

Alpina na prehodu v tržno gospodarstvo

Osamosvojitve Slovenije, politične spremembe, predvsem pa nagla izguba zelo donosnih trgov ter premoženja v bivši Jugoslaviji, so nas tako rekoč preko noči postavili v skoraj povsem nemogoč položaj. V nekaj letih izgubiti skoraj 80% trga, bi bila katastrofa tudi za kapitalsko trdna in zelo dobičkonosna zahodna podjetja.

V našem primeru pa nismo mogli govoriti niti o kapitalsko trdnem podjetju, saj so nas te nagle spremembe doletele v trenutku izredno velike zadolženosti. Lažje je bilo najemati poceni kredite, kakor pa racionalizirati poslovanje do take mere, da večje zadolževanje ne bi bilo potrebno. Dobičkov od izvoza na Zahod, pa razen redkih izjem, nismo dosegali nikoli. Pokrivanje izgub pri zahodnem izvozu smo dosegali izključno z višjimi cenami doma in na Vzhodu.

Ko smo izgubili te donosne trge, ni bilo druge izbire, kot da naglo povečamo izvoz na Zahod in da toliko pocenimo in racionaliziramo poslovni proces, da bi bilo možno tudi na zahtevnem tržišču dosegati dobičke.

Kljub slabim donosom z izvozom na Zahod v preteklosti, je bilo dobro izhodišče to, da je Alpina v zadnjih dvajsetih letih izvažala več kot 50% vse proizvodnje. Imeli smo tehnološko in tržno izhodišče in dobro smo poznali zahteve pravega zahodnega trga. Ob dejstvu, da je bila Alpina precej zadolžena, nismo pa hoteli pristati na večje odpuščanje delavcev, smo se odločili, da izpada trgov in programov (slabe zime) za vsako ceno nadomestimo s povečanim izvozom na Zahod, tako da smo v prehodnem obdobju sprejemali



Direktor Bojan Starman

tudi slabo plačane lon posle in razvili nekaj novih programov (planinski, moški). Osnovni razlog, da se ob izgubi trgov nismo odločili za zmanjšan obseg proizvodnje, je bil v prepričanju, da bi bil zmanjšan obseg proizvodnje obremenjen z višjimi stroški na enoto proizvoda in tako še slabše konkurenčen.

Praksa je pokazala, da je bila taka odločitev pravilna, saj je večina podjetij, ki so se odločila za manjšo proizvodnjo, zašlo v nerešljive težave in mnoga so propadla ali pa so blizu temu.

Prioritetna naloga vodstva podjetja v letih 1989 do 1991 je bila torej usmerjena v iskanje novih trgov in programov. Za uspešno uresničitev te naloge je bilo potrebno veliko več pozornosti posvetiti razvoju in tržnim aktivnostim.

Seveda pa bi bilo povečanje izvoza na Zahod popolnoma nesmiselno, če ne bi hkrati močno racionalizirali celotno poslovanje. Če bi namreč na Zahodu ne uspeli pokriti z iztržkom vsaj stroškov

poslovanja, bi se kljub vsem prizadevanjem izguba samo povečala.

Povečanje produktivnosti, odprava vseh nepotrebnih stroškov, zmanjšanje režije, doslednejša uporaba vrednostne analize pri oblikovanju proizvodov itd., so bile poleg iskanje novih trgov in programov tudi preventivne naloge, ki jih je moralo voditi vodstvo podjetja, vsaj v glavnem, če smo hoteli preživeti.

Podatek, da v preteklosti s 50 milijoni DEM nove vrednosti nismo uspeli ustvarjati dobička, da pa ga sedaj lahko z 30 milijoni DEM, pove veliko.

Racionalizacija poslovanja, da lahko z izvozom na Zahod pokrivamo vse stroške in celo ustvarjamo minimalen dobiček, je za nadaljni obstoj in razvoj Alpine ključnega pomena. Pri 85 procentnem izvozu na Zahod in z zelo poslabšanimi razmerami prodaje na majhnem slovenskem trgu, brez bistveno povečane konkurenčnosti naših proizvodov, ne bi uspeli.

Ob tako težkih razmerah, odušnih obrestih in nenormalnih obremenitvah ter nerealnem tečaju tolarja smo v tem obdobju celo precej zmanjšali obseg povprečne zadolžitve.

Dodati moram še, da taka sanacija podjetja ni potekala na račun izredno nizkih plač. V letu 1993 in tudi v letu 1994 so naše plače za približno 20% višje kot je povprečje naše panoge.

Korenito preobrazbo podjetja, ki nam daje dobro perspektivo tudi za naprej, smo dosegli le zaradi skoraj zglednega sodelovanja vseh v podjetju. Uspeli smo samo zato, ker smo »voz vlekli vsi v eno smer«.

(Nadaljevanje na 2. strani)



Kvaliteta, kakovost, standardi... Tolikokrat ponavljani pojmi, ki naj bi določevali našo vrednost na trgu.

Pojmi, ki jih neprestano zlorabljamo, da človek že kar po malem obupuje.

Najhujše pri tem je, da principe kakovosti načelno, v besedah sprejemamo, nimamo pa ne moči, ali morda tudi ne znanja, da bi zgrabili »bika za roge« in v praksi izvajali to, kar od nas trg neprestano zahteva.

Pa ne za ceno viškov, ko za vsak slučaj naredimo tisoče parov več, da lahko kompletiramo pošiljke kvalitetne obutev, preostanek pa ostaja na zalogah, terja višje zadolževanje, na koncu pa moramo tako obutev, morda že nekoliko demodirano in desortirano prodati, če jo sploh kdo hoče kupiti.

Filozofijo kakovosti pa vsak od nas pojmuje drugače: medtem ko nekdo razmišlja, da je naredil dobro, če kontrolor napake ni opazil, drugi morda obutev pošlje malo drugačno, kot je bil sprejeti vzorec, tretji spet pozabi, da je potekel dogovorjen rok...

In tako bi lahko brez konca razpredali štrečno. To mora nekdo presekati po načelu: Kaj, kako in kdaj mora kdo narediti, da bo trg zadovoljen.

Če ne bomo vedno mislili na to, bomo ostali pri pobožnih željah.

N. P.



Kako v nov investicijski cikelus

Najprej izkoristiti zmogljivosti

Stalno se pojavlja misel oz. zahteva po novem investicijskem cikelusu, o potrebi po dodatnih finančnih sredstvih za posodobitev proizvodnje in spremljajočih dejavnosti. Pri tem pa se premalokrat vprašamo, ali so obstoječe zmogljivosti tako prostorske kot strojne dovolj izkoriščene.

Žal, ravno pri vprašanju možne izkoriščenosti kapacitet dobimo negativen odgovor in se moramo z njim tudi strinjati. Najlaže bom to pojasnil s primeri.

Razpolagamo s strojnimi parkom, ki omogoča delo v eni izmeni. Stroji, oprema so optimalno izkoriščeni, če delajo in ne mirujejo; to je, če ne v treh izmenah, pa v dveh. Zato se takoj pojavi vprašanje, zakaj pa smo pred leti sploh šli v eno izmeno? Razlog je bil, da enostavno ni bilo dovolj delavcev za delo v dveh izmenah in racionalneje je bilo organizirati delo v eni izmeni, praktično brez dodatnih investicij v opremo. Takoj pa se tej rešitvi postavi vprašanje, zakaj pa ne nazaj v dve izmeni, del stare

opreme pa odprodati in s tem istočasno sprostiti tudi del prostorov.

Isto velja za proizvodne, skladiščne in pisarniške prostore. Tudi teh je dovolj, če vemo, da je v skladiščih okrog 20% zalog, ki niso imele v vsem letu nobenega prometa. S prodajo ali razprodajo teh neidočih materialov bi se sprostito 20% skladiščnih kapacitet. Isto velja za skladiščne prostore izdelane obutve. Tudi tu »se valja« del zalog, ki nimajo kupca. Nikakor ne moremo zahtevati ali gledati idealno, to je, da teh zalog ne more biti. Tudi kar zadeva prostor za pisarne, je slika podobna. Znižujemo število zaposlenih v režiji in spremljajočih dejavnostih,



Pozorni pregled predložene kolekcije je pred naročanjem potreben

na drugi strani pa iščemo nove prostore za pisarne, arhiv, kot da se niso nekateri prostori tudi izpraznili.

Vsako izmed nas bi še našel marsikateri primer, ki bi dopolnil moje trditve in primere.

Redno kupujemo sodobno opremo, kar je lepo in prav, vendar leta ni prilagojena za naše potrebe. Tako ostaja v večini primerov neizkoriščena. Pravimo, oprema ni prilagojena za naše potrebe; kaj če bi raje rekli, najti je treba način, da jo skozi delovanje polno izkoristimo.

Vsa oprema in zgradbe letno povzročijo strošek amortizacije v višini 2 milijona DEM, kar znaša 2,5% od realizacije. To pa ni zanemarljiv strošek. Trenutno večji del sredstev amortizacije namenjamo za investicije v nujno potrebno opremo. Tako postopno dopolnjujemo opremo in ne moremo trditi, da nič ne vlagamo.

Tudi sam sem zagovornik sodobne opreme, po možnosti avto-

matov, vendar mora biti to tesno povezano s tem ali bomo na tak način res zaslužili več. Da ne bo to le dodaten odliv kapitala.

V sklepu še moje mnenje o novem investicijskem cikelusu. V prvem koraku, v nekaj letih, moramo iztisniti iz obstoječega strojnega parka čim več, s pozitivnimi rezultati izboljšati (sanirati) kratkoročno finančno sliko, to je znižati stopnjo zadolženosti Alpine. To pa bi postavilo temelje oz. pokazalo Alpino tudi navzven kot finančno močno in potencialno dobro naložbeno podjetje. Ob takih pogojih bi lahko Alpina pridobila za marsikak odstotek cenejše finančne vire, ki pa bi jih usmerila v posodobitev strojne opreme in druge investicije. Če bo podjetje finančno trdno, ne bi imeli težav oz. bi lahko izbirali ali pridobili dodatni kapital kot kredit ali z izdajo in prodajo lastnih delnic. S tem bi financiralo investicijski cikelus z lastnim delniškim kapitalom.

Franci MLINAR

Alpina na prehodu

(Nadaljevanje s 1. strani)

Sodelovanje in disciplina vodstva podjetja, sodelovanje z delavci preko sindikatov, ki so bili vedno seznanjeni z nalogami in cilji podjetja, je bilo dobro in je omogočilo, da smo bitko za preživetje dobili.

Pred nami pa je nadaljevanje prizadevanja za doseganje še boljših poslovnih rezultatov. Določili (definirali) smo lastnino podjetja, potrebno pa bo še bolje delati in dosegati predvsem boljše poslovne rezultate, kar naj bi zadovoljilo tako delavce kot nove lastnike. Če smo se še včeraj krčevito borili za preživetje, se bomo jutri z dobrimi izhodišči – predvsem za večji dobiček.

