mora znati vsakdo« izkoristimo prednosti razvite tržne orientacije in vpetosti v jugoslovansko tržišče. Vendar pa je treba odkrito priznati, da dobršen del poslovne uspešnosti ta čas izvira še vedno iz prilagajanja inflacijskim gibanjem kot pa iz uveljavljanja kvalitetnih dejavnikov gospodarjenja. Realno pa nas lahko reši le dokončna uveljavitev tržne miselnosti in dejavnosti, novi proizvodi, racionalizacija transporta in stroškov proizvodnje.

V izvozu smo diverzificirali asortiman ponudbe in pri vinu (kljub težavam na svetovnem vinskem trgu) ob nekoliko manjšem izvozu povečali povprečno izvozno ceno v tuji valuti. Izvoz ocenjujemo kot uspešen, kar pripisujemo pozitivnemu premiku pri politiki tečaja, omenjeni izvozni diverzifikaciji asortimana, večji vključenosti v različne oblike takozvanih »ena-ena« poslov ter bistveno povečanim vlaganjem v izvoz znotraj samega sistema Slovina. Ocenjujemo, da perspektive izvoza vina, kljub visoki ponudbi iz domače proizvodnje, niso rožnate. Svet, zlasti zahodna Evropa, zmanjšuje potrošnjo, hkrati pa se koplje v »jezerih vina« v zalogah. Rešuje nas lahko le soliden nastop na zunanjem trgu, višja kvaliteta, postopno osvajanje stekleničnega programa in boljša organizacija naših aktivnosti doma. Pri tem mislimo na dejstvo, da bi vsakdo želel – ne glede na realno oceno svojih sposobnosti – izvažati sam, kar ustvarja nesolidno konkurenco naših organizacij v tujini in v letošnjem letu smo se srečali nekajkrat s posledicami slabe domače – jugoslovanske organiziranosti na tujem tako, da so propadli nekateri posli. Dokler bo prevladoval interes po lažnem imidžu in privatna korist nad družbenimi in podjetniškimi ekonomskimi interesi, bomo težko plačali jugoslovanske dolgove.

Kako naprej? Težko vprašanje v teh časih. Vendar ocenjujemo, da smo si s srednjeročnim planom začrtali obveze in pot za uresničitev. Težišče ni več na kvantitetni rasti, temveč na dohodkovni uspešnosti. To pa pomeni investicije v trg, v nove proizvode in embalaže, v kadre, informatiko in organiziranost. Kljub temu, da smo se dogovorili, koliko bomo investirali v nove kapacitete, bo potebno v naložbah v osnovna sredstva odločati vsakič posebej, ob presoji trga. Letos dograjujemo novo tovarno brezalkoholnih pijač v Beogradu, klet v Rekovcu, polnilnico v Zagrebu, koncentracijo sadnih sokov v Mestinju in še nekatere manjše objekte. Zelo odprto je, kako rešiti finančno novo izvozno polnilnico v Ljubljani, ker je vinska dejavnost najmanj akumulativna.

Pripravljamo se na začetek izdelave dolgoročnega koncepta, ki mora opredeliti tudi našo dolgoročno strategijo.

Ivo Marenk