

aluminij



Glasilo delovne organizacije Tovarne glinice in aluminija »Boris Kidrič« Kidričevo

26. 4. 1988



Neccest caret lege (ali po domače: Nuja ne pozna zakona) je bil moto, ki smo si ga v TGA zapisali v uvod Investicijskega programa modernizacije proizvodnje primarnega aluminija. Zapisali zato, ker smo se že dalj časa zavedali lastne stiske, ki je pri nekaterih že prehajala v občutek brezizhodnosti, pa tudi dejstva, da je prišel zares zadnji trenutek za radikalne ukrepe. Možnosti sta bili samo dve:

a) pustiti vse kot je bilo ter ovenčani s slavo minulih let propasti. Obstoječa tehnologija, stanje proizvodnih naprav ter kot posledica obojega nezmožnosti proizvajati s stroški, ki so v svetu za takšno vrsto proizvodnje normalni, so nam zagotavljali siguren in hiter konec;

b) modernizirati proizvodnjo primarnega aluminija, uporabiti najmodernejšo tehnologijo ter na ta način omogočiti nadaljnje optimalno koriščenje vseh, ne le v Kidričevem, že zgrajenih kapacitet.

Odločili smo se za drugo pot, pa ne le zato, ker smo si tako neizmerno želeli še naprej proizvajati aluminij, pa čeprav z optimalnim koriščenjem kapacitet in z optimalno porabo energije, surovin in dela. Vsi ti argumenti ne bi zadoščali, če ne bi obstajali širši družbenoekonomski vidiki, ki so jo naravnost terjali. Da jih na kratko ponovimo:

— razširjenost porabe aluminija v SRS ter usmeritev razvoja slovenske kovinske predelovalne in elektro industrije;

(Nadaljevanje na 3. strani)

Prvi temelj za tovarno anod



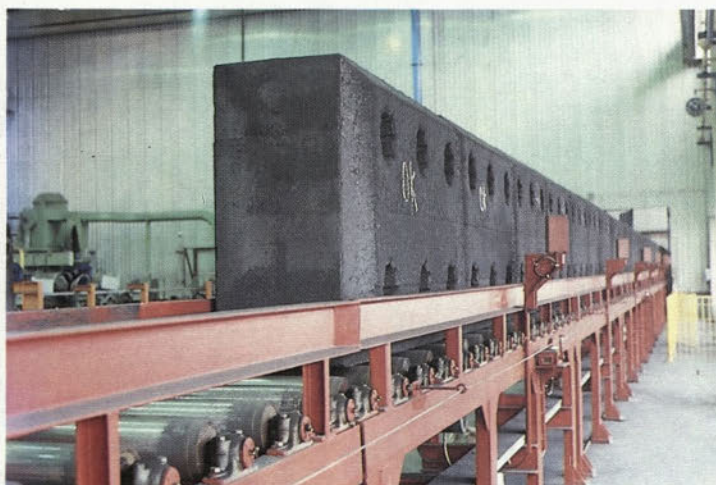
Bloki za elektrolizo B



Peč za žganje anod



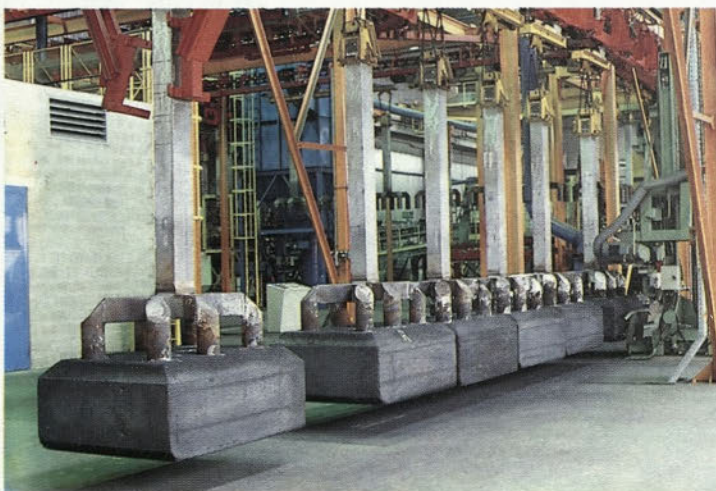
Anodni bloki



Komora peči



Sestavljalnica anod



Strategija MPPAI

STRATEGIJA:

»Kdor hoče hitro doseči hišo na koncu vasi, ne more kamenjati vsakega psa, ki nadenj laja.«

Dostojevski

NASPROTNA STRATEGIJA

»Dao bog, da se o sebi zabavio!«

Zadnja kletev sovražniku — stara hercegovska

Pisati v časopisu o strategiji MPPAI v času, ko je večji del njegove prve faze končan, je seveda nekaj povsem drugega kot je bilo pisanje strategije v obdobju začetnih aktivnosti ob koncu 1983. leta.

vsem med cilji, ki jih želimo. Bistvena razlika je predoseči s pisanjem o strategiji. Takrat na začetku in velikokrat do danes je šlo za biti ali ne biti. Sedaj pa že lahko rečemo, da smo uspešno opravili izredno pomembno razvojno nalogo, ki dolgoročno razrešuje to težko dilemo. Čemu torej sedanje pisanje o strategiji projekta? Menim, da je primerno predvsem iz dveh razlogov.

Prvič je treba ugotoviti, da si razvojne stagnacije tudi v bodoče ne smemo dovoliti, pa bi utegnili kako spoznanje koristiti neoziraje se na pomen in velikost bodočih projektov.

Drugič pa je seveda prav, da tudi nekoliko širše predstavimo nekatere manj znane plati našega boja za razvoj, saj je le tako pričakovati tudi večje poistovetenje s projektom pri bodočih nosilcih glavnega bremena poslovanja aluminijske industrije.

Domnevam tudi, da bi utegnile za marsikaterega bralca biti zanimive nekatere stvari, o katerih doslej javno ni bilo govora. Ob tem je seveda treba odkrito povedati, da vsega pomembnega tudi tokrat ni mogoče napisati, saj potem to ne bi bila strategija.

Za tiste, ki morda poznajo pojem strategije predvsem v zvezi z vojskovanjem, je treba pojasniti, da je gospodarsko življenje tudi posebna vrsta boja. Spretnost vodenja tega boja v najširšem prostoru, z velikimi sredstvi, v daljšem času in z velikimi posledicami — to je strategija.

Gre torej za specifično področje vodenja, ki ni obvladljivo brez kvalitetnih informacij in njihove ustrezne selekcije. Ko je le-ta opravljena, morajo podati odločitev, kajti čas je neusmiljen sovražnik.

Tudi pri našem projektu smo se neprestano borili s tem, na videz neosebnim sovražnikom. Kar precej je bilo aktivnosti v

veliki medsebojni odvisnosti, pri nekaterih smo »zmagali« za las. Končni rezultat je predčasno končani glavni podprojekt, stiske in nervoze pa počasi tonejo v pozabo.

Značilno za strategijo je, da njeno vplivanje na rezultate poslovanja ni takojšnje — ne v slabem in ne v dobrem. Pomembno je, da ne izberemo takšne, ki ne omogoča prilaganja tržnim spremembam, pa čeprav bi kratkoročno lahko dala pomembne učinke.

Takšno elastično strategijo se trudimo voditi tudi za naš projekt razvoja. Poudariti je treba, da je vodenje elastične strategije izredno zahtevno — to je boj na mnogih frontah hkrati. V našem precej spolitiziranem in administrativno omejevanem življenju smo se veliko ukvarjali s problemom zaupanja v komuniciranju z nosilci politične oziroma upravne oblasti. Kljub doktrini »permanentnega preverjanja«, ki prevedeno pomeni pravico intervencij in spreminjanja strateških ciljev, je treba priznati, da je okolje bilo dovolj demokratično. Na koncu so kljub mnogim oviram le prevladali strokovni poslovni argumenti in ne argumenti oblastne moči. Kakorkoli ocenjujemo mnoge, tudi nekorektno pritiske, je treba priznati, da so nam po svoje bili strahovit stimulan pri našem delu. Nikoli nismo »zaspali« — presenečenja niso uspela.

Kratek pogled na bližnjo preteklost

Zgodovina preteklih aktivnosti narazvoju naše aluminijske industrije poteka za udeležence različno, odvisno od tega kdaj so se vključili v strateška razmišljanja in kdaj prevzeli odgovornosti za razvoj. Ocenjujem, da je nekaj odločitev v preteklosti pomembno vplivalo na današnja dogajanja, vendar nobena toliko kot integracija TGA in Impola v SOZD UNIAL leta 1978. Združitev je zahtevala usklajevanje mnogih interesov. Že po kratkem času pa je postalo zelo jasno, da brez modernizacije primarne proizvodnje ni možen razvoj predelave. Posledično je za celoto pretela stagnacija in propad za kakršnega imamo tudi na slovenskem vzore v nekaterih vejah barvne metalurgije. Izvršni svet Skupščine SRS je leta 1979 ustanovil komisijo, ki je imela nalogo proučiti razvojno problematiko aluminijske industrije. Nekatere takratne ugotovitve so bile obdelane v elaboratih pripravljanih del, ki so doživljali razne faze razprav, vendar do izdelave investicijskega programa ni prišlo.