Tega je brez dvoma možno povečati, saj imamo še ogromno notranjih rezerv.

V naslednjem letu bo prioriteta delovnih nalog in ciljev naslednja:

– povečanje produktivnosti za 5%,

– nadaljevanje procesa racionalizacije, z znižanjem vseh vrst stroškov v podjetju za 5%,

– nadaljnja selekcija trgov in programov, glede na donosnost (poudarek vrednostnim analizam),

– izboljšanje mikro organizacije in kvalitete, z uvajanjem ISO standarda,

– doslednejšo plansko disciplino, s pospešeno uvedbo procesa krmiljenja proizvodnje in zalog,

– zmanjšanje potrebne vezave kapitala, ob enakem obsegu proizvodnje,

– zmanjšanje režije za 30 ljudi,

– dobiček v letu 1995 v višini 1,5 milijona DEM,

– znižanje povprečne ravni zadolženosti za 3 milijone DEM, v obsegu na leto 1994,

– tekoče plačevanje obveznosti,

– normalna raven osebnih dohodkov, ki naj bi zaostajali za povprečjem slovenskega gospodarstva za nekaj odstotkov manj kot v letu 1994.

Te naloge so uresničljive, pod pogojem, da bo sodelovanje vseh zaposlenih v podjetju vsaj na taki ravni kot v zadnjih petih letih. Usoda Alpine je torej vedno bila in bo tudi v bodoče v naših rokah.

Bojan STARMAN

mi vam vi nam

Organizacija:

Je zgolj sredstvo za doseg učinkovitosti in kakovosti. Če je kaj drugega, pomeni le drago vznemirjanje.

Organizacija:

Če lahko zase trdimo, da smotrno izkoristimo delovni čas, je lahko rečemo, da smo dobri organizatorji svojega dela.

Kadri:

Največji problem kadrovske politike je, da nekoga ne potrebujemo, ker je »še prezgodaj«, ali ga ne iščemo več, ker je takih ljudi nenaodoma preveč, ker smo pozabili na usklajenost med nalogami in kadrovske politiko.

Denar:

Na profit veliko lahko upliva modelir s tržno zanimivim vzorcem.

Denar:

Največ denarja izgubimo ravno tam, kjer z njim sploh nimamo opravka.

Uredništvo

ALPINA
TOVARNA OBUTVE
ŽIRI

Spoštovani!

Večina nas še vedno ne ve, kam vložiti preostanek certifikata (po vlogi v Alpini) in certifikate naših otrok in svojcev. Različne družbe nas vsak dan "bombardirajo" o možnostih življenjskih naložb, v mnogih primerih obljublajo nerealno in s tem želijo pridobiti našo drobtinico družbenega premoženja.

Ob tem, ko ste že naš delničar, morda kdaj pomislite, kaj bo s preostalimi delnicami, ki jih je Alpina prenesla na u. v. vne sklade? Teh je skupno 40%. Kdo bo poleg nas lastnik kar precejšnega dela Alpine? S tem pa se poraja cela vrsta vprašanj. Bodo neznani lastniki sploh imeli podobne interese kot mi, ki nas poleg bodočega lastništva veže na Alpino vsakdanji zaslužek, ali spomini na dolgoletno gradnjo in ustvarjanje Alpine, na kar smo ponosni? Bo uspešna in močna Alpina tudi cilj zunanjim lastnikom, ali bodo stremeli le za hitrimi zaslužki? Vemo, da bi se morebitni spori med lastniki Alpine odrazili tudi v manj uspešnem poslovanju Alpine.

Da bi vsaj do neke mere, posredno, zagotovili vpliv na tistih 40% delnic, ki so prenesene na "državo" in bodo v lasti pooblaščenih družb za upravljanje (20%) in državnih skladov (invalidsko pokojninskega 10% in odškodninskega 10%), smo navezali stike z Gorenjskim investicijskim skladom, ki je formiran v okviru Nacionalne finančne družbe.

Naš namen je doseči dogovor z Nacionalno finančno družbo, da le-ta odkupi od državnih skladov čim več delnic Alpine. Za odkup teh delnic pa bi uporabila tudi naše certifikate, ki bi jih predhodno mi vložili v Gorenjski investicijski sklad. S tem, ko bi Nacionalna finančna družba in s tem njen sklad postala lastnik večjega deleža delnic Alpine, ji bo pripadal sedež v nadzornem svetu Alpine.

Po dogovoru, bi imenovanje člana nadzornega sveta družba opravila v soglasju oziroma na naš predlog. Tako bi v nadzornem svetu dosegli večjo prisotnost ali večji vpliv naših predstavnikov. To pa bo možno, kot smo že omenili, s tem, da se vloži večji del preostanka naših certifikatov in certifikatov svojcev v Gorenjski investicijski sklad.

Poslovanje

Večina nas se vedno ne ve, kam v priložni prostoru certifikata (po
vsej v Alpini) in certifikata nših otrok in svojcev. Resnično
drugače nas vsek dan "obdarujejo" o "mojnostih življenjskih
nalog" v mnogih primerih objektivno neizpolnjenih s tem, kaj
pridobiti našo družinsko družbenega premoženja.

Op. tem, ko ste že naš delničar, morate kdaj pomisliti, kaj do a
nacionalni delničarji, ki jih je Alpina prunala na "sveto
skladu" ter ja skupno 50%. Kdo pa poleg nas lastnik kaj
družinskega dela Alpina? Tam pa se dotaja cela vrsta vprašanj.
Bodo naznanj lastniki sploh imeli podobno interese kot mi, kine
pojav podobnega lastništva vseh na Alpino vsakomur lastnik, ali
spomin, na "družinsko" gradivo in ustvarjanje Alpina, na kar smo
ponosni? So upoševani in močno Alpina tudi čiji zunanji lastnikom,
ali bodo strmeali ja za nšimi lastniki? Vemo, da bi se morali
spori med lastniki Alpina razrešiti tudi v naši upoševam
družinske Alpina.

Da bi vsaj do neke mere postopno, zagotovili vso in lastni 40%
družine, ki so prunani na "družino" in bodo v lasti podobnih
skup in upoševani (50%) in državnih skladov (invalidske
skupinskega 50% in obškolarskega 50%), med navzati eške r
družinske investicijske skladom, ki ja formiran v okviru
nacionalne finančne družbe.

Naš namen ja doseči dogovor z Nacionalno finančno družbo, da ja-ja
odkup od državnih skladov. Čim več delnic Alpina, ja odkup teh
delnic pa bi upoševali tudi naše certifikate, ki bi jih predhodno
ali vložili v Gorenjski investicijski sklad. S tem, ko bi
nacionalne finančne družbe in s tem njim sklad postala lastnik
vsakega delca delnic Alpina, ja do pridobit edel in nadzorom
vsu Alpina.

Pa dogovoriti imenovani člani nadzornega sveta družbe opravila v
skladu s štimom na naš predlog. Tako bi v nadzornem svetu dosaj
velja prisotnost ali večji vložni predstavnikov. To pa do
možno, kot smo ja omenili, s tem, da se vložni delci družinske
naši certifikatov in certifikatov svojcev v Gorenjski
investicijski sklad.

Še pojasnilo - zakaj smo izbrali Gorenjski investicijski sklad, oziroma pišemo v njegovo podporo. Med ustanovitelji Nacionalne finančne družbe sta med drugim tudi ABANKA in GORENJSKA BANKA. To pa sta banki, s katerima Alpina sodeluje že vrsto let. Tudi vsakdo izmed nas posluje z omenjenima bankama ob izplačilu plač, z varčevanjem, s tekočim računom, imamo kreditno kartico, preko potrošniškega kredita in podobno. Ravno zato, ker banki dobro poznata Alpino, sta pripravljene podpreti opisani dogovor. Tako bi v primeru, da sam Gorenjski investicijski sklad ne bi uspel v večji meri kupiti delnic Alpine, v pomoč priskočiti tudi drugi skladi v okviru Nacionalne finančne družbe.

Tudi, če gledamo s stališča varnosti naših naložb v Gorenjski investicijski sklad, lahko z veliko zanesljivostjo gledamo na to kot na nadpovprečno uspešno naložbo. Že sami ustanovitelji Nacionalne finančne družbe dajejo zaupanje, saj so kot najuspešnejše slovenske banke to že dokazali z dosedanjim delom; dokazali, da znajo gospodariti z njim zaupanim denarjem. Naj poudarimo, da je odločitev o vložitvi certifikata svobodna odločitev vsakega posameznika in da nimamo namena direktno vplivati na vašo odločitev. S tem, ko se obračamo na vas, želimo le nakazati možnost, da z vašim sodelovanjem Alpina postane še v večji meri v naši lasti oziroma upravljanju, če ne direktno, pa posredno.

Vedno imejmo v mislih, da uspešna Alpina pomeni za nas ohranitev vrednosti tudi v denarju, napisanem na certifikatu, kasneje pa morda še povečanje te vrednosti. Zato delnice Alpine ali investicijskega sklada pridobljene s certifikato ne kaže "pretopiti" takoj v piškavi denar.

Zavedajmo se, da je to košček naše Alpine. Ne zavrzi ga, saj bi predali Alpino v druge roke.

V kolikor se odločite o vložitvi certifikata v Gorenjski investicijski sklad, to lahko storite v vseh poslovalnicah Gorenjske banke, Abanke, Banke Celje, Dolenjske banke in Zavarovalne družbe Adriatic in drugih zbirnih mestih Nacionalne finančne družbe, s tem, da izjavite, da želite vložiti v Gorenjski investicijski sklad.

V Žireh certifikate lahko odaste v Gorenjski banki - preko ceste.



KAKO USTVARJAMO



Na Colu niso brez težav

Ko takole jeseni obiščem obrat na Colu, to ni obisk zaradi formalnosti, češ, da nekaj napišemo o dogajanjih, temveč je dana možnost zaposlenim, da spregovorijo o svojem delu, kritično ocenijo razmere in predlagajo izboljšanje.

Če izhajamo iz proizvodnega programa na Colu, ugotovljamo, da tu sekajo sestavne dele in tudi šivajo. To pomeni, da se tu odvija celoten proces izdelovanja zgornjih delov. Poglejmo zato najprej, kaj se dogaja v sekalnici, kjer delo vodi **Ivan Štefančič**: »Lahko rečem, da tako navodila kot opise za delo dobimo. Prav tako sekala, tudi oskrba z materiali je dobra. Če je kaj narobe oz. če česa ne vemo, se pogovorimo s tehnolojinjama Zofko in Miro, s katerima dobro sodelujemo. Tekoča proizvodnja je kar v redu, težave pa nastanejo, ko izdelujemo vzorce oziroma petparsko in potniško kolekcijo. Tedaj prihaja do neprestanih menjav in s tem manjše storilnosti in tudi kvalitete. Če že govorimo o storilnosti, mislim, da norme niso realne, predvsem pa niso uravno-



Ivan Štefančič, mojster v sekalnici na Colu



Iz šivalnice gornjih delov na Colu



Iz proizvodnje na Colu



Še posvet pred nadaljnjim ukrepanjem

vešene. Mislim, da so standardni časi prešlaba osnova za pravilno normo, kar bi lahko dosegli le s štopanjem izdelavnih časov in dodatnih časov po sistemu REFA. Prav tako ne more biti enaka norma na novem ali starem stroju.»