Znaki krize so postali še posebej očitni v TGA v letih 1982 in 1983. Izhod iz takratnih težav je veliko tega, kar je sledilo in predvsem to je novo poglavje razvoja, za ka-

(Nadaljevanje na 4. strani)

(Nadaljevanje s 1. strani)

— neposreden interes porabnikov aluminija za nadaljnjo oskrbo iz Kidričevega, ki so ga že takrat dokazovali s sovlaganjem v še ne začeti projekt modernizacije;

— posreden in neposreden prispevek aluminija k izvozni uspešnosti slovenskega gospodarstva.

Zelo malo nas je bilo, ki smo decembra 1984 ob nakupu tehnologije verjeli, da bomo zastavljene cilje pravočasno realizirali. Zavedali smo se vseh ovir, ki nas čakajo na tej poti, tako tistih, ki so pri realizaciji takšnih in podobnih projektov običajne, kot tudi tistih, ki imajo svoj izvor povsod drugod, le v poznavanju in realni oceni projekta in njegovih ciljev ne.

Medtem, ko smo se trudili z realizacijo projekta in redno

proizvodnjo hkrati, so mnogi samozvani, pa tudi uradni profeti jutrišnje Slovenije dokazovali, da le ta aluminija pravzaprav ne potrebuje ter da je že samo zaradi tega projekt v TGA nepotreben in neupravičen. Tako oni! Na drugi strani pa smo nenehno pod pritiskom porabnikov, ki zahtevajo nove in nove količine aluminija, legur in polproizvodov.

To in pa spoznanje o genialni strokovnosti večine naših kritikov (tako amaterjev, kot tistih po dolžnosti) sta nas še bolj utrdili v odločitvi, da je najboljši odgovor delo, ne pa izgubljanje časa v brezplodnih razpravah.

Naš odgovor je sedaj tu, povsem konkreten, prijemljiv, z možnostjo takojšnjega merjenja rezultatov. Dali smo ga pred rokom, za katerega so

celo predstavniki Svetovne banke menili, da je izredno kratek. Dali smo ga v obsegu sredstev, ki smo jih planirali, če seveda odmislimo vpliv domače inflacije. Vanj smo vložili ogromno lastnega dela celotnega kolektiva, ki nam je bilo tista rezerva, v katero nihče izven nas ni verjel.

Projekt smo realizirali v časih, ki so težki že za normalno poslovanje, kaj šele za istočasno izvajanje investicije. Nenehno spreminjajoči se pogoji gospodarjenja, nerazumljiva politika cen aluminija in aluminijskih polizdelkov na domačem tržišču sta nas prisilili, da smo sprejeli nekaj, za strategijo projekta in nadaljnega poslovanja celotnega SOZD, ključnih odločitev. Najpomembnejši sta vsekakor odločitev o postopnem opuščanju lastne proizvodnje me-

talurške glinice ter odločitev o nabavi dodatnih količin električne energije iz srbskega elektrogospodarstva. Obe že dajeta pričakovane rezultate!

Projekt je torej končan! Prav je, da se danes vsi skupaj veselimo doseženega, da pa ob tem vendar ne pozabimo, da je med nami še vse preveč takih, ki jim je za delo malo mar. Če že tako radi kritiziramo tiste izven naše ograje, je prav, da naredimo še več reda pri sebi. A narediti ga boste morali predvsem sami, dragi sodelavci in sodelavke, vsak v svojem okolju, kjer se še vse prevečkrat zatekamo k popustljivosti in lažni solidarnosti. Prej kot se bomo znebili teh sopotnikov, lažje nam bo! To pa si je večina med nami vendarle zaslužila.

Predsednik Kolegija DO
Danilo Toplek, mag. oec.

(Nadaljevanje s 3. strani)

terega je bila potrebna nova strategija. Bistvena napaka stare je bilo necelovito pristopanje, ki je ob premajhni lastni odločenosti zahtevalo »zeleno luč«, čeprav je uspešnim vključevanjem v republiške srednjeročne plane načelno bila dana. Nehomogena ekipa in neustrezno vključevanje celotne predelovalne verige sta bila zadosten razlog za »vrtenje v krogih«.

Razmišljanja, da bo nekdo izven aluminijske industrije prevzel odgovornost za njen razvoj, so bila beg od lastne odgovornosti. Praksa do danes je pokazala, da moraš za uspešen razvoj najprej »investirati« samega sebe, šele za tem lahko računaš na kakšno soodgovornost drugih.

Ob kriznem stanju je bila za razrešitev izredno pomembna ugotovitev družbenopolitične skupnosti, da je osnovni vzrok nerazrešeno razvojno vprašanje. Na pobudo predsednika IS SRS je bil tako v začetku

leta 1984 imenovan družbeni projektni svet, ki je preverjal zasnovo projekta. Nivo razprav je takrat ponovno jasno pokazal, da bo usoda projekta odvisna predvsem od vodilne ekipe v aluminijski industriji. To je bil zelo pomemben nauk iz dela tega sveta, čeprav so nekateri njegovi zunanji člani ostali glede na svoje siceršnje zadolžitve pomembni sodelavci vse do danes.

Vloga vodilne ekipe

Za načrtovanje strateških ciljev in vodenje strategije, je bistvena sposobnost vodilnih odgovornih ljudi. Če kje, potem tu pride do izraza načelo »prave ljudi na pravo mesto«. Kako smo prevzeli odgovornosti za MPPAI, je sedaj znano, prav pa je povedati, da smo to storili zavestno in prvič v zgodovini aluminijske industrije na način, ki ni ustrezal ustaljenim kadrovskim predstavam politikov. S tem, ko sem kot direktor SOZD prevzel nepo-

sredno odgovornost za celoten projekt, ki je lokacijsko v TGA, je bila v popolnem soglasju z DO Impol v osnovi odstranjena možnost, da bi projekt MPPAI bil še dalje obravnavan kot ozelek »projektič« posamezne tovarne. Dogovor s tov. Kodričem in Toplekom o njuni odgovornosti v TGA in MPPAI, je bilo drugo pomembno dejanje. Resno dvomim, da bi drugačen pristop omogočil uspešno strategijo. Osebnostno mislim, da je bila z ustrezno razdelitvijo odgovornosti dobljena prva bitka v dolgem boju. Sledilo je angažiranje vodilnih sodelavcev za komercialno in finance in organiziranje celotne ekipe po projektnem načelu. Začeli smo trdo delo, pri katerem smo znali individualne moči in znanje podrediti moči ekipe, le-to pa ciljem. Ob zavesti, da služimo predvsem projektu, smo brez velikih formalnosti, z žrtvovanjem prostega časa in ob vsakodnevnem skrbnem medsebojnem kritičnem preverjanju in izpolnjevanju nalog, dosegali podcilje projekta. Ekipa je dobila elan uspeha in videti je, da še ni ponehal, čeprav psihološko ocenjevano ni enostavno vzdržati takega tempa timskega dela tako dolgo dobo. Koncentracija samo na glavni cilj je seveda povzročila zanemarjanje mnogih drugih, ne samo v poslovnem, temveč tudi v privatnem življenju.

Kot zanimivost, ki pa ni nepomembna, naj omenim še to, da zaradi specifične razdelitve nalog in odgovornosti mnogim našim domačim in tujim partnerjem v raznih pogajanjih dolgo ni bilo jasno »kdo je kdo«. Tak položaj je seveda pomenil določeno našo prednost, ki tudi iz materialnega vidika ni nepomembna.

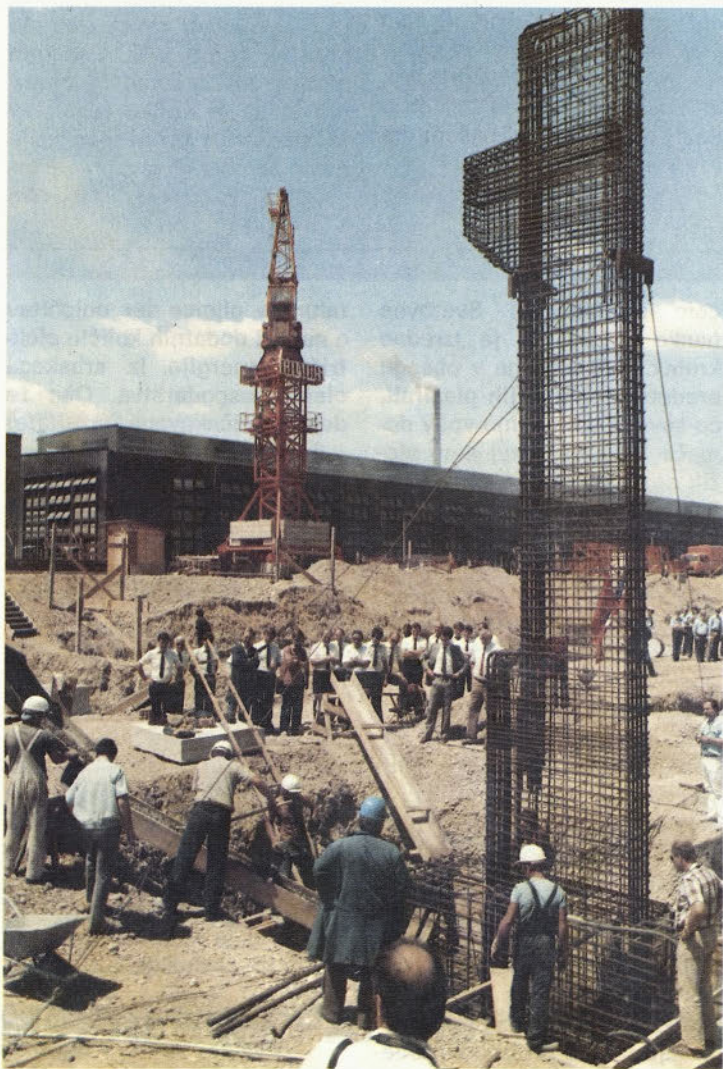
Ob predstavitvi osnovne najpomembnejše stvari — prevzemu odgovornosti in oblikovanju ekipe, ocenjujem, da naši »nasprotniki«, katerikoli so že bili, nikoli niso imeli enakih kvalitete. Niso bili ekipa, niso z nam podobno predanostjo delali in združeno seveda niso nikoli imeli toliko znanja in izkušenj s področja poslovanja in razvoja aluminijske industrije, da bi nas lahko resneje ogrozili. Edino, kar jim je preostalo na občutljivem kadrovskem področju, lahko imenujemo poizkuse sprememb in netenje razdora v ekipi, toda dalj od poizkusov