Milka Rušt je mojstrica v šivalnici zgornjih delov: »Ocenjujem, da delo sedaj dobro poteka, imamo pa velike težave z bolniško, saj je trenutno veliko ljudi odsotnih. Težave so tudi pri zaščitnih prevlekah, ki jim s tujko rečemo protektor in jih uporabljajo pri tekaški obutvi za hojo in tek v snegu. Problemi nastajajo tudi pri postopkih za izdelavo vzorcev, vendar se poskušamo sproti dogovarjati. Za dobro delo bi seveda potrebovali vsaj še nekaj kvalitetnih šivalnih strojev, da bi lahko naredili več in tudi kvalitetneje. Omenila bi tudi še dejstvo, da je za tako opremljen tekoči trak kot je naš, tekaški čevljev primeren za izdelavo, medtem ko nismo ustrezno prirejeni za izdelavo smučarske obutve.»

moram za 38.000 tolarjev narediti 110 % normo. Z vodenjem dela sem sicer zadovoljna, čeprav dostikrat manjka materiala in moramo med tednom domov, zastoje pa nadoknadimo ob sobotah.

Marija Kobal: S tem novim strojem, na katerem šivam, sem zelo zadovoljna, saj je zelo izpopolnjen. Hkrati, ko šiva, striže nitke, ponavlja šive spredaj in zadaj; lahko rečem, res sem zadovoljna. Posebno mi je všeč, ker se ne kvari, za delo samo pa ga pripravi mehanik ali mojstrica, ker sama vsega še ne obvladam. Zaenkrat zaslužim okrog 36.000 tolarjev in mislim, da bi lahko imela kakšno grupo več.

Dislociranost obrata zahteva prav gotovo večjo samostojnost ključnih ljudi; to se vidi tudi na Colu, kjer poskušajo vse tekoče probleme reševati kolikor toliko sproti. Kljub temu se tu in tam pojavi problem, ki vpliva na nadaljnji potek proizvodnje, saj ni vedno mogoče v hipu rešiti vseh težav. Že zavest, da je to nujno, in seveda znanje, kako se to naredi, pa je porok, da bo teh problemov v prihodnje še manj.

In kaj menijo nekateri delavci: **Marija Puec**: Dokler dajo redno plačo, je še kar; res pa je, da



KAKO USTVARJAMO



Aktualni intervju

Preoblikovanje v delniško družbo

Preoblikovanje v delniško družbo zahteva od vseh nas večje sodelovanje, saj smo vendar (so)lastniki. To pa terja, da se seznanjamo tudi z delovanjem novih organov. Tokrat predstavljamo delo nadzornega sveta, v pogovoru s predsednikom TOMAZEM KOŠIRJEM.

Delo-življenje:

Morda bi nekoliko natančneje opisali vlogo nadzornega sveta?

Tomaž Košir:

»V delniški družbi, ki ima veliko število delničarjev (Alpina bo imela preko 2000 delničarjev), je nemogoče, da bi takšna množica delničarjev direktno odločala o posameznih vprašanjih. Zato zakon predvideva, da delničarji izvolijo nadzorni svet, kot organ, ki zastopa interese delničarjev – lastnikov.

Nadzorni svet to svojo vlogo in odgovornost uveljavlja tako, da postavlja, kontrolira in odstavlja upravo družbe, ter da kontrolira poslovanje družbe preko potrjevanja poslovne strategije, planov, bilanc in skozi druge podatke, ki jih ima ob vsakem času pravico zahtevati od uprave družbe.

Nadzorni svet s tem prevzema veliko odgovornost do delničarjev, iz te odgovornosti pa izhajajo tudi velika pooblastila nasproti upravi družbe. Ker je motiv lastnikov – delničarjev profit oz. dividenda, je nadzorni svet delničarjem odgovoren za doseganje tega cilja. To pomeni, da mora nadzorni svet postaviti tako upravo in definirati odgovornost uprave na način, ki bo zagotavljal uresničevanje tega cilja.

Delo-življenje:

Kako bi opisali dosedanje delo (začasnega) nadzornega sveta?

Tomaž Košir:

»Prvi nadzorni svet ima dve pomanjkljivosti: niso ga še izvolili delničarji – lastniki, ampak ga je v prehodnem obdobju (v skladu z zakonom) imenoval delavski svet. Druga pomanjkljivost pa je v tem, da trenutno v nadzornem svetu še ni predstavnikov tistih 40% kapitala, ki je v lasti skladov. Zato so bili s strani sedanjega vodstva firme tudi izraženi dvomi o tem, kakšne so sploh pristojnosti prvega nadzornega sveta. V zakonu dilem ni, saj zakon nikjer ne navaja, da bi imel prvi nadzorni svet v čemkoli omejene pristojnosti.

Prva naloga nadzornega sveta je imenovanje uprave. Nadzorni svet se je te naloge lotil dolgoročno: torej ni bil za to, da se samo formalno potrdi obstoječe vodstvo, da se s tem zadosti pogojem za registracijo, ampak je želel formirati upravo na način, ki bi po mnenju nadzornega sveta dolgoročno zagotavljal kar najbolj učinkovito delovanje firme in težnjo za profitom. Izhodišče nam je bilo tudi dejstvo, da sprejeti statut firme predvideva 8-člansko upravo in ne omogoča individualne uprave.

Nadzorni svet je hotel sestaviti bodočo upravo tako, da bodo področja odgovornosti posameznih članov uprave čim bolj zaokrožena in da bo njihov rezultat merljiv. Ko smo analizirali Alpino s tega vidika, smo ugotovili, da ima firma tri zaokrožene programske celote, za katere je možno po logiki profitnih enot (centrov) ugotovljati rezultat: modna obutev, športni programi in prodajna mreža. Iz tega je izhajalo, da naj bi v bodoči upravi vsako od teh treh področij predstavljal en član uprave. Četrti član uprave naj bi pokrival finance, peti član je po zakonu delavski direktor in šesti (oz. prvi) predsednik uprave. S tako strukturo uprave bi dolgoročno dosegli dve prednosti, v primerjavi s sedanjo strukturo kolegija:

- **Posamezni člani uprave bi odgovarjali za zaokrožena področja, katerih rezultat je merljiv, tako z rastjo ali padcem prodaje kot tudi z profitom ali izgubo.** To bi omogočilo nadzornemu svetu ocenjevanje posameznega člana uprave po rezultatih področja, katerega vodi. Član uprave pa bi imel hkrati z odgovornostjo za rezultat posameznega področja tudi pristojnost in vpliv na vse poslovne funkcije na »svojem« področju (prodajo, razvoj, nabavo, proizvodnjo), medtem ko je sedaj ta odgovornost na nivoju kolegija deljena (eden je odgovoren za komercialni del posameznega programa, skupni šef proizvodnje pa za razvoj in proizvodnjo).

- **S predlagano strukturo vodenja bi dosegli bolj učinkovito prilagajanje vseh poslovnih funkcij zahtevam trga po programih.** Član uprave za posamezni program bi bil neposredno soočen z zahtevami trga – kupci, in bi imel pristojnost (kompetenco) vplivati na to, da se zahteve trga upoštevajo tako v komercialnih aktivnostih kot tudi v razvoju in proizvodnji, tako glede kvalitete kot tudi glede stroškov oz. lastne cene izdelka. S tem bi se pritisk trga prenašal na vse člene, ki sodelujejo v procesu nastajanja določenega izdelka.

Poudarjam, da taka struktura uprave ne pomeni delitve Alpine na tri podjetja, ampak samo ugotavljanje poslovnega rezultata po programih, kar je računovodsko izvedljivo. V večjem delu so posamezni



oddelki in službe že danes specializirani po programih. Za tiste službe, ki so skupne vsem programom, pa bi se morali člani uprave dogovoriti, ali jih obdržati kot skupne in samo deliti stroške na posamezne programe, ali posamezne »skupne« službe eventualno deliti po programih. To pomeni, da bi taka struktura uprave potegnila za seboj manjše spremembe obstoječe organizacije, ki pa bi se izvedle postopno po presoji uprave. **Ta koncept oblikovanja uprave smo predstavili sedanjemu direktorju in mu ponudili, da prevzame mesto predsednika uprave in pripravi kadrovske predloge za zasedbo ostalih mest v upravi, seveda v dogovoru s svojimi sodelavci.** Sprva je kazalo, da se bomo sporazumeli, vendar je kasneje kolegij predlog zavrnil. Nasprotovanje nadzornemu svetu se je izrodilo v nekatere nizke udarce (Informator) in predlog kolegija delavskemu svetu za odpoklic nadzornega sveta.

Delavski svet je v danih razmerah sprejel odločitev, da imenuje dosedanj kolegij v celoti kot upravo družbe, s tem pa je vsebinska diskusija in odločitev o konceptu uprave družbe prestavljena v čas po skupščini delničarjev. Odpoklica nadzornega sveta pa seveda tudi ni bilo.

Delo-življenje:

Kakšne naloge čakajo nadzorni svet v prihodnje? Kako uskladiti interese?

Tomaž Košir:

»Nadzorni svet bo s svojim delovanjem vsekakor počakal: prvič, da bo dopolnjen z predstavniki skladov, ki imajo v lasti 40% kapitala, in drugič, da bo izpeljana prva skupščina delničarjev, ki bo nadzorni svet potrdila ali pa izvolila novega.

Po skupščini se bo novi nadzorni svet najprej srečal z nalogo imenovanja uprave, s to razliko, da po skupščini ne bo moglo biti več dvomov o legitimnosti ipd. Druga pomembna naloga nadzornega sveta pa bo, kako vplivati na poslovno strategijo in politiko, v cilju izboljšanja poslovanja.

Delo-življenje:

Poznate tovarno, saj ste bili osem let direktor: Kako ocenjujete našo perspektivo?

Tomaž Košir:

»Krizno obdobje zadnjih let je Alpina preživela bolje kot marsikatero drugo podjetje, tudi iz obutvene panoge, kar je svojevrstna potrditev poslovne strategije, ki je bila zastavljena že v preteklosti: lasten razvoj izdelkov in blagovna znamka, prodajne poti na tuje trge. Tiste firme, ki tega niso zastavile pravočasno, so ob razpadu jugoslovskega in vzhodnih trgov težje preživele.

Kljub temu sem mnenja, da v Alpini danes ne sme biti mesta za preveč samozadovoljstva. Zakaj tako mislim? Prvič zato, ker finančni položaj firme ni enostaven, drugič pa zato, ker mora firma razvojno oz. programske težave loviti korak s trgom in konkurenco.

Delo-življenje:

Kaj bi bilo po vašem pametno narediti, da bomo še bolj konkurenčni in sposobni ustvariti več profita, saj je to eden osrednjih ciljev delničarjev?

Tomaž Košir:

»Na kratko bi cilje lahko definirali takole: razvijati in izdelati čim kvalitetnejše izdelke, da jih bomo lahko prodali za več denarja, s čim nižjimi stroški. Lahko rečeno, težko izvedljivo.

Postavlja se več vprašanj, enostavnih odgovorov pa ni. Lahko samo omenim nekaj področij, ki so po mojem za rezultat firme zelo pomembna:

Poslovna strategija: Na modni obutvi po mojem mnenju dolgoročna strategija ni jasno opredeljena, ampak potekajo stvari bolj spontano. Na športnih programih, kjer je bila strategija opredeljena, prihaja do odklikov od te strategije (n. pr. Daiwa).

Trženje: Na nekaterih pomembnih trgih za posamezne programe Alpina sploh nima aktivnih zastopnikov in bi jih morali poiskati (npr. trekking – Velika Britanija). Nekateri zastopniki dosegajo slabe rezultate in bi morali razmišljati o drugih.

Razvoj: Ali so posamezni programi dobro zasedeni s kreativnimi razvojnimi kadri? Ali se jih dovolj izobražuje? Kaj je vzrok za nazadovanje v razvoju in kako to rešiti?

Tehnologija: Od uvedbe CAD tehnologije – računalniško podprtega designa – je preteklo že precej let. Nujno je storiti nadaljnje korake v smeri avtomatizacije proizvodnje (krojenje brez sekal, avtomatizacija šivanja itd.), s čimer bi znižali stroške in postali bolj konkurenčni.

V Zahodni Evropi si tovarne obutve pomagajo znižati stroške tudi s tem, da delovno intenzivno šivanje prenašajo na področja, kjer je delo cenejše. Slišal sem, da Alpina kupuje kapacitete v Sloveniji, da bi proizvodnjo zgornjih delov v večji meri prenesla nazaj v Slovenijo! Ali ni to dolgoročno napačna logika?

Kadri: Ali so kadri znotraj Alpine optimalno izkoriščeni? Ali so ključni strokovni kadri motivirani ali morda zavrti? Zakaj se za nekatera deficitarna področja ne skuša pridobiti mladih sposobnih ljudi (design)? Očitno prevladuje zadovoljstvo z doseženimi, vendar kriterij ni to, kar mislijo ljudje v tovarni, kriterij je trg, konkurenca.

Organizacija: Zakaj se čas, potreben od naročila do odpreme izdelka, ne skrajšuje? Zakaj se čas vezave zaloga daljša?

Rešitve teh in podobnih problemov sploh niso enostavne niti lahke. Posameznik ni dovolj, potrebne so motivirane skupine ljudi (začenši z upravo, ki mora biti močan team, ne pa ena oseba).

Nejko Podobnik



Pri dokupu obutve se povečuje uvoz



Alojz Karner je uspešno predstavljal našo tradicijo na sejmu Zaščita 94



S tečaja nemščine, ki ga vodi Duško Dudič

Za maloprodajno mrežo Alpine dokupujemo vrednostno trenutno okrog 35 % skupne prodaje, parovno pa okrog 50 % celotne prodaje v MPM. Pred leti je bil delež dokupljene obutve nižji, v prvi polovici tega leta pa se je, predvsem po zaslugi dobre prodaje uvožene obutve, povečal. Dve tretjini dokupimo v prvi polovici leta, tretjino pa od avgusta do novembra.

Razmere na področju dokupa so se v zadnjih petih letih, lahko rečem, obrnile trikrat. Potem, ko je do leta 1989, v 90 % predstavljal blago domačih proizvajalcev, je v letu 1990 z »Markovičevim« konvertibilnim dinarjem na površje v (pre)veliki meri prišel uvoz, je v letu osamosvojitve (leta 1991) in leto kasneje, 1992, zaradi nepredvidljivega tečaja uvoz v MPM praktično zamrl; tako da smo izgubili kar nekaj kvalitetnih poslovnih poti. V teh dveh letih smo bili praktično vezani samo na domače proizvajalce, ki pa seveda niso mogli zadovoljiti vseh naših potreb.

Po ustalitvi razmer (tečaja) smo se v letu 1993 začeli ozirati preko meja. K temu nas je vodilo več stvari:

- neustrezne kolekcije in nekonkurenčne cene domačih proizvajalcev,

- dejstvo, da je slovenski trg z 2.000.000 potencialnih potrošnikov premajhen za predimenzionirano slovensko proizvodnjo obutve, kar na drugi strani pomeni, da večji sistemi (mreže) zaradi višjih stroškov poslovanja, zaradi višjih cen ne morejo konkurirati vse večjemu številu trgovcev. Zato je bilo edino smiselno, da smo skupaj z našo firmo v Italiji začeli iskati nove dobavitelje tako v Italiji, kot tudi na Daljnem vzhodu, s ciljem poiskati tako obutev, ki bo seveda tako cenovno kot vizuelno zanimiva za naš nepredvidljivi trg. Mogoče je še bolj pomembno dobiti tako obutev, ki je na našem tržišču ne najdeš za vsakim vogalom. Če pa to obutev želijo prodajati tudi drugi trgovci, jim jo bomo prodali preko grosistične službe mi.

In s kakšno problematiko se pri dokupu srečujemo v letu 1994? Lahko rečem, da smo nekaj ciljev že dosegli. Za določene vrste obutve, vsaj upam, da je tako, nam je uspelo najti kar kvalitetne dobavitelje. Tu mislim predvsem na otroško, platneno, športno pa tudi PVC (škornji za dež) obutev. Vso to obutev kupujemo direktno od proizvajalcev (otroško in PVC v Italiji, platneno in športno na Daljnem vzhodu), kar ob boljših

pogojih poslovanja pomeni tudi najnižje možne cene, s tem pa lahko tudi mi nekaj zaslužimo. V določenem delu ponudbe, tu mislim na mehke mokasine, imamo dobro pokrito tudi moško obutev, vendar pa trgu ne ponudimo kompletne ponudbe. To je ena izmed nalog, ki nas čaka v bodoče. Kaže namreč, da tovrstne obutev v Alpini ne bomo ne razvijali in ne izdelovali, kar je po eni strani škoda, saj so moški naše čevlje lepo sprejeli, po drugi strani je logično, saj samo za domači trg nima smisla razvijati programov.

Letos smo naredili še en pomemben korak, saj smo dokupljeno uvoženo obutev začeli prodajati tudi našim kupcem na debelo, ki kupujejo tudi našo obutev, da naši grosistični kupci pri nas dobijo čimbolj celovito ponudbo. S povečanjem prodaje na Hrvaškem smo letos preko Alpine Italia organizirali uvoz iste vrste obutve (kot za slovenski trg) tudi za našo firmo Alpina CRO. Tudi tu so bili rezultati prodaje uvožene obutve zelo spodbudni, zato v naslednjem letu tudi za Alpino CRO planiramo povečan obseg poslovanja. Poleg obutve uvažamo tudi oblačila, določene vrste tudi pod lastno blagovno znamko.

Situacija pri domačih proizvajalcih ni nič kaj rožnata. Od družbenih podjetij več ali manj normalno poslujemo s Kopitarno, ki ima perspektiven program. Od ostalih družbenih firm, ki se nekako niso uspelo prilagoditi novim gospodarskim razmeram, dokupujemo le simbolično (Ciciban, Obutev Celje, Bor Dolenjske Toplice). Na drugi strani pa je kar nekaj zasebnih podjetij, ki s svojo prilagodljivostjo uspejo izdelovati obutev, ki jo lahko ponudimo tudi našim kupcem.

In kako bo z dokupom v bodoče?

Geslo, poceni kupiti in s čim večjim zaslužkom prodati bo seveda veljalo, dokler se bo trgovalo. Ker pa trgovina nikoli ne zamre, bomo morali biti ves čas na »preži« in potrošniku ponuditi, kar pač išče. Če ne bo dobil v naših trgovinah, bo pač iskal in dobil drugod. Trenutno je položaj tak, da bomo še več uvažali tako za mrežo, kot tudi za grosistične kupce. Povečanje uvoza pa s seboj prinese tudi večje skrbi: od zagotovitve finančnih virov, do optimalne organizacije pri prevzemu pošiljke pri proizvajalcu, v skladišču končnih izdelkov... Ustrezno pa moramo proizvoze seveda ponuditi tudi končnemu potrošniku.

Ivo PIVK



Novosti na letošnji poslovodski konferenci

Kot že običajno, je tudi letos poslovodjem spregovoril direktor Bojan Starman, ki je hkrati opisal trenutne razmere, v katerih deluje Alpina, in načrte podjetja.

Uvodoma velja povedati, da je v okviru letošnje poslovodske konference tekel tudi pogovor s poslovodji iz sosednje Hrvaške, na improvizirani modni reviji pa so bili predstavljeni tudi čevlji iz našega športnega in modnega programa.



Modele modne obutve je pomagala predstavljati naša študentka, študentka ekonomije Mateja Debeljak

Direktor je omenil prizadevanja zadnjih let, ko je bilo treba največ pozornosti posvetiti premostitvi problemov zaradi izgube 80 % dosejanega trga (Jugoslavija, Vzhod) in zaradi (za naš program) neustreznih zim, ki je zmanjšal povpraševanje po zimsko-športni obutvi. Zatrdil je, da smo našli pota in načine, da smo tudi s pomočjo lon poslov v preteklem obdobju rešili položaj, tako, da kljub hudim časom ni prišlo do večjega odpustanja delavcev. Ravno obratno, ob

tem, ko so nekateri odhajali v pokoj, smo zaposlovali nove, mlade delavce. Seveda pa je bila velika pozornost posvečena tudi racionalizaciji dela, posegli smo v vse vrste stroškov in pri tem dosegli tudi dobre rezultate. Hkrati, ko smo »čistili« kalkulacijo, smo delali tudi selekcijo programov.

Sedaj lahko ugotavljamo, da smo bitko za preživetje dobili in naša usmeritev je sedaj na eni strani še nadaljnja finančna sanacija poslovanja in zmanjšanje za-



Z razgovora s hrvaškimi poslovodji na poslovodski konferenci



Z razgovora s hrvaškimi poslovodji: direktor Bojan Starman, vodja MPM Aleš Dolenc, direktor Alpina-Cro Bojan Končan in namestnik direktorja Alpine-Cro Stjepan Novoselec

dolžitev, na drugi strani pa pospešena specializacija po treh naših glavnih programih in ob tem doseči ustrezno storilnost, kakovost in splošno konkurenčnost.

Seveda je naša dolgoročna perspektiva, če gledamo z vidika zaposlenih, osebni dohodek na ravni slovenskega povprečja, omogočiti dolgoročno perspektivo delovanja podjetja in zadovoljiti delničarje v novonastajajoči delniški družbi.