ni šlo. Ostali smo homogena ekipa, v kateri znotraj skupne, vsak nosi svojo odgovornost, kot si jo sami medsebojno odmerjamo. Osebnostno nimam potrebe trditi, da je moja kaj večja od tiste pri najožjih sodelavcih, vsekakor pa v kritičnih trenutkih najtežjih odločitev ali pa konfrontacij s komerkoli, ni vprašanje, kdo je pripravljen zadnji ostati na »bojišču«. Menim, da sodelavci to vedo in tudi to je ena od pomembnih karakteristik timskega dela. Šopirjenje s slavo, da si prvi, glavni in nevem še kaj, je jalovo početje, ki ne vodi k uspehu projekta in razvoja. Pomen in vlogo si lahko priprišeš le do mere, kot ti jo ekipa najožjih sodelavcev odmeri z izpolnjevanjem tvojih in skupnih nalog.

Pomembno vprašanje za uspeh projekta je seveda tudi izvajanje tekoče poslovne politike. Njeno vodenje in rezultati se ponekod močno prepletajo z razvojno politiko. V našem primeru smo tudi na tem področju dosegli ustrezno stopnjo usklajenosti med vodstvi v obeh DO in SOZD. Žal vsem pomembnim strukturam ni bilo jasno, kakega izjemnega pomena je za izvedbo najtežje razvojne naloge, uspešno tekoče poslovanje celotne SOZD. V najtežjih lanskim likvidnostnih problemih so nekateri potencialni neprioritetne interese in s tem resno ogrozili projekt in poslovanje sistema.

Spopad z nepričakovano novo oviro na domačem terenu, je bil nujen in odločen. Ni minil brez slabih posledic, tako znotraj, kot izven našega sistema. Z več sreče kot pameti smo uspeli zaustaviti nekatera razdiralna gibanja, ki bi lahko pripeljala do nekontroliranih aktivnosti z nepredvidljivimi slabimi posledicami strateškega pomena. Da je temu res tako, smo spoznali kaj hitro, ko so se v povezavi z lokalnimi veljaki z mnogo neznanja in velikimi »predelovalnimi« ambicijami ponovno oglasili nekateri naši standardni »prijatelji«, misleč, da je končno nastopila ura polomije, ki so jo »znanstveno« prerokovali. Kot že velikokrat, so se ušтели. Kako se ne bi, saj imajo strategijo, ki temelji na načelu, »uničimo, kar je še poslovno uspešnega, to bo temelj za napredek doslej poslovnega premalo uspešnih«.

Začetek investicije, junij 1986



Najtežji izzivi

Med izzivi, na katere je bilo treba dati ustrezne odgovore (seveda ne samo z besedami!) je nekaj splošnih in nekaj zelo konkretnih, ki so vezani na sam projekt in poslovanje aluminijske industrije.

Od splošnih se bom omejil samo na enega, ki pa dovolj odseva naše pogoje gospodarjenja in po svoje prispeva k slabim gospodarskim rezultatom in siceršnjim problemom družbe. POIMENOVAL BI GA IZZIV MORALE?

Dejstvo je, da so se mnogi zunanji, predvsem politični, dejavniki pojavili s kritikami našega poslovnega sistema in z odkritim nasprotovanjem njegovemu načrtovanemu razvoju. Eskalacija nasprotovanja je šla od začetne trditve, da lasten aluminij Sloveniji sploh ni potreben, do trenutno aktualne teme o zapostavljanju višjih faz predelave. Najizrazitejši očitki so bili: o energetski požrešnosti, o ekološki nesprejemljivosti, o tonski ekonomiji, o zajedanju akumulacije drugih — predvsem nosilcev »jutrišnjih« tehnologij in podobni.

In kaj je ob tem nemoralnega ali pa kreacija neke nove, doslej na slovenskem nepriznane morale? Predvsem to, da se kar naprej, še posebej v Sloveniji, popolnoma upravičeno napada spolitizirana ekonomija in njeni slabi rezultati, istočasno pa v zvezi z našim konkretnim projektom predvsem določene politične strukture neutrudno nastopajo z dogmatskih pozicij in z demagoškimi parolami. Natolcevanja, da smo mi, ki že 34 let uspešno gospodarimo v aluminijski industriji, brezvestni

podjetniško in lokalno omejeni gospodarji, ki jim bodo ONI v imenu širših interesov odredjali razvoj in poslovno politiko, so svojstven dokaz nemorale avtorjev. Hudo zaskrbljujoče je, če si razni nadobudneži želijo nabirati politično moč na način, da se poslovne politike učijo v časopisih ali pa v njih predavajo o njej. To kaže, da tudi v Sloveniji nekaj ljudi misli, da so že od mladega od boga poklicani za pridigarje in razsodnike, nekateri drugi, ki pa nismo take sreče, pa bi naj hvaležno delali, kar nam bo milostno dopuščeno.

Kako smo odgovorili temu izzivu?

V okviru vseh legalnih organov, kot jih naša družba določa za preverjanje razvojnih investicij, smo predlagali ustrezne dokumente in strokovno argumentirano razlagali upravičenost naših namer. Povzete in preko 100 dokumentov na 17 področjih aktivnosti smo v juniju 1986 predali Odboru za družbeno ekonomske odnose in razvoj Skupščine SR Slovenije. Osnovni poudarek smo dali odločitvi združenega dela iz naše in drugih republik o združevanju sredstev za naš projekt (33% vseh sredstev po osnovni strukturi v IP!). Kot zunanjo verifikacijo smo posebej izpostavili odobritev kredita IFC v obsegu, kot ga dotle pri nas v posamičnem znesku ni dobila še nobena DO. Izredno pomembno je bilo pri tem mnenje IFC o naši ekipi.

Sledila je razprava, kjer je bilo več komplimentov kot graj. Projekt modernizacije je v tem času že itak bil sredi izvajanja in v vseh bistvenih podprojekti odločen.

Naslednji odgovor je kvaliteta izvajanja projekta in poslovne politike SOZD. Ni nujno, da jo vsak razume in ni nujno, da bi jo morali vsakemu razlagati, še najmanj tistemu, ki objektivno nima pogojev, da bi jo razumel. Kot doslej, se tudi vnaprej presoje in sodelovanja strokovnih organov in posameznikov ne izogibamo, saj doseganje razvojnih ciljev brez njihove, četudi kontrolne funkcije ni možno. Končno pa ni pričakovati, da bomo javno bolj samokritični kot tisti, ki razen starih besed nimajo ponuditi kaj drugega kot nove besede.

V letu 1986 smo pričeli graditi, letos pa bomo v celoti realizirali prvo fazo modernizacije proizvodnje primarnega aluminija. Že v istem letu bomo dosegli vse proizvodne parametre. Vrednost nove dodatne proizvodnje v SOZD bo že to leto približno 100 milijonov ZDA dolarjev. V celoti bo prodana — od tega najmanj za 40 milijonov ZDA dolarjev na konvertibilno tržišče. Približno 20 milijonov dolarjev je vredna proizvodnja, ki jo realiziramo zaradi predčasnega končanja glavnih podprojektov. Je še kaj takih projektov v Sloveniji? Bo to kdaj dobilo priznanje vsaj na nivoju raznih takozvanih in hvaljenih inovacijskih dosežkov neprimerljivo manjših vrednosti?

In kaj so nosilci »jutrišnjih« tehnologij?

Mi smo našo novo elektrolizo opremili s tehnologijo, kakršne je v svetu od vseh skupnih kapacitet le 15%. Koristili jo bomo 100%, noč in dan neprekinjeno 20 in po potrebi več let. V svoji branži smo z elektrolizo »C« že stopili v tretje tisočletje.

Tisti mnogi »jutrišnji« in predvsem njihovi advokati in profeti pa naj še kar sanjajo, da bodo z našo ali tujo akumulacijo vsakih štiri ali pa pet let igrali tržni hazard novega vlaganja za statusno srečo, imenovano »članstvo v klubu visoke tehnologije«. Naša morda z njihovimi merili res ni visoka, je pa plodovita. Osebno seveda menim, da je treba tudi iz vidika aluminijske industrije dati največje možne prispevke za razvoj znanosti in čimvečji standard, saj aluminij ni kovina nevednih revežev.