V zvezi s preobrazbo podjetja je direktor omenil določena neskladja med konceptom nadzornega sveta, ki prevzema zastopanje lastnikov, premoženja Alpine in dosedanjim kolegijem, ki je deloval v teh težkih razmerah v zadnjih letih kar uspešno. »Zavedamo se, da bodo spremembe tudi v organizaciji potrebne, vendar smatramo, da lahko s prehitvevanjem naredimo več škode kot koristi in razbijemo enotnost Alpine. Pri tem pa izgubimo motivacijo za skupno delo. Vprašanje je tudi, kako bo delovala kolektivna uprava, ki naj bi jo v novonastalem podjetju imeli. Menimo, da je odgovornost v kolektivni upravi neopredeljena in to lahko negativno vpliva na uspeh podjetja. Tudi soupravljanje smatramo bolj kot pesek v oči, saj vemo, da bo gospodaril tisti, ki bo imel več kot 50 % delež lastništva podjetja.«

Vodja maloprodajne mreže Aleš Dolenc je ocenil rezultate preteklega poslovanja in zatrdil, da le-ti niso najboljši. Ob tem je nanizal več vzrokov, med katerimi omenimo le tiste, ki zadevajo naše skupno notranje sodelovanje. Težave so se pojavile z moškim programom, colorado program jeseni kasni. Zaloge so še vedno previsoke, pri čemer smo omejili dotok viškov, katere smo sicer prodajali v prodajalnah desortirane in demodirane ali celo z napakami.

Dobro vemo, da je naše mesto na tržišču nekje v sredini, kjer se prodaja kvalitetna obutev, zato si večjih pomanjkljivosti ne smemo več dovoljevati. V zvezi s prodajo viškov in zalogami je naše razmišljanje usmerjeno bolj v specializacijo, ne pa da bi tovrstno obutev prodajale vse prodajalne. Povečati bo treba tudi reklamo.

Napredek v prodaji pa v zadnjih osmih mesecih ugotavljamo na Hrvaškem (30 %), pri čemer pa računamo na še višji iztržek.

To tržišče je sicer lani doseglo

dno in se sedaj razmere nekoliko izboljšujejo. Treba pa je vedeti, da je sedanji rezultat le 30 % tistega, ki smo ga dosegli na Hrvaškem leta 1990. Do konca leta računamo na prodajo 60.000 parov obutve.

V razpravi so poslovodje odprli več različnih vprašanj. Alojz Bratkovič iz Murske Sobote se je zavzel za čim hitrejši izčiščenje zaloga s pomočjo predispozicij.

Kar zadeva lastninjenje, je izrazil podporo kolegiju in terjal, da mora maloprodajna mreža imeti v nadzornem svetu svojega člana. Poslovodje so tudi ugotavljali, da premalo vedo o razmerah v podjetju, zato naj se odslej časopis pošilja vsem prodajalcem v Sloveniji, pa tudi vsem prodajalnam na Hrvaškem.

Vprašal sem tudi nekaj poslovodij, ki so na konferenci prvič.

Dragica Jurgec iz Ptuja je bila namestnica poslovodje že 15 let in je septembra dokončno prevzela naloge poslovodje: »Mislim, da smo dobro začeli in upam, da bomo tako tudi nadaljevali. Kar zadeva našo ponudbo, mislim, da so modeli dobri, prav tako tudi cene ustrezajo. Kot žerečeno imamo največ težav s starimi artikli, kar bi morali reševati s hitrimi predispozicijami ali znižanji. Računamo, da bomo jeseni pravočasno dobili obutev, da bomo lahko ustregli kupcem.«

Marinka Breznikar, Žana Žalec: »Alpina obutev prodajam dve leti in mislim, da je konkurenčna. Res pa je, da nimamo celovite ponudbe, med drugim imamo premalo otroške obutve, prav tako manjka deklisike in fantovske obutve in pa nekaterih srednjih števil.«

Helena Plavša, Mozirje: »Tudi pri nas ugotavljamo pomanjkanje obutve srednjih števil, sicer pa mislim, da je športni program Alpine v redu in mislim, da bomo lahko solidno prodajali.«

Kolekcijo modne obutve je predstavila vodja programa modne obutve **Jana Erznožnik**, ki je opozorila na glavne značilnosti nove kolekcije, ki temelji na estetski (modi), izbranih, modnih materialih in na natančni izdelavi. Že v uvodu je posebej poudarila, kako pomembno je, da dosežemo dobro kakovost, da so ljudje zadovoljni in da ni reklamacij. To pa se začne že pri nastajanju same kolekcije in izdelavi vzorcev. Kolekcijo je pred-



KAKO USTVARJAMO



Dragica Jurgec je septembra prevzela vodstvo prodajalne na Ptuj

stavila ob pomoči svojih sodelavk Vide Balantič in študentke ekonomije in naše štipendistke Mateje Debeljak.

Zavzet razgovor s hrvaški mi poslovodji

Prav res, kljub temu da sedaj živimo v različnih državah, se je kar takoj pokazalo, da velika večina poslovodij razmišlja: »Saj vendar delamo v Alpini 30 let, z Alpino smo zrasti in še vedno smo vaši. Ne zdi se nam prav, da smo sedaj, ko se govori o lastninjenju, kar neka-ko ob strani. Zavedamo se, da nam zakonodaja obeh držav ne omogoča takega lastninjenja kot delavcem v Sloveniji, vendar bi bilo treba to nekako nadomestiti.«

To je le nekaj strnjenih misli iz razprave, v kateri so se poslovodje strinjali s tem, da bi Alpina še naprej skrbelo za oskrbovanje prodajalnice Alpine-Cro in to ne samo s svojo obutvijo, temveč tudi z obutvijo, ki jo za razširitev ponudbe dobimo iz drugih podjetij ali iz uvoza. Čeprav je trg na Hrvaškem zahteven, na eni strani zaradi hude konkurence uvoznikov cenene robe, na drugi strani pa zaradi nizke kupne moči, se vendarle odpirajo možnosti za nadaljnji napredek.

Menili so tudi, da bi del obutve, ki jo Alpina očitno težko proda (viški, demodirano blago), morda uspešno prodajali na Hrvaškem – seveda za nižjo ceno. Na Hrvaškem se zavedajo tudi, da so firmo lahko obdržali s pomočjo matičnega podjetja, na drugi strani pa vedo, da imajo potencialni trg in da z dobro organizacijo lahko še napredujejo, posebno še, ker še niso izkoristili vseh možnosti. Zavzeli so se tudi za podobno računalniško opremo, kot jo ima MPM v Sloveniji, pri čemer bodo stroške seveda krili sami. Morda je rezerva tudi v tem, da bi lahko določene količine obutve prodajali v manjših krajih, kjer Alpina-Cro nima svojih prodajalnic, podobno kot to delamo po Sloveniji.

Če strnemo, letošnja poslovodska konferenca je delovala osvežujoče, kljub težkim razmeram, očitno nikomur ne manjka optimizma, vsi pa se tudi zavedajo, da bodo boljši rezultati edino osnova za boljši zaslužek zaposlenih ali »vlečenje voza v isto smer« osnova za uspešno poslovanje podjetja kot celote in morebitno dividendo delničarjev.

Nejko PODOBNIK



S plenarne razprave na poslovodski konferenci



Miro Kavčič je predstavil kolekcijo trekking obutve

Nekaj značilnih modelov trekking obutve

TRIGLAV – planinski čevlji za visokogorje – prilagojen za namestitvev avtomatskih derez.

Obutev je izdelana iz visokokvalitetnega hidrofobiranega nubuka. To je čevlji ameriško-skandinavskega stila. Podplat ima gumo z blažilcem tresljajev, zgornji deli so izdelani iz enega kosa.



CORTINA je model, najdražji iz skupine modelov, pri katerih so zgornji deli izdelani iz več kosov (nemški stil). Čevlji je izdelan iz visokokvalitetnega hidrofobiranega nubuka, s simpleks podlogo.



Namenjen je za pohodništvo v srednjegorju.

Poseben Alpina podplat (TCS) omogoča kontrolo koraka.

CITY - ČEVELJ je izdelan iz kvalitetnega impregniranega cepljenca, z brizganim poliuretanskim vmesnim in kvalitetnim gumijastim podplatom.



To je pol športni čevlji, ki se lahko nosi v vseh letnih časih. Primeren je za sprehode v naravi.

ACTION je namenjen mlajšim kupcem. Izdelan je iz cepljenca, podložen s cambrella podlogo.

To je robustnejša obutev novega standarda. Čevlji za katerega rečemo, da diha. Tudi cena je zmerna.





Zakaj dopuščamo šlamparijo

V razgovoru so sodelovali: Zvone KOPAČ, tehnolog spodnjih delov, Marjan BOGATAJ, vodja linije modne obutve in Jana ERZNOŽNIK, vodja programa modne obutve. Razgovor je vodil Neško PODOBNIK.



Delo-življenje:
Z diplomsko nalogo ste obravnavali kakovost. Kakšne so praktične izkušnje v svetu v zvezi s to problematiko?

Zvone KOPAČ:
Praksa temelji predvsem na preprečevanju padca kakovosti in nadziranju efektov.

Evropa se zavzema za enotne standarde kakovosti. Na žalost, veliko podjetij zelo slabo posluje, čeprav vedo, kako bi morali kvalitetno poslovati (imajo vse standarde), uspeh pa je odvisen od najvišjih vodilnih. Je pa res, da je velik del vpliva na kvaliteto že v samem razvoju.

Delo-življenje:
Gledano z vidika proizvodnje, so poleg tega, da naredimo čevljev brez napak, pomembna še druga vprašanja (od modeliranja preko načrtovanja do izvedbe proizvodnje. Kje so po vašem problemi?

Marijan BOGATAJ:
Problem v svetu je, da v svetu ni kupcev, ki bi po takih cenah kot so, kupovali čevlje, če niso trdno prepričani o res dobri kvaliteti.

»Šuštarja« ni taka, da bi jo lahko primerjali s teorijo, ki nastaja v zvezi s tem, kjer so tehnično predpisani vsi postopki in tehnologija.

Ne moremo s tehničnimi predpisi, z idealno tehnološko razvojno službo predpisati nekega čevlja ali nekega sistema, ki bo v vseh ozirih jamčil kvalitetno izdelavo. To je možno doseči le od čevlja do čevlja in sproti reševati probleme. Za to pa so Italijani bolj izkušeni in znajo tudi iz slabšega usnja narediti dober čevljev.

Sicer stoodstotne brezhibnosti ni nikjer. Ne moremo npr. zahtevati od nekega sekalca, da ne bo nobenega kosa usnja odsekal nepravilno. Če bi to zahtevali, bi imeli še več odpadka in še manjšo storilnost. Kvaliteta je povezana, združena s sekalcem, ki ga pogou-

je norma, kvaliteta in znanje delavca, ki nekaj dela. In iz vsega tega mora delavec izbrati tisti optimum, da bo dosegel čim boljše povprečne rezultate in da ne bo porabil preveč materiala.

Jana ERZNOŽNIK:
Firme, ki so že pridobile ISO standarde kakovosti, zaradi tega še ne poslušajo kaj bolje. Ugled so si pač pridobile s kvaliteto, ne pa toliko z dobrim poslovanjem. Stvari moramo gledati širše. Če si



površen pri reklamiranju, pri prodaji in pri prezentiranju kvalitetnega produkta, se dela škoda, ker preveč časa, natančnosti vgrajuješ v sam proizvod, tega pa nihče ne prizna. Seveda je predpogoj, da imamo res dober izdelek. Vemo, da bo trg v današnjih (cenovnih) razmerah sprejemal samo še kvaliteto.

Delo-življenje:
Če govorimo, da je kakovost ne samo kultura ampak tudi praksa vsakega podjetja, ki želi uspeti, se sprašujemo tudi, ali je možno, da začnemo posle brez pravih menedžerjev?

Jana ERZNOŽNIK:
Praksa in teorija sta si v teh pogledih enaki. Povsod morajo stvari peljati naprej strokovni oz. izobraženi menedžerji.

Teorija »nič napak« v praksi ni izvedljiva, morali pa bi k temu čim bolj težiti. Ponavadi že vnaprej razmišljamo, da so čevlji taki kot so, za to ceno še dobri, v ceno ne vključimo škarta, določenih problemov, ki pri izdelavi nastajajo. Zadeve že na začetku niso dobro dogovorjene.

Zvone KOPAČ:
Pri nas še vedno preveč razmišljamo o kakovosti kot o napakah proizvodnje. Vse preveč napak nastaja že v razvoju, vzroke pa potem iščemo le v izvedbi v proizvodnji.

Marijan BOGATAJ:
Na tekočem traku je delavec vedno pod pritiskom; kvalificiran, resen in inteligenen delavec bo naredil dober izdelek tudi zaradi motivacije in pa seveda doslednih zahtev po kvaliteti.

Delavec vedno pričakuje, da ne bo dobil iz meseca v mesec manjše plače, ampak da bo vsaj na istem. Če je plača nižja, se vsak sprašuje, zakaj? Pri tem pa ne pogledajo, če je bilo morebiti v tistem mesecu manj delovnih ur, niti ne pomislijo na druge faktorje, ki vplivajo na to.

Vsakega delavca ne moremo kontrolirati za vsak čevljev posebej, niti ga dolžiti za vse napake, kajti napaka je lahko nastala tudi že pri drugem delavcu.

Pomembno je, da so čevlji še v okviru tolerance, da jih je še možno sprejeti za dobre.

Zvone KOPAČ:
Velikokrat se zgodi, da pride nov delavec na določeno delo, naredi napake pri npr. 20 parih čevljev, potem pa se mojster jezi na njega, le kaj da misli. Vso krivdo valji na delavca, lahko pa so vzroki druge.

Delo-življenje:
Kakovost je širši pojem, ki določa naše tržne možnosti.

Jana ERZNOŽNIK:
Glavni problem kakovosti je v tem, da govorimo o nekem optimumu, ki je v ekonomiji omenjen velikokrat in ki ga ni možno doseči. Na doseg tega vsak gleda nekoliko drugače, ampak vsak ve, da mora narediti čevljev z najmanjšimi stroški, kvalitetno, tako, da je ustrezen za prodajo v določenem cenovnem razredu.

Pri modni obutvi nas je tržišče prisililo, da cenene obutve ne moremo več delati. Težnja je, da pridemo v srednji cenovni razred. Trg nas tudi sili, da če hočemo obstati, moramo čimveč izvažati in si praktično ne smemo dovoljevati škarta. Mi včasih že vnaprej priznamo, da čevlji ne bodo 100 % kvalitetni. To je največja napaka. V podjetju moramo ustvariti tako vzdušje, da delamo najboljšo, od vodilnih do delavcev.

Marijan BOGATAJ:
Včasih v praksi razmišljamo npr., da bi zgornji del čevlja, ki je najboljši, zavrgli, s čimer pa bi izgubili več, kot če prodamo čevljev slabše kvalitete po nižji ceni. Iz do brega materiala lahko naredimo slab čevljev; kako pa iz slabega materiala narediti dober čevljev?

Jana ERZNOŽNIK:
Če hoče firma obstati, se mora držati določenega optimuma.

Če mi hočemo prodajati na zunanjih trgih, se moramo držati pravil igre, ki jih postavlja trg. Pri pripravi kolekcije je to zelo vidno ko izbiramo usnje in materiale. Mi smo se odločili, da sprejemamo material, ki še omogoča izdelavo čevlja v sprejeti cenovni skupini, ki jo zahtevamo. To merilo morajo upoštevati nabavniki.

Zvone KOPAČ:
Trebalo bi bilo vpeljati tako filozofijo, da bi prišlo do zmanjšanja škarta in do izboljšanja kakovosti. Najprej na najvišji ravni, potem pa še v vseh okoljih.

Marijan BOGATAJ:
Čas je tudi pomemben dejavnik. Če imamo npr. dovolj časa



za pripravo proizvodnje, jo bomo lahko pripravili bolj in bolj premišljeno. Ni pa rečeno, da je le od časa odvisno, da bo vse narejeno kot je treba.

Sodelovanje modelirja in tehnologa je zelo pomembno.

Vemo, da napake delajo tudi drugi po svetu. Konkretno za nas pa še menim, da imamo premalo reda in (samo)discipline, pri čemer so v tujini boljši.

Če hočemo biti boljši, moramo biti vsak dan še bolj zahtevni.

Zvone KOPAČ:
Že ko se delajo vzorci, se lahko opazi, da nekaj ni v redu; to odstranimo, ko pa se čez mesec ali dva dela poskusna proizvodnja, pa spet ugotovimo, da je nekaj narobe. Potem ugotovimo, da napake nismo zadovoljivo odpravili in da smo npr. od desetih problemov



KAKO USTVARJAMO



MPM ne more sama rešiti težav z zalogami

Res je skladišče (pre)polno, vendar za to ni kriva MPM ali domači trg, ravno tako tega problema -mreža- ne more rešiti sama. Zato je upiranje oči v MPM za rešitev tega problema neproduktivno. Že tako prena-

polnjene prodajalne z blagom še dodatno napolnimo...

Bistveno pri problematiki zalog v skladišču je, da se vprašamo: Kako ne napolniti skladišča? Če gre vse po sreči, imamo sedaj letno



V grosistični prodaji so v zadnjem tednu preteklega meseca naročili veliko obutev



Kvaliteta kot taka je najprej filozofija (usmeritev), ki jo sprejme firma. Določiti pa moramo meje tolerance in se jih dosledno držati.

Vsi vemo, da ni prav to, kar počnemo, ampak hkrati pa vsi to sprejemamo tako, kot je in to dopuščamo. Točno pa se ve, da enkrat delajo napake eni drugič drugi. Vnaprej se z vsem tem sprijaznimo in dopuščamo to površnost.

ZAKLJUČEK:

Torej lahko rečemo: najprej bo treba imeti za kakovost resen namen, ki bo izviral iz vednosti, da drugače ne gre.

Potem bo treba na najvišji ravni določiti, kako to doseči. Ali se tega zavedamo, je vprašanje...

Na vsak način pa bo vsako delovanje moralo temeljiti na kvalitativnih analizah, na podlagi stvarnih podatkov.

Informativnih sredstev (računalniški in drugi podatki) imamo sicer že veliko, vendar tako tehnologije računalnika kot aktualnih informacij ne uporabljamo dovolj sistematično.

Kako v prepleteni organizaciji doseči učinek pri kakovosti: vrednostno analizo pri pripravi modelov, terminski plan pri izvedbi poslov, kvalitetno izveden ob podpori resnične strokovnosti in aktualnih informacij, je nadaljnje vprašanje. Kaj pa lahko pomeni ustrezno stimuliranje?

okrog 40 tisoč parov viškov, čevljev slabše kakovosti (škartov) in podobno. Izgubljeni posli in težave s kupci to številko samo povečujejo. V Jugoslaviji smo te količine nekako porazdelili, Slovenija pa je premajhna. Brez rešitve tega problema bomo vsako leto pred vprašanjem: Kako prazniti skladišče?

Rešitev tega problema je več:

- viške in škart omejiti kolikor je le mogoče,

- nagovoriti kupce, da vzamejo tudi viške in škart, npr. po ceni materiala za izdelavo teh čevljev,

- preko naše firme v Italiji plasirati te viške potujočim trgovcem v Italiji po simbolni ceni,

- viške, kar jih ne prodamo v enem letu, uničiti.

Maloprodajna mreža sicer jemlje in bo še naprej jemala tudi viške, vendar ne tako velikih količin. Poleg tega pa imamo sami tudi dovolj problemov z desortiranim blagom v prodajalnah. Grosistična služba viške stalno ponuja in prodaja ostalim kupcem. Razmišljamo tudi o uvedbi posebnih industrijskih prodajal v Žireh ali kakšnem drugem mestu Slovenije. Stalno in pospešeno s pomočjo računalnika selimo obutev v prodajalne, kjer jo bolje prodajajo (pre-dispozicije).

Resno smo razmišljali tudi o prodajah po sejnih, preko sindikatov in podobno, vendar smatramo, da bi s tem preveč znižali raven in ugled Alpine na tržišču. Slovenski trg je majhen in s stalnim poudarjanjem posebnih akcij znižanj in podobno imamo posredno škodo na drugih programih. Z imenom in ugledom Alpine je na trgu potrebno delati preudarno, da ne bomo dobili slovesa poceni proizvajalca, ki prodaja znižano, desortirano blago.

Vsako leto marca, septembra in oktobra se pojavljajo konice, na katere nismo dovolj pripravljeni. Blago je zato predolgo v skladišču.

Res je polno objektivnih težav, ki jih potem sicer lahko rešimo, vendar precej pozno. Kljub zagotovitvi in obljubam, da domači trg ne bo zapostavljen, dejstva tudi pri skladišču govorijo drugače. Vedno je najprej izvoz, nato domači trg. Ponovno poudarjam, da smo v MPM na problem opozorili že avgusta, vendar se je storilo premalo, da bi tega ne bilo. Zopet čakamo na izdobe preveč časa. Ne moremo reči, da se delavci v skladišču ne trudijo, občutek imamo, da nekaj škriplje v organizaciji in pri zagotovitvi ustreznega števila ljudi. V skladišču je izredno stanje, zato so potrebni tudi izredni ukrepi, ne pa čakanje, da bo najhujše mimo. V mrežo bomo že poslali čevlje, ko ne bo drugega dela...

Naj zaključim: maloprodajna mreža bo problem pomagala reševati, vendar ga ne more rešiti. Prava rešitev tiči drugje.

Aleš DOLENC

Obeta se uspešna prodaja na debelo

Dvakrat letno organiziramo tako imenovano zaključevanje. To je srečanje s kupci, katerim predstavimo naše modele, ki si jih ogledajo in nato naročijo.

Septembra smo taka srečanja imeli v Novem mestu, Žalcu, Mariboru in doma v Žireh.