Kronologija strateških izzivov in konkretnih odgovorov je dolga in težko se je oprede-

liti, kateri so bili najtežji, saj niso ocenjevani vsi v istem času in istih razmerah. Po lastni presoji in spominu menim, da so najtežja vprašanja od leta 1984 dalje bila:

Kako izdelati investicijski program? Ali z rizikom nakupa tuje tehnologije brez jamstva, da bo v doglednem času tudi konkretno uporabljena? Za kakšen obseg proizvodnje in kakšno strukturo naprav? Za čigav denar?

Precej samozavesti in posledične hrabrosti je bilo potrebno za odločitev, da smo iP izdelali na osnovi nakupa tuje tehnologije za novo elektrolizo, za vse ostale podprojekte pa na osnovi lastnega znanja in informacij dobaviteljev opreme. Variantno smo vzporedno študirali možnost preselitve francoske tehnologije iz Mostarja, kolikor ne bi dobili tujih finančnih sredstev. Po ugotovitvi, pa tudi mostarska tehnologija ni samo za dinarje, smo vse sile usmerili v pridobitev tujih sredstev in nakup tuje najmodernejshe tehnologije. Pogodbo smo sklenili s firmo Pechiney, kredit za plačilo pa smo si s pomočjo LB-ZB najeli pri banki Paribas v Parizu. Pogajanja so bila dolgotrajna, toda uspešna. Problemi so nastali, ko smo se srečali z močjo birokracije, ki je izdajala dovoljenja. Predvsem na Zveznem zavodu za patente so se dogajale tragikomične stvari, ko je bilo treba doktorici znanosti utemeljevati zakaj tehnologija 180 kA celice ni enaka tisti izpred 50 let, čeprav je Hall-Heroulltov proces že 100 let nespremenjen. Ko nam je bilo vsega dovolj (kasneje smo zvedeli, da so imeli prste vmes nekateri ljubljanski »prijatelji«), smo zagrozili z zahtevo po verifikaciji doktorata. To je končno zaleglo, da je direktor zavoda smel izdati pozitivno mišljenje.

Zalivanje katodnih blokov



Začetek zemeljskih del



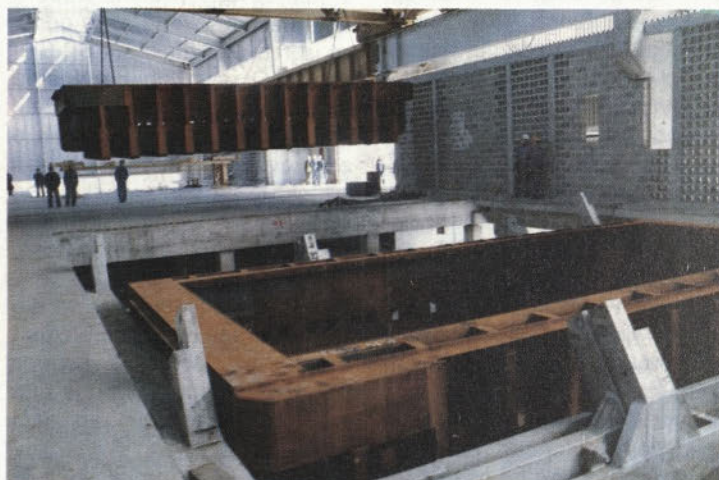
Bančni konzorcij



Grabena jama



Prve omare



Varjenje tokovodnikov



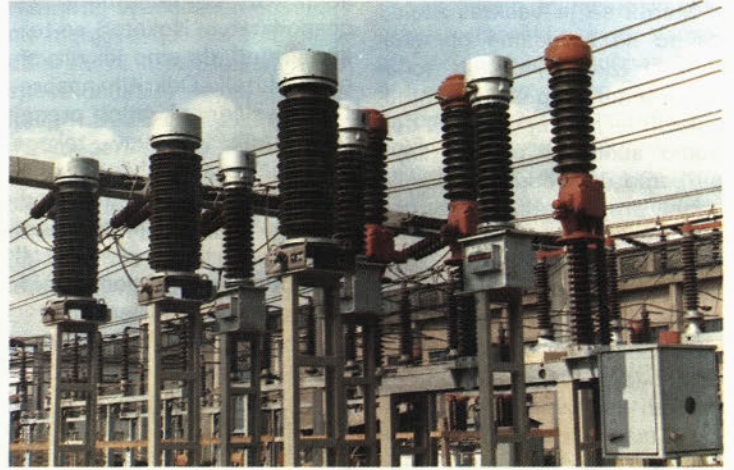
Obzidava



Ob otvoritvi tovarne anod



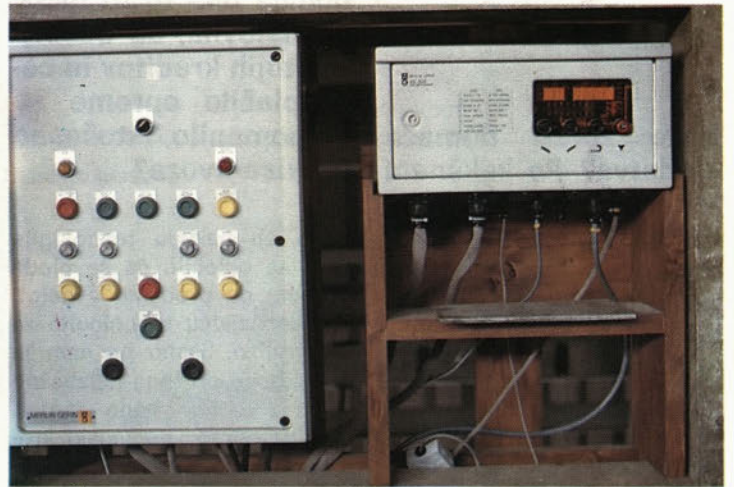
Energetske naprave



Phanje



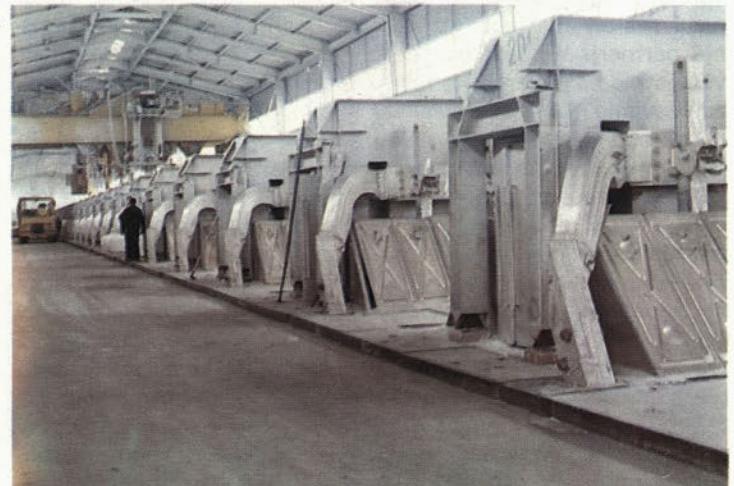
Pečni računalnik



Iz komandnega prostora



Elektroliza C



Kako se lotiti dela? Ali vse skupaj zaupati inženiring organizaciji ali izvajati pripravljalni in izvedbeni inženiring v lastni organizaciji?

Morda se je večkrat zdelo, da se ne zavedamo pomena zvez in izkušenj drugih, toda kljub temu smo se zavestno odločili — nosilci vseh teh del bomo sami, za projektiranje pa bomo dela oddali specializirani projektantski organizaciji. Glede na vse, kar je sledilo, je jasno, da nihče razen nas samih ne bi tako skrbel za sredstva in kvaliteto projekta. Seveda je taka odločitev pomenila posebno angažiranje mnogih kadrov, tudi tistih, ki sicer niso bili formalno vključeni v projektno skupino. Inženiring organizacije in potencialni izvajalci del s tem seveda niso bili zadovoljni. Prvi so bili ob lepe zasluzke, drugi pa so vedeli, da bodo dela dobili šele po trdem boju s konkurenco.

Kako zbrati domača sredstva? Po kakšnem kriteriju? Kako zadovoljiti komplicirani zakonodaji in ideološkim presojam, kaj je »pravo« zduževanje?

V SOZD smo se relativno hitro sporazumeli o medsebojnih razmerjih. Glavni napor je bil usmerjen k zduževalcem in bankam. Kriterij, ki smo ga zbrali, je tako imenovano interesno zduževanje. Dinamično gledano je seveda ta kriterij vprašljiv, toda na koncu smo našli rešitev, da je zduževanje partnerjev potekalo v odvisnosti od kupljenih količin, zduževanje bank pa v odvisnosti od skupnih planiranih količin vseh naših partnerjev znotraj članstva posamičnih bank. Pri obojih sredstvih gre seveda za kredite (izjema so zdužena sredstva Impola, ki so nepovratna, zato pa niso vezana na količine). Organizacijska oblika za partnerje je planska poslovna skupnost SUAL, ki je predvsem v pripravljalni fazi odigrala zelo pomembno vlogo. Ko je zduževanje steklo, so sicer občasno bili problemi, skupaj gledano pa smo lahko s sodelavo partnerjev našega sistema ze-

lo zadovoljni. Organizacijska oblika bank pa je konzorcij bank, ki ga koordinira LB-ZB. Največjo težo in pomen v konzorciju ima seveda KBM kot domicilna banka. V začetku (pa tudi sedaj) glede vloge KBM ni bilo kaj preveč prijaznosti v strukturi mariborskega gospodarstva. Nekateri so težko sprejeli, da smo jih razvojno prehiteli. Odkritih nasprotovanj sicer ni bilo, precej neprijetnih odsevom takega gledanja pa smo občutili v komisiji za oceno investicij. Vodstvo banke nas je v celoti podprlo, mi pa smo se držali vseh dogovorov in podprli njeno regijsko usmerjenost.