Prišlo je okoli sedemdeset partnerjev, v glavnem takih, ki jih že poznamo. Lahko rečem, da smo bili kar uspešni, saj so kupci naročili pričakovano količino obutev za pomlad-poletje. Naj povem, da smo poleg Alpine kolekcije pokazali še uvoženo obutev, ki bo v naši ponudbi, trekking kolekcijo in Kronos copate, za katere bomo morda edini (ekskluzivni) dobavitelj za slovensko tržišče.

Naročanje poteka tako, da si kupci obutev ogledajo, obujejo, dajejo pripombe in predloge in potem naročijo. Ustajena praksa je, da MPM in mi (veleprodaja) proizvodnji damo skupna naročila.

Če strnem oceno s teh srečanj (ki smo jih prvi začeli organizirati), ugotavljam, da je bila naša ponudba lepo sprejeta, tudi širina ponudbe je ustrezna. So pa kupci pri naročanju zelo previdni, ker se pač bojijo zalog. Na nekaterih področjih se pojavljajo še dodatne zahteve, ki pa so bolj rezultat specifičnih pogojev, saj na podeželju včasih težje prodamo našo boljšo obutev.

Na koncu lahko z zadovoljstvom ugotavljam, da je Alpina firma, ki ji ljudje zaupajo; to pa je tudi dober obet za prihodnje.

Jani JERMAN

Zakaj dopuščamo šlamparijo



Na prvem mestu – nujna kakovost

Od skupnih 330.000 parov obutve na zalogi je modnega programa nekaj preko 150.000 parov.



Pri tem se seveda vprašamo, kako take zaloge nastanejo.

Najprej bi omenil, da v proizvodnjo dajemo le potrebe, ki jih izkazuje tržišče oz. naročeno blago.

Težimo k temu, da so naročene količine popolnoma neoporečne, zato ponavadi naročamo v proizvodnjo po nekaj odstotkov več obutve. Tako nastanejo viški, ki se jih preko leta nabere nekaj deset-tisoč parov.

Drugi del zalog pa je letos nastal, ko naročeno obutev za jesen-zimo ruski kupec ni bil sposoben plačati, zato tudi ni prevzel blaga. Naše stališče pri poslih z Vzhodom je namreč, da vztrajamo pri celotnih plačilih obutve vnaprej. S tistimi partnerji, ki jih bolj poznamo, pa poslujemo tako, da zahtevamo del plačila naprej, ostalo pa po dobavah.

Kar zadeva problem tega zadnjega dela zalog, stvari še rešuje-

mo, saj smo prodali že približno polovico tovrstnih zalog. Nekaj teh zalog je šlo v MPM, drugo pa smo ponudili prav tako ruskim kupcem, ki jih bolj poznamo. Seveda najprej čakamo denar. Del zalog sestavlja tudi brizgana obutev svetlih barv, ki je na našem tržišču ne moremo prodati. Poleg tega je ta obutev desortirana...

Kako se v bodoče izogniti zalogam?

V prvi vrsti bi omenil kakovost, tako kar zadeva samo obutev, kakor tudi solidno poslovanje. Vemo, da obstoji poslovni riziko, ki ga skušamo na Vzhodu zmanjšati z že omenjenim načinom poslovanja. Seveda si tega pri trgovanju z za-

hodnimi partnerji ne moremo privoščiti, ker to ni v navadi in je treba poslovati z odprtim računom. Če bi zahtevali predplačila ali bančne garancije, bi nas konkurenca takoj izrinila. Na vsak način pa je potrebna selekcija partnerjev, da bo riziko manjši.

Zavedamo se, kaj pomeni, ko velike zaloge bremenijo naše poslovanje, ker počasno obračanje zalog povečuje stroške (kreditni).

Zavzemamo se, da bi viške in B kvaliteto obutve prodajali v posebnih (industrijskih) prodajalnih, da ne bi s tem obremenjevali vseh prodajalnih v MPM in tam nižali raven naše, sicer kakovostne ponudbe.

Franci KAVČIČ

Naš razstavní prostor vzbuja pozornost

Zares je nekaj posebnega naša stojnica na razstavi ZAŠČITA 94 od 4. do 8. oktobra v Kranju.

»Osnutek zanjo je naredil naš štípendist na Akademiji za likovno umetnost Matjaž Mazzini, pod vodstvom prof. Tomaža Kržišnika«, je pripovedoval vodja grosistične prodaje Jani Jerman.

»To je prikaz tradicije, na kateri sloni naš sloves, sodobna tehnologija in trženje.

Samo stojnico sta izdelala Andrej Petkovšek in Tomaž Dolenc, z eksponati sta pomagala še Alfonz Zajec in Pavle Zajc.

Posebna zanimivost je prikaz ročnega izdelovanja smučarskih čevljev, kar večje predstavlja naš upokojenec Alojz Karner. Okrog njega je vedno polno ljudi in celo minister Kacin, ki je pokrovitelj razstave, se je zapletel z Lojzetom v zanimiv pogovor.

Kot že rečeno, obrambno ministrstvo je pokrovitelj te razstave zaščitnih sredstev, saj pod ta vladni resor sodijo tudi gasilci in civilna zaščita.

Mi pričakujemo tudi zlasti predstavnike iz teh vrst, poleg tega pa še gozdarje, električarje, gradbene delavce in druge, ki potrebujejo zaščitne čevlje. Ob tem, ko toliko gradimo ceste, bi morda dobro prodajali čevlje za asfaltno je«, je razmišljal Jani Jerman.

N. P.



Na komisiji za izbor športnih oblačil so pretehtali, katero blago je za naše prodajalne najustreznejše



Prodajo lahko pospeši ustrezna reklama

Oktobra je zasedala tudi komisija predstavnikov naših prodajalnih, ki prodajajo športna oblačila.

Osem predstavnikov prodajalnih je pregledalo predstavljena športna oblačila za sezono pomlad-poletje 95 in naročila to blago.

Ves september so namreč naši največji domači dobavitelji: Kompas-sport, Beti in drugi pripravljali predstavitve svojih kolekcij, ki sem jih obiskovala.

Iz teh oblačil sem za naše potrebe napravila določen izbor, primeren za prodajo v naših športnih prodajalnih, saj se sicer proizvajalci bolj usmerjajo v modo.

Ze omenjena komisija je naredila končni izbor in hkrati naročila približno polovico predvidenega blaga te vrste. Drugo polovico naročamo po potrebi med letom.

Sedaj že veliko tudi uvažamo, med drugim bomo postali ekskluzivni prodajalec Kronosove kolekcije (od copat do oblačil) za slovensko tržišče.

Vse to blago seveda ni enostavno prodati, zato bo potrebna tudi ustrezna spremljajoča reklama. Čeprav n. pr. pravimo, da imamo za to zimsko sezono izredno konkurenčno ponudbo športnih oblačil, zlasti iz termovelurja (tako po cenah, kot po željah potrošnikov), to nič ne pomeni, če ljudje za to ne vedo. Zato imajo prodajalne tudi same možnost, da na lokalnih medijih reklamirajo to blago.

Nada GOVEKAR



kadrovske novice



V mesecu septembru smo ponovno začeli z zaposlovanjem delavcev, saj smo na novo zaposlili kar 23 delavcev; v tem razdobju pa je z delovnim razmerjem prenehalo 7 delavcev.

V neposredni proizvodnji, v oddelkih v Žireh, so z delom pričeli pripravniki: Lidija Benedik, Alenka Sečnik, Melita Malovašič, Vilma Jereb, Majda Stanovnik,

Nevenka Zalar in Helena Jesenko ter delavci: Bojana Žakelj, Nina Poljanšek, Feliks Kržič, Jožica Zajc, Marija Mlakar, Irma Kavčič, Ivica Novak, Polonca Ržek, Andreja Lukanič, Aleksander Eniko, Marija Pagon, Fani Pišlar in Tadej Bašelj, ki se je vrnil iz TO. V skladišču izgotovljene obutve so delo nastopili: Jure Trček, Miran Borko in Franc Štremfelj.

Z delovnim razmerjem so v mesecu septembru prenehali iz proizvodnih oddelkov v Žireh: Melita Končan, Stanislava Jereb, Teodora Mlinar in Jernej Poljanšek; iz obrata Gorenja vas je z delom prenehala Jožefa Cankar; iz obrata Čol Majda Mermolja in iz obrata Šentjošt Anita Merlak. V prodajalni obutve Ljubljana I je z delovnim razmerjem prenehala Mirko Kastelic.

POROČILI SO SE:

Sodelavcem Mojci Albreht in Mileni Pečelin iz oddelkov v Žireh, Tanji Primožič, Damjani Razpet in Petru Oblaku iz obrata Gorenja vas; Anici Koren in Nataši Mikuž iz obrata Čol ob vstopu na novo življenjsko pot iskreno čestitamo in jim v zakonu želimo mnogo sreče, zdravja, predvsem pa zadovoljstva in medsebojnega razumevanja.

OB UPOKOJITVI:

Ob odhodu v pokoj želimo dolgoletnim sodelavcem Teodori Mlinar iz šivalnice v Žireh, Jožefi Cankar, iz obrata Gorenja vas in Mirku Kastelicu, iz prodajalne Alpina Ljubljana I vse dobro, predvsem pa trdnega zdravja, dobrega počutja in razumevanja v domačem krogu ter prijetnih trenutkov ob aktivnostih, za katere jim je dosedaj zmanjkovalo časa.

Irma DOLENEC

Med naročili in proizvodnjo

Zaloge v skladišču so letos občutno večje kot so bile v lanskem letu; 338.000 parov je polovica več kot lani v tem času. Sportni program predstavlja 180.000 parov obutve, vendar pa gre pretežno za tekoče zaloge. Pri tem z dinamiko izdobja ne moremo biti zadovoljni, v mesecu maju in juniju so kupci nekoliko zavirali z odpoklici blaga. Konec avgusta je bilo že bolje, kar smo tudi pričakovali. V mesecu septembru se začne izdobje za Skandinavijo in ostale evropske dežele.

To bi morali popraviti, prodajati bi morali hitreje.

Za planinski program, ki ga imamo trenutno na zalogi 15.000 parov, ugotavljamo, da je problematičen, ker smo nekoliko ponovili modele iz lanskega leta.

Kar zadeva tekaški program, bomo imeli probleme; blizu 20.000 parov je še nerazporejenega blaga, od tega je precej tudi B kvalitete. Imamo tudi okrog 4.000 parov obutve starih zalog (1.800 parov so razni modeli BC programa, to so modeli, ki smo jih razvijali, nihče pa jih potem ni hotel vzeti).

Kar zadeva ostalih 2.000 parov tekaških čevljev, jih paketno ponujamo na Vzhod (Rusija, Poljska,

Češka), kjer še ne sprašujejo po zadnji »špici« mode.

Smučarskih čevljev imamo na zalogi 16.000 parov; del tega so stare zaloge (7.000), drugo pa so viški iz sezone 1994/95.