Kako zagotoviti tuja sredstva? Ali najeti kredite za tujo opremo ali finančne kredite? Kako omogočiti uvoz opreme, ko pa je zakonodaja bila to te mere protislovna, da odobritev tujih kreditov in celo plačilo opreme še ni pomenilo istočasno pravice uvoza?

Že ob nakupu tehnologije smo se odločili, da se glede opreme ne predamo v celoti v roke dajalcu tehnologije za elektrolizo. Jasno pa nam je bilo, da bo do tega neizbežno prišlo, kolikor bodo možna sredstva samo namenski krediti za izvoz opreme. Začetna sredstva smo si zagotovili pri francoski banki PARIBAS. Vzoredno pa smo začeli iskati tudi druge možne vire financiranja. V LB-ZB to ni nalletelo na dober odmev in kar je sledilo, je bilo pravo »športno nadigravanje« med posameznimi sektorji in nami. Glavni tekači v tej neprijetni atletiki smo bili seveda mi. Ta šport smo vzeli hudo zares, čeravno niti fizično ni bilo lahko nekaj mesecev skoraj vsak teden po dan ali več »službovati« pri LB v Ljubljani ali pa telefonirati dokler partnerjev ni minila dobra volja. Toda pravi precep je šele sledil. Ko smo že po tihem računali, da bi kazalo pridobiti sredstva mednarodne finančne korporacije (IFC), je predsednik IS SRS javno objavil, da bo naš projekt preverjan tudi z zunanjimi institucijami in pri tem omenil ravno IFC. Toliko že-



Prevoz anodnih kompletov

ljena stvar je v preblisku postala neprijetna. Dilema in nemajhen strah, da bo v primeru pozitivne ocene ostalo le pri njej, brez kakršnegakoli denarja, v primeru negativne pa bo šel projekt po zlu, nas je hudo morila.

Časa ni bilo veliko in na osnovi informacij o lažjem uvozu opreme in obvezah domačih bank, je prevladalo spoznanje, da se kaže nadvse potruditi za pridobitev kredita IFC. Sledilo je najtrše in najkvalitetnejše delo, kakršnega dotlej nismo bili vajeni. Ničesar se ni dalo zamolčati, ničesar brez konkretnih dokazov uveljaviti. K sreči smo med experti IFC naleteli na ljudi, kakršne smo v domačih sistemih preverjanja zelo pogrešali.

Ob nesporni večji širini znanja in izkušenj z najrazličnejšimi projekti so ob vsaki odkriti napaki ali nelogičnosti, strpno svetovali kaj je v projektu treba spremeniti ali dodatno utemeljiti. Po korekturi oziroma dokazu je sledilo še enkratno preverjanje in za tem za vsak pomemben segment projekta zapis OK. Nič splošnega filozofiranja, nič sprenevedanja, skratka odprt in pošten strokovni dialog s končnimi odločitvami. Napor je bil poplačan ne samo z laskavo oceno o naših sposobnostih, temveč tudi z denarjem, ki je dokončno prevesil tehtnico projekta v našo prid. Tega so se še kako zavedali naši nasprotniki. Ravno, ko smo v Washingtonu dokončno opravičili naložbo v projekt in pripravljali pogodbe za kredit v višini takratnih 32 milijonov dolarjev, so zapeli telefoni. —

Predsedstvo Slovenije zahteva razpravo v Skupščini, časopisi pišejo, da z naložbo najbrž ne bo nič in da bi vas kazalo takoj poklicati domov. Danes me več ne peče vest, da sem takrat zamolčal to novico. Preveč bi nas demoralizirala, ko smo že itak trošili zadnjo energijo v tistem za nas bolj čudnem svetu. Sodelavci so nekaj zvedeli o njej šele, ko smo že bili v Evropi.

Kako zagotoviti energetsko in surovinsko oskrbo, da bo projekt v poslovanju glede bistvenih elementov stroškov enak ali boljši od konkurence? Kako zagotoviti dolgoročno najustreznejše poslovanje celega našega sistema?

Pomen odgovorov na ta izziv, ki je trajen, je še najbolje predstaviti v prisposodbi, kjer je cilj dvajset in več let trajajoča tekma v hudi domači in mednarodni konkurenci. Mišičast sodobno treniran in opremljen tekač (recimo mu projekt) rabi seveda imenitno hrano (recimo temu ljudsko in drugo energijo in surovine), če naj bo uspešen v tej dirki. Tega se odgovorni delavci v aluminijški industriji seveda zavedamo neprimerno bolj kot razni dobro ali slabo namerni razpravljalci. To je strateško področje, ki bi mu kazalo še kdaj tudi z obširnejšim zapisom posvetiti posebno pozornost. Tokrat se bomo omejili zgolj na nekatera najodločilnejša dejstva, ki so naš odgovor za današnji in jutrišnji čas.

Tud tu vemo, kaj je treba storiti in ker poti nazaj ni več, sem prepričan, da bomo to tudi storili.

Posodobitev predelave in spreminjanje kvalitete, ki omogočajo učinkovito izvozno orientacijo, smo načrtovali že takrat, ko smo odmerjali bremena za združevanje sredstev in zadolžitvev. Nujni predpogoj so nove organizacijske rešitve, ki so v teku. Tržna situacija bo razsodnik koliko in kdaj in kakšne predelave. Splošno teorijo o »visokih fazah« bomo slej ko prej prepustili besednim ustvarjalcem družbenega proizvoda.

O energiji, predvsem pa o električni, menim, da je eno najbolj nesrečnih področij gospodarjenja pri nas. Žrtev tega smo seveda tudi mi s svojo 10% potrošnjo. Neprekinjeno se srečujemo z grožnjami, da je v Sloveniji ne bo in da bo draga. Očitkov, ki imajo svoje korenine vse do ozko privatniških interesov v porabi, ali pa v splošni skrbi za očuvanje narave, seveda tudi ne smemo pozabiti. Naš odgovor je sklenitev dolgoročne pogodbe za dobavo električne energije iz SR Srbije. Kvalitetna energija v obsegu skoraj 40% standardne porabe pred modernizacijo, je vsekakor prvi velik korak k novim odnosom na tem področju. Tudi najbolj zavistni konkurenti niso mogli spregledati tega našega uspeha, slišati je bilo iskrene čestitke.

Nenadoma so nekateri, ki so doslej udrihali po nas zaradi »energetske požrešnosti« in ekoloških problemov, začeli na vso moč vpiti, kaj za vruga počnemo, ko nimajo kam s premogom in energijo. Kaj hočemo, trg je velika znanost za sisteme splošnega družbenega pomena in logično je, da težko požirajo zdravilo, ki se imenuje konkurenca. Raznim dežurnim kričačem na TV in v časopisih je ob tej naši strateški potezi zaprlo sapo. Upajmo, da bodo naši partnerji v elektrogospodarstvu kmalu spoznali, da politika prevaljevanja in ne reševanja lastnih težav ne vodi nikamor. Bomo še dolgo čakali, da bo dežela, ki se hvali z veliko znanja, pogruntala, kaj dejansko pomeni odpiranje vsaj v bližnji svet? Zgodovinskemu rudarjenju vsa čast. toda odprti kopi in moderne vodne in termo

proizvodne enote (Obrenovac 3000 MW = 1,4 sistema EGS!), ki niso na koncu sveta, dajo misliti. V aluminijški industriji se v zvezi z energijo srečujemo še z enim fenomenom. Konceptijsko se naša industrija, če je le mogoče, locira ob cenenih virih vodne energije. Tudi mi smo predvsem zato tu v Podravju — to je bila strateška odločitev prvih graditeljev. Toda danes je ta princip umetno ovržen, saj smo vključeni v skupen koš problemov in težav celotnega EGS. So mar tudi vsi drugi resursi naše ožje domovine tako solidarno razdeljeni? V svetu umnih gospodarstev razdeljujejo resurse glede na izpolnjevanje glavnega kriterija — uspešne direktne in posredne izvozne naravnosti. Kdaj bomo prenehali z moralo nepolicentričnega odločnega zahtevanja in uživanja dobrin vsaj na evropskem nivoju, istočasno pa pridigamo provinci naj opusti dosedanje programe in socialno razdeljuje edine naravne resurse, ki jih ima? Razreševanje ekoloških problemov zahteva veliko denarja. Menimo, da pot do njega ne vodi preko neprimerno drage energije in posledično dražje in manj konkurenčne slovenske proizvodnje?

Že ob začetnih študijah možnih smeri razvoja smo nekateri v povezavi s stroškovnimi, energetskimi in ekološkimi problemi, veliko razmišljanja posvetili proizvodnji glinice. Na osnovi mnogih primerjav so sledili dokaj kruti zaključki. Glavni je bil, da perspektiva za proizvodnjo metalurške glinice na naši lokaciji ni. Soglasja o taki ugotovitvi ni bilo lahko doseči. Zaradi zunanje naravnosti kot je že bila omenjena, je bilo treba počakati pravi trenutek za odgovor na to spoznanje. Neukih razpravljalcev sicer nihče ne bi prepričal, da sploh še imamo pogoje za proizvodnjo aluminija. V prejšnjem letu smo sklenili kooperacijsko pogodbo z norveškim partnerjem in prva metalurška glinica že prihaja iz tujine. To je rezultat strateške odločitve izjemnega pomena za konkurenčno sposobnost SOZD. Z glinico, ki bi v strukturi cene aluminija predstavljala 40 in več odstotkov, bi bili obsojeni na neuspehe kljub modernizaciji primarne in predelovalne proizvodnje.

Kot za večino odgovorov na strateške izzive se razen občasnih težav pri utekanju celotnega zunanega sistema oskrbe, vse zdi zelo enostavno. Toda tak videz je varljiv. Še veliko dela nas čaka na tem področju. Kooperacija v planirani letni vrednosti medsebojne menjave do 100 milijonov dolarjev ni mačji kašelj. Naše specifičnosti v skupnem prihodpu SOZD in povezave s podkooperanti so samo drobci, ki dodatno otežuje izvajanje obvez. Izzivu smo delno odgovorili, pravi odgovor pa bo šele takrat, ko bomo letno izvozili vsaj za 30 milijonov DEM specialnih glinic. Kdaj bo to? Trudili se bomo, da čimprej. Res pa je, da bi druge za prestrukturiranje programa, ki zaposluje tisoč delavcev, najbrž že iskali pomoč širše družbe in razlagali, da se sicer ne da nič narediti.

Pa kaj hočemo? Izgleda, da za nas velja še najbolj argument: ni druge izbire, zato le hrabro v spremembe.

To pisanje nima namena povedati vsega naenkrat in nadoknaditi izgubljenih osebnih prilik in dolžnosti za informiranje v času izvajanja projekta. Za vse bivše in bodoče nestrokovne kritike našega načina iskanja odgovorov na izzive pa zaradi manjkajočih polemik, strateški nasvet: namesto dolgega utrujajočega branja celotnega zapisa, ki bi na mnogih mestih še kako potreboval lektorja slovenščine, preberite le reke pred uvodom. Ostali čas pa razmišljajte o strategiji jutrišnjega dne. Usmerjena mora biti v konkurenčni boj in sodelavo z bližnjim in daljnjim svetom. Tam, in ne na domačih vrtičkih, je pravi kruh za našo pridno in nekaj tisoč glav veliko aluminijško družino.

Gerjovič Ivan, dipl. oec,
predsednik projektne
sveta MPPAI

Silos za glinico



MPPAI iz drugega zornega kota

Uganete, katera stran na projektu mi je najbolj zoprna? Pisanje poročil, zato lahko verjamete, da nisem bil navdušen, ko me je pred dnevi tov. Stojan nagovoril, da bi se spodobilo, da za svečano številko Aluminija prispevam članek o MPPAI. Nisem spraševal, o čem naj pišem, ker je bilo povsem jasno, da je ob 5. obletnici MPPAI potrebno obujati spomine na pretekle dogodke, pisati kronologijo projekta. Za sebe trdim, da za takšno nalogo nisem ta pravšnji, saj po vsem tem, kar se je na projektu dogajalo ni možno, da objektivno poročam. Vprašal sem se tudi, komu je članek namenjen. Delavcem TGA ali našim zanamcem. Tisti, ki nas bodo nasledili, bodo v vsakem primeru odkrivali napake in iskali grešnike, zato tem letopis MPPAI ni potreben. Delavcem TGA, zunanjim spremljevalcem projekta, sem pisal številna poročila, zato si naj povzetek naredijo sami. Čudno se mi zdi, da v teh petih letih v Aluminiju ni izšel noben spis na temo MPPAI iz vrst delavcev. Sklepam, da je vlada prepričanje, da vsi dogodki v zvezi z MPPAI niso vredni truda, da bi svoje občutke zlili na papir. Čuvajmo energijo za čase, ko bo potrebno po nepom usekati.

Obljuba dela dolg in tov. Stojan bo prišel do svojega članka, vendar drugačne vsebine. Kronologijo MPPAI kot sem jo videval in zasnoval kot delavec TGA in ne v vlogi vodje projekta. Če se bo ob kakšni misli kdo ustavil in razmišljal, potem je cilj dosežen in trud poplačan.

Obdobje v času ukrepa družbenega varstva september '83 — september '84

Če bodo ukrepi družbenega varstva povsod rodili takšne sadove kot so jih v Kidričevem, potem imamo poceni recept za prestrukturiranje slovenskega gospodarstva. Namesto pisanja stabilizacijskih programov, resolucij, udeležbe na raznih posvetovanjih, usmerimo energijo v izvajanje ukrepov družbenega varstva in v nekaj letih bo slovensko gospodarstvo prenovljeno. Pri tem ni nujno, da bi rastle samo tovarne robotov, čipov, elektronskih elementov in drugih proizvodov visoke tehnologije, ker zaenkrat teh elementov ne znamo uporabljati, kaj šele proizvajati, ampak posnemajmo kidričevski vzorec. Obnovili smo zmogljivosti obstoječega proizvodnega programa pri čemer krepko povečali zmogljivosti in storilnosti

dela, zmanjšali normative porabe, izboljšali delovne pogoje, in varstvo okolja. Prav bi bilo, da tistim, ki so si izmislili ukrep družbenega varstva in tistim, ki so ga predlagali v TGA, podelimo posebna priznanja. Pri tem bi jim bilo potrebno na uho povedati, da bodo spoznani kot krivci, če se bo ugotovilo, da projekt z družbenega vidika ni ta pravi in se bo rezultat ukrepa družbenega varstva sprevrgel v svoje nasprotje — družbeno zlo. Ne bo me čudilo, če bodo projekt napadali tisti, ki so bili predlagatelji ukrepa družbenega varstva. Takšna dvoiličnost se je namreč pokazala že v fazi družbene verifikacije projekta, čeprav je bila med ukrepi, ki jih je bilo potrebno izpeljati omenjena na prvem mestu modernizacija proizvodnje, so mnogi odgovorni posamezniki v raznih telesih v republiki na to pozabljali in odkrito nastopali proti realizaciji projekta.

Če ugotavljam, da je bil ukrep družbenega varstva rešitev za TGA, moram povedati, da me je osebno zelo prizadel. Najmanj zato, ker so me že noč odstavili, čeprav sem še z nekaterimi predlagal, da odstopimo. Postavili so me za vodjo investicijskega sektorja in s tem avtomatično na naloge vodenja projekta MPPAI.

Premestitve nisem bil vesel, saj mi je bila problematika projekta znana že od prej, ko sem v letih 1976—1978 vodil investicijski sektor in leta 1978 tudi zapustil TGA, ker ni bilo najmanjše možnosti, da projekt realiziramo. Ne zaradi kadrovskih problemov, na samem projektu, temveč odsotnosti strategije in politike, predvsem pa volje do dela in korajže za sprejemanje odločitev v vodstvu TGA. Na začetku vladavine prisilnih upraviteljev nisem verjel, da smo v stanju projekt realizirati. Deloma zato, ker sva bila s predsednikom začasnega KPO navzkriž že od samega začetka in nikoli nisva dosegla nivoja, ki mu pravimo sodelavca, še bolj pa zato, ker je bil pristop k projektu čisto podjetniški. Vloga SOZD Unial se je ignorirala. Koliko pomembnosti in energije je nekdo posvečal projektu se najlepše vidi iz poročila Skupščini SRS, kjer so aktivnosti na projektu omenjene v točki 11. Poročilo je vsebovalo 12 točk.

Kljub temu pristopu so aktivnosti na projektu tekle. Začete so bile številne aktivnosti, ki so v poznejši fazi bistveno prispevale k hitrejšemu odvijanju projekta. Najpomembnejše med njimi so:

- oblikovanje, sprejem in verifikacija zasnove projekta na republiških organih,
- oblikovanje projektne skupine,
- oblikovanje projektne skupine,
- podpis SaS o združevanju sredstev in prilivi sredstev,
- podpis sporazuma z EGS in pogodbe o zagotovitvi dodatnih količin električne energije,
- objava razpisa za javno zbiranje ponudb za dajalce tehnologije,
- odločitev za pričetek izdelave investicijskega programa.

Obdobje do pridobitve gradbenega dovoljenja sept. 1984—dec. 1985

Ob prenehanju ukrepa družbenega varstva je na projektu prišlo do krajšega zastoja, saj se je del energije usmerjal tudi na področje, ki se nanaša na formiranje novega vodstva. Pogledi so se kresali, osebni interesi so stopali v ospredje,

Nova livarna



na koncu je kljub vsemu zavlada razum in oblikovalo se je vodstvo, ki bo brez velikih pretresov dočakalo konec mandatnega obdobja. V veliki meri tudi na račun MPPAI. Pri oblikovanju nove ekipe je pomembno vlogo odigral predsednik SOZD Unial, ki je prevzel tudi vlogo odgovornega za projekt. Če k odgovornemu za projekt dodam predsednika KPO TGA in sebe kot vodjo projekta, je bilo jedro ekipe odgovorno za strategijo in politiko projekta formirano. Pozneje sta se mu priključila še član KPO za ekonomiko in finance in direktor FRS. Moram reči, da smo se dobro ujekali in da je bila energija racionalno trošena. Odločilno je bilo, da smo dobro poznali okolje s katerim smo se spopadli in njegove šibke točke in na teh osnovah gradili strategijo, politiko, taktiko projekta.

— MPPAI ni TGA-jevski projekt, ampak projekt združenega dela proizvajalcev in porabnikov aluminija. Najboljša verifikacija projekta je tista, ki jo potrdijo v OZD. Če bo združeno delo projekt podprlo, potem si razni republiški planerji, svetovalci, dr. ekonomskih in metalurških ved, novinarji itd., lahko zataknejo svoje ekspertize za klobuk.

— Zagotovitev virov financiranja je pogoj za začetek fizične izgradnje. Če nisi v stanju realizirati vseh ciljev na en mah se odloči za fazno izgradnjo. Ne cincati pri odločanju za tuje kredite, če veš, da domačih ni. Pri izbiri tujega kreditodajalca upoštevaj njegov status, ker si posredno zagotavljaš likviden priliv s strani domačega dajalca kredita (limiti).

— investicijsko dokumentacijo pripravi obširno in kvalitetno, tako, da fazo verifikacij in kontrole preletiš brez bistvenih pripomb. Vse poskuse alternativ in dodatnih razlag je potrebno v kali zatreti ne glede od kod prihajajo.

— izhajamo iz predpostavke, da drugi niso pametnejši od nas. Če bomo več delali, moramo zmagati. Izgubiti nimamo kaj, saj je večina prepričana, da projekt ni uresničljiv.

— vse inženiring storitve razen izdelave izvedbenih projektov je potrebno izvršiti v

okviru lastne projektne skupine. Realizacija projekta pomeni gospodarjenje s sredstvi projekta. Teh nalog ni možno zaupati zunanji situaciji...

Vsega ne smem zapisati, ker se lahko zgodi, da si bo potrebno služiti kruh še na kakšnem projektu.

Vse skupaj izgleda zelo preprosto, kar tudi v resnici je. Pravil se je možno hitro naučiti, garati pa je treba več let. Če vzdržiš, uspeh ponavadi ne izostane.

Garanje je bilo prisotno že pri izboru dajalca tehnologije in obsega storitev za katere smo se odločili. Kupili smo samo tehnologijo za elektrolizo C. Brez anod, usmerniške postaje, čistilnih naprav in še nekaterih spremljajočih dejavnosti elektroliza ne more delati. Pri podpisovanju pogodbe za nakup tehnologije je bilo to prisotno, vendar smo se odločili, da ta področja proizvodnje realiziramo v lastni režiji skupaj s proizvajalci opreme. V praksi to pomeni koncipirati obrate, definirati in izbirati opremo, vršiti nadzor, opraviti vse teste in zagon, usposobiti kader itd. Pri tem smo stremeli za tem, da na projektu MPPAI združimo posamične segmente, ki so se izkazali v praksi kot dobri pri več dajalcih tehnologije z različno proizvodno filozofijo. Smo prvi, ki pri dajalcu tehnologije Pehiney nismo kupili tehnične pomoči za obdobje po zagonu. Normalno je potrebno plačati 1,5 % od vrednosti proizvodnje za dobo 10 let.

Pogodbo za dajalcem tehnologije smo podpisali v decembru 1984, veljavna je postala v aprilu naslednjega leta. Pri registraciji pogodbe smo prebrodili križev pot, vendar trud ni bil zaman. Od dajalca tehnologije smo začeli dobivati potrebno dokumentacijo za izdelavo investicijskega programa na osnovi katerega se o projektu odloča ali bo šel v realizacijo ali ne. Ko smo se odločali za nakup tehnologije je bilo prisotno, da bomo nosili stroške tudi v primeru, če do realizacije projekta ne bo prišlo. Podobno kot v Grünfeldovih zlatih časih, ko je bila kupljena tehnologija za anode in nikoli realizirana. Investicijski program smo zaklju-

čili v juniju in takoj začeli z njegovo verifikacijo pri vseh pristojnih službah in organih. Kar se tiče kvalitete programa je vsepovsod naletel na pozitiven odmev, da v zvezi z obsegom in kvaliteto podatkov ni bilo veliko dodatnega dela. S tem so odpadli tudi razlogi za prestavljanje razprave in odločanja o projektu na poznejši rok. Nismo se dali hitro odpraviti, ponavadi smo bili glasni če smo udarili po mizi so kozarci žvenketali, skratka bili smo dovolj prepričljivi, da smo proces verifikacije prestali. Ne sicer z oceno odlično, vendar dovolj dobro, da je projekt s pridobitvijo gradbenega dovoljenja v decembru 1985 zagledal »zeleno luč«. Ni prišla sama od sebe, kot so si nekateri v preteklosti zamišljali in jo že oznanjali, potrebno si jo je bilo izboriti.

Obdobje gradnje (1986-1988)

Ko smo imeli gradbeno dovoljenje v rokah, smo naenkrat ugotovili, da je brez prave vrednosti, ker ostale pripravljalne aktivnosti niso sledile dinamiki verifikacije projekta. To velja za izdelavo tehnične dokumentacije, oddajo del, nabavo opreme kot tudi zagotavljanje likvidnih virov financiranja. Razlogov za nastalo situacijo je bilo več, med glavnimi pa dinamika toka informacij od dajalca tehnologije in obseg dela povezan z izborom dobaviteljev tuje opreme za področja, ki jih Pehiney ni pokrival. Od Pehineya so osnove začele prihajati v zadnjem četrletju 1986, pogodbe s tujimi dobavitelji opreme pa smo sklepali v 2. in 3. četrletju 1986. Še sreča, da je bila zima 1985/86 dolga, sicer bi se lahko našel kdo z vprašanjem ali smo si premislili. Ko se je sneg stalil smo začeli pripraviti gradbišča, v maju 1986 pa se je s podpisom pogodbe z Gradisom začelo čisto zares. Mesec dni pozneje je zaživelo tudi gradbišče na anodah. Gradbena dela so hitro napredovala, temelji so bili skoraj vedno pravočasno pripravljani za montažo opreme. Pri gradnji elektrolyze nam je šlo skoraj na jok, ko smo se ozirali na sever, kjer je lokacija za 2. fazo. Mo-

rali smo odnehati, ker ni bilo denarja. Upam, da bodo znanjci to znali ceniti. Imeli bodo priliko, da bo 2. faza njihova. Prej bodo morali seveda odplačati prvo. Priložnosti za delo tako v nobenem primeru ne bo zmanjkalo.

V letu 1986 so na gradbišču dominirali gradbeniki, kljuge vrat v investicijskem sektorju pa so si podajali dobavitelji opreme, predvsem tujci. V slabega pol leta smo sklenili za pribl. 80 milijonov DM opreme. Tega obdobja se spominjam kot najbolj naporega. Tempo je bil strahovit, več kot 300 tujcev je prestopilo prag. Pogajanja in oblikovanje pogodb do podpisa z vsemi aneksi so terjale ogromno dela. Pogajanja so trajala do ranih jutranjih ur. Mislim tiste, v pisarni, tem pa je potrebno dodati še tiste večere, ko smo bili v vlogi gostiteljev. Radi bi se jim bili izognili, vendar je poslovne običaje potrebno negovati, pa čeprav na račun glavobolov. Pogajanja so tekla v Kidričevem. Službenih potovanj je bilo malo. Če se je potovalo, potem je šlo skoraj vedno za potovanja tehničnih strokovnjakov. Pri pogajanjih in sklepanjih pogodb je bil prisoten problem neznanja tujih jezikov in pogajalske sposobnosti, zato je vse delo ležalo na nekaj posameznikih. Končno oceno tega področja bomo lahko podali, ko bodo vse naprave normalno delale, kar se tiče cen, na katere smo se pogodili, pa sem že od vsega začetka prepričan, da smo poceni kupovali. Izkoristili smo našo prednost, da nastopamo samostojno, brez pokrovitelja (dajalca tehnologije) s čimer se je ponudila redka priložnost tudi takšnim ponudnikom, ki normalno nikoli ne bi prišli v ožji izbor. Četudi jih nismo izbrali, so nam pomagali zbijati cene. Za nakup tuje opreme je bilo potrebno priskrbeti tuje kredite. Če se spomnimo na probleme naše zadolženosti in našo nesposobnost (jugoslovansko) da kredite vračamo, potem lahko verjamete, da pot do tujega denarja na upanje, ni lahka. Velja tudi za dinarske kredite. Konzorcij bank je za TGA planiral sredstva v letu 1987 in 1988. Banke so imele omejene vsote za investicijsko izgradnjo, čeprav na splošno denarja ni primanjkovalo. Potrebno je bilo torej najti pot, da se v Kidričevo steka denar

izven limitov. Ta pot je vodila preko najetja tujega kredita, ki je imel status mednarodnega kredita. Nerodno pri tej zadevi je, da je pot do takšnega kredita relativno dolga in težavna, če jo primerjamo s postopki v Komercialnih bankah. Vedeli smo, da bomo do dinarskih kreditov prišli samo preko najetja kredita pri mednarodni denarni instituciji in da nas čaka še ena verifikacija, tokrat pred mednarodnimi strokovnjaki. Če preizkušnje ne bomo prestali, potem se bo projektu slabo pisalo. Če projekt ne bo zadovoljil mednarodnih kriterijev, bodo domači nasprotniki spet dvignili glave. Lahko si predstavljate, kako nam je odleglo, ko so nam predstavniki IFC iz Washingtona sporočili, da nam je njihova institucija kredit odobrila. Pogodba je bila podpisana v juliju 1986. Prve obveznosti do dajalca tehnologije in dobavitelja pečnih manipulatorjev so nam zapadle že v letu 1985, zato smo takrat podpisali Paribas. Če tega ne bi storili, bi pričeli z gradnjo leto dni pozneje. S statusom kredita preko limitov so se nam odprla likvidna sredstva članic bančnega konzorcija MPPAI. Prva tranša je bila nakazana konec leta 1986, v letu dni so članice vse svoje obveznosti poravnale. Izgleda, da je večina pravočasno presodila, da je naložba denarja v TGA vendar varnejša kot v Agrokomerc. Na takšno primerjavo sicer ne bi smeli biti ponosni, vendar ko gre za denar, je treba požreti tudi kakšno grenko. Pomembno je bilo, da sredstva pritekajo in da se je gradnja nadaljevala brez zastojev. V letošnjem letu so kreditne zmožnosti bank bistveno slabše, zato lahko samo obujamo spomine na zlate stare čase financiranja v lanskem letu. V konzorciju bank je odločilno vlogo odigrala KBM. Povem vam, da ni boljše banke kot je ta, zato tisti, ki nosite prihranke v razne Jugo in Beobanke, hitro menjajte knjižico. Ne zato, ker bi imel karkoli proti predstavnikom iz drugih republik (dokaz: v TGA zglede sodelujemo), ampak, ker je KBM k projektu veliko prispevala in se je treba oddolžiti.

V letu 1987 se je gradbenim delom priključila monta-

ža opreme. Kritična pot je tekla preko proizvodnje anodnih blokov. Kljub začetnim težavam smo v rekordnem času obzidali peč za žganje anodnih blokov, rekonstruirali obrat za proizvodnjo mase in zmontirali dodatno opremo za oblikovanje. Prve dni v letu 1988 smo imeli prve žgane anodne bloke. Ne sicer v kvaliteti kot bi želeli, vendar dovolj dobre, da smo letos v začetku februarja začeli s startom peči v elektrolizi C. Dobava in montaža opreme v elektrolizi C je tekla skladno s terminskim planom. Po načrtih ni šlo na čistilni napravi in montaži manipulatorjev, tako da je zmanjkovalo časa za končna testiranja. Kakorkoli, elektroliza C in anode so v fazi proizvodnje pred rokom. V elektrolizi C nam manjka nekaj odstotkov, da dosežemo in presežemo projektirano zmogljivost in normative, na anodah se borimo z začetnimi pomanjkljivostmi. Za fazo, ki ji pravimo vroče testiranje, smo naredili toliko, da nas ni treba biti sram pred drugimi. O livarni in elektrolizi B ni veliko povedati. Gradbena dela so končana, montaža opreme je v teku, v septembru bo tudi v teh obratih tekla polna proizvodnja. Proces izgradnje bo s tem zaključen. Dejstvo je, da se da vsako delo boljše opraviti in da to pravilo velja tudi za MPPAI. Lahko bi bilo tudi slabše. Vsi tisti, ki smo na projektu delali, smo imeli enkratno priliko, da pokažemo, kaj vemo in koliko hočemo. Nekateri smo preizkušnjo slabo prestali, zato se ne oglašajmo. Vsi ostali, ki niste na projektu sodelovali se ne oglašajte za to, kar se je zgodilo. Če bi bili spoznani za boljše (velja za strokovne delavce), bi bili imeli priliko, da se izkažete. Vendar še vsega niste zamudili. Borba za projekt se nadaljuje. Vsem delavcem TGA se nudi prilika, da se vključujejo v boj za dohodek, vsak na svojem področju. Čim več proizvajati, dosežati optimalne normative, visoko storilnost, gospodarno upravljati z napravami, odpravljati nepotrebno režijo in usmerjati energijo v tista področja, ki bodo prinašala novo vrednost. Ko bomo na teh področjih naredili red, potem se lahko vrnemo tudi nazaj v nalizo do-

godkov v letih 1983—1988 in ugotavljamo napake in iščemo krivce.

MPPAI na preizkušnji

V družbi projekt nikoli ni bil dobro zapisan. Najhujši nasprotniki so nas primerjali s Fenijem, Obrovcem, Glogovcem in podobnimi zafuranimi investicijami. Ve se, kdo so bili botri teh napak. Mi se na politike ne bomo mogli izgovarjati. Nikoli niso bili na naši strani, prej bi se lahko reklo, da so bili projektu nenaklonjeni. Danes se ubadajo z veliko resnejšimi težavami kot so naše, zato lahko pričakujemo, da bodo ostali nevtralni. Usoda projekta je torej v naših rokah. Nekdo bo rekel, da je tako že od vsega začetka. V načelu res, v praksi pa ne. Do pred kratkim nas je bilo relativno malo, ki smo skrbeli, da se je projekt razvijal in napredoval, danes v fazi proizvodnje pa je število udeležencev vedno večje. Logično je, da je skupni učinek odvisen od prispevka vsakega posameznika. Mislim, da večina dela v novih pogojih ni vzela dovolj resno in da bomo ob takšnem pristopu v kratkem v velikih težavah. Najbolj žalostno je, da se svoje nove vloge ne zavedajo najbolj odgovorni v proizvodnji in vzdrževanju, če ne omenjam spremljajočih dejavnosti, ki stopicajo v ozadju. Zadnji čas je, da se v TGA prekine s starimi delovnimi navadami in pride do spoznanja, da ne hodimo v službo zato, da dobimo plačo in zaslužimo penzijo, ampak si mora vsak posameznik plačo zaslužiti. Tisti, ki svojega doprinosa k povečanju dohodka ne more ovrednotiti, naj gre oz. ga je potrebno nagnati. Red je potrebno začeti pri vrhu pri poslovnih in vodstvenih delavcih, obratovodjih, izmenovodjih, predelavcih in naprej. Če bomo imeli na teh mestih marljive in odgovorne delavce, potem tudi obnašanje delavca v elektrolizi, anodah, vzdrževanju, v DSSS ne bo vprašljivo. Številni nesposobneži in lenuhi na dobro plačanih odgovornih mestih niso sposobni delati reda v lastnih enotah, ker vedo za slabosti in da jih nihče resno ne jemlje. Tisto malo energije, ki jo

v tovarni sprostijo, usmerjajo v ugotavljanje slabega dela pri sosedu. Približno tako je tudi pri vzpostavljanju proizvodnje in vzdrževanja v novih obratih. Vodje se ne postavljajo v vlogo dobrih gospodarjev, ampak samo ugotavljajo, kako so nemočni in da tako dolgo ne bo šlo. Ko napetost naraste, potem bi po vrsti odstopali in si želijo nazaj v razne tehnološke in operativne priprave dela, kjer bi spali spanje pravičnega. Nikoli več. Za tistega, ki je spoznan za primernega in se želi umakniti, je samo še knjižica. Večji problem so tisti, ki so na plačilni listi, pa od njih nič ne pričakujemo. Potrebno jim bo privzgojiti nove delovne navade. Da bo potrebno več in bolje delati, ne velja samo za nekaj posameznikov, ampak večino v TGA zaposlenih. Upam, da se tega vsi zavedamo. Ne samo v režijskih službah, ampak tudi v proizvodnji. Drugače si ni možno razlagati zahtev delavcev v elektrolizi C, da se vrnejo v halo A in B. Potrpite še malo, kajti ne bo dolgo, ko bo potrebno povsod pospešiti korak, če bomo hoteli ostati na površju. Od kod grozi nevarnost? Izhaja iz neodgovornega ravnanja z napravami, slabe organizacije dela, nedorečene delitve dela in odgovornosti, nikakršne motiviranosti za delo. Trenutno se nevarnost kaže v številnih nerešenih problemih pri proizvodnji anodnih blokov in improvizacijah v vzdrževanju novih naprav, jutri se bodo pojavili problemi pri vzdrževanju talnih delovnih in transportnih sredstev, zaganjanju naprav v livarni, obvladovanju proizvodnje v elektrolizi B.

Meseci, ki so pred nami so odločilni. Ali bomo izšli kot zmagovalci, ali poraženci, je odvisno od nas samih. Če ne bo zmanjkalo volje in pripravljenosti za delo, imamo upanje, da voz, ki se mu reče prihodnost TGA, zapeljemo na pravo pot. Sicer vam ostane samo tolažba, da so za vse krivi tisti, ki so pripeljali MPPAI do takšne stopnje, ko je bilo na njem potrebno začeti delati.

Ivan Kodrič, dipl. ing.,
direktor projekta
MPPAI

aluminij

Izdaja delavski svet Tovarne glinice in aluminija »Boris Kidrič« Kidričevo — Uredniški odbor sestavljajo: Majda Zadravec, Mojca Cafuta, Viktorija Petauer, Majda Lampret, Srečko Širovnik, Rajko Topolovec, Marja Korada, Franc Sagadin, Ciril Majcen, Janez Liponik, Vera Peklar (odgovorna urednica). Fotografije: Stojan Kerbler, dipl. ing. Tisk: Ptujška tiskarna, Ptuj. Člani kolektiva in upokojenci dobivajo list brezplačno. Rokopisov in slik ne vračamo. Naklada 4000 izvodov. Oproščeno temeljnega prometnega davka po mnenju Sekretariata za informiranje pri IS Slovenije št. 321/172 z dne 24. 10. 1975.