Pri oblikovanju kolekcije bomo skušali te zaloge prenesti v naslednjo sezono, kajti ta količina je velika in jo kaže ob ugodnih zimskih pogojih čimprej prodati.

Skratka, zaloge nastanejo takrat, ko pač nekaj nismo uspeli sprovesti oz. prodati. Najlažje je, če obutev kupci naročijo vnaprej. Pojavijo se lahko tudi viški, ki jih skušamo čimprej prodati. Pri smučarskem programu dajemo naročila v proizvodnjo po lastni presoji in tu je večja verjetnost, da zaradi večjih naročil lahko zgrešimo in se pojavijo viški.

Če razmišljamo o prihodnosti, vemo, da nas bo sezonskost vedno tepla. Najboljše bi bilo najti optimalno širino kolekcije, jo pravočasno narediti in tiste, ki so prvi na vrsti za neko naročanje, spodbuditi, da ponudbo ocenijo in čimprej dajo naročila.

V proizvodnji je pomembna usklajenost zmogljivosti v celotni liniji.

Boris MARKELJ



Sebastijan Jereb vodi skupini mladih smučarskih skakalcev (dečki do 11 let in skupino dečki 13 let). Robi Klemenčič je postal državni prvak do 11 let

Delovno vzdušje v skakalnem klubu Alpina

V poletnem obdobju je bilo v SSK Alpina zelo živahno. Skakalci so redno vadili, klubski delavci pa so obnovili in dopolnili »štab« z novimi močmi.

Skakalci, njihovo število je trenutno 22 (17 iz Žirov in 5 iz Poljan), so vadili v dveh skupinah. Starejši (nad 14 let) so trenirali štirikrat tedensko na stadionu osnovne šole, pa tudi na skakalnicah po Sloveniji in v tujini. V Zakopanah na Poljskem smo namreč organizirali skupne priprave, finančno je bilo tam za nas najbolj ugodno.

Mlajša skupina dečkov (do 13 let) je trenirala trikrat tedensko in so skakali na 15-metrski skakalnici v Žireh in 22-metrski skakalnici v Poljanah. Seveda so odhajali tudi v druge skakalne centre: Kranj, Tržič, Ljubljano.

V tem trenutku je gotovo, da so pogoji za delo skakalcev in trenerjev v Žireh skromni. Davno smo že spoznali, da skakalec trenira, skače vse leto.

Tudi primerjava z razmerami v slovenskem prostoru (zgrajene skakalnice za letno vadbo), je podobno kot če primerjamo Slovenijo z ostalimi evropskimi narodi, ki gojijo to olimpijsko smučarsko disciplino.

Ob tej ugotovitvi se sam ne čutim odgovornega, saj smo skupaj s starši zunaj upravnega odbora SSK Alpine v letu 1988 pokrili v Žireh 15-metrsko skakalnico, v Poljanah pa 22-metrsko skakalnico. Danes obe omogočata popolnoma varno in odlično vadbo skakalcev do enajstih let. Pokazali smo pravo pot, vendar se danes piše leto 1994, ko bo mogoče zopet zgrajena še ena skakalnica (8 metrska), ki bo omogočila vadbo najmlajšim. Za to pa je bilo potrebno v klubu marsikaj spremeniti. Delov-

ni elan pa ni vel le med skakalci in trenerji, ampak tudi med člani kluba in novim upravnim odborom SSK. Na drugi letni seji so potrdili novo vodstvo, ki se je takoj lotilo dela. Zadali so si naslednje naloge:

- Pridobiti ustreznega strokovnjaka, ki bo prevzel dela in naloge, ki so jih v pretekli sezoni opravljali amaterski trenerji.

- Omogočiti optimalne priprave skakalcev za sezono 1994/95. Če je le mogoče, doseči v tej sezoni vidno uvrstitev v mednarodni areni. To je osvojitve točk našega tekmovalca v svetovnem pokalu.

- Organizirati akcijo - ANI-MACIJA najmlajših in jih pripeljati na varen objekt, kjer bodo lahko pričeli s prvimi skoki na smučeh.

- Zgraditi malo 8-metrsko skakalnico in jo prekriti s plastično oblogo. Napravili bomo tudi smučino iz ojačanega stekla po vzorcu ostale Evrope.

- Urediti opremo in vozni park.

- Pridobivanje dodatnih finančnih sredstev za nakup opreme: čevlji, smuči, kombinezoni...

- Urediti v kontejnerju pod 70-metrsko skakalnico priložni trim kabinet, z napravami za vadbo tehnike smučarskega skoka.

- V Poljanah organizirati skupino najmlajših, pridobiti starše in dograditi skakalni center na Volči - zgraditi 8-metrsko skakalnico za začetnike in najti trenerja, ki jih bo vodil.

- Urediti 70-metrsko skakalnico in jo pripraviti za zimsko uporabo.

Upravni odbor je določil gradbeni odbor, skupino za informiranje javnosti, strokovnjaka, ki bo nadzoroval uporabo voznega parka - kombija.

Janez POLJANŠEK



Preobrazba Radia Žiri v družbo z omejeno odgovornostjo



Direktor Radia Žiri Marjan Potočnik uspešno vodi radijsko postajo že eno leto

Letos 11. septembra Radio Žiri praznuje 15-letnico rednega oddajanja. Ob tej priložnosti smo se pogovarjali z direktorjem Marjanom Potočnikom, ki postaja sedaj vodi že eno leto.

Danes je radio uveljavljen medij, ki pa je še vedno v konkurenčnem boju. Uspešnost v tem prizadevanju je odvisna tako od organiziranosti, kadrov, tehnične opremljenosti in teritorialnega pokrivanja s pomočjo pretvorniškega omrežja.



Prenovljena tehnika Radia Žiri je pogoj za kvalitetno oddajanje

»Predvsem je seveda važno, kaj radio je; to je njegova vsebina, ali bolje: mislim, da mora biti radio v prvi vrsti informativni medij,« pravi direktor.

»Mislim, da smo to v veliki meri že dosegli. Morda bi bilo dobro, da bi na kratko opisali, kaj smo napravili v tem zadnjem letu.

Dosegli smo že, da ne delujemo v ozkih lokalnih mejah, prav tako smo napravili velik korak v organiziranosti, zlasti pa smo napredovali v tehnični opremljenosti. To velja tako za studijsko tehniko, oddajniško omrežje, kakor tudi pri posodabljanju ostale opreme radia. Zlasti naj poudarim največjo pridobitev – mešalno mizo, avdio tehniko in računalniško tehniko.

Velja izpostaviti širitev programa, saj sedaj delujemo od 5.30 do 19. ure, ob petkih celo do 22. ure. V nedeljo pa delujemo od 8. do 19. ure. Ob tem o razširitvi še razmišljamo.

Delo je vedno bolj profesionalno; torej ne pristajamo na polovičarstvo. Naša prva naloga je seveda vsebinsko dobro pokrivanje občinskega prostora, pri čemer je še nekaj slabosti, zlasti na Selškem.

Naša uspešnost se kaže tudi v tem, da stroške 80 % pokrivamo že sami. Tudi to nam daje moralno osnovo, da pri preobrazbi radia predlagamo ustanovitev družbe z omejeno odgovornostjo. Lastnik ne bo samo občina, temveč tudi zaposleni.

Upam, da bodo dogovori v občini tekli v tej smeri,« je še menil Marjan Potočnik. N. P.



Petra Rampre v Nemčiji

Štirinajstletna Petra Rampre se je odločila, da za eno leto odide v teniško šolo znanega slovenskega strokovnjaka Borisa Breskvarja v Nusslochu v Nemčiji.

Seveda tja ne more vsak; v centru iz katerega so izšli Steffi Graf, Boris Becker, Anke Huber in drugi, lahko trenirajo le najbolj nadarjeni.

Ob tej priložnosti je Petra za naš časopis povedala:

»Tja bom odšla zaenkrat za eno leto. Letos sem končala osnovno šolo in to leto šolanja ne bom nadaljevala, temveč se bom učila nemščino in še kak drug jezik. Če bom tam potem še ostala, se bom vpisala na športno gimnazijo.

V teniškem centru, kjer bom tudi stanovala, bom trenirala pet ur dnevno, tako hitrost in moč kot tehniko. Sicer pa bo polovico stroškov pokrilo ljubljansko podjetje Chalange, polovico pa teniški športni center v Nemčiji.

Kljub mladosti Petra pogumno odhaja v tujino. O tem pravi takole: »Vem kaj hočem; rada bi se kasneje uvrstila med najboljše teniške igralke, to pa lahko dosežem le v tako ugledni šoli. Če bi bilo treba, bi odšla že danes.«

Petra tako odhaja; mi ji želimo, da uspešno stopa po začrtani poti. Vemo, da bo to povezano z velikimi napori in odreknanji... Upamo pa seveda, da bo kdaj še igrala v Žireh, vsaj na igrišču na Selu – kot je obljubila svojemu sosеду.

Nejko PODOBNIK

Cvetličarna sedaj bolj v centru



Cvetličarko Marjanko Čuk poznamo že leta; od tedaj, ko je odprla lokal pri Lipetu v Žireh.

Kasneje se je odločila za gradnjo hiše in avgusta letos je svojo lepo delavnost nadaljevala v novi hiši na Jezerski ulici.

»Vesela sem, da sem na svojem,« pripoveduje Marjanka.

»Zaenkrat ponudbe ne bom kaj dosti spreminjala. Še vedno pri meni dobite vseh vrst rezano cvetje, okrasne lonce, navadne lonce za saditi, suho cvetje, sveče, vaze, zemljo...

Seveda pa lahko naročite vence, ikebane, poročne šopke, aranžiramo tudi darila...

Moji dobavitelji so zlasti Agraria, Agrakor, KGM. Lahko rečem, da imamo tu res sveže rože.

Na splošno lahko rečem, da me v Žireh ljudje poznajo in da so zadovoljni.

Še vedno je največ obiska pred prazniki, kot so Dan žena, Materinski dan, Valentinovo itd. »



Geodat z novim razširjenim programom

Firno Geodat Petra Zajca smo doslej poznali po videoteki ali morebiti po računalniškem izobraževanju...

Sedaj sta Peter Zajc in novi partner Jure Možina firmo razširila z dodatno dejavnostjo, to je oblikovanje celostne podobe, oblikovanje logotipov, transparentov, reklamnih panojev, napisov na cerade tovornih avtomobilov... Zdi se, da je ta dejavnost v tem trenutku nekako osrednja.

»Res je, z razvojem podjetništva zasebniki pa tudi druge firme vidno več vlagajo v reklame, pa zato tudi v tovrstno promocijo. Lahko rečem, da sodelujeva z nekaj zelo uglednimi firmami. Mislim, da sva konkurenčna v vseh pogledih.

H kvaliteti pripomore projektiranje in oblikovanje s pomočjo računalnika. Tako lahko naročnikom predstaviva (s pomočjo faksa), kako bo stvar izgledala, ko bo izdelana.

Delo tako poteka kar tu doma z računalnikom, ki ima najsodobnejše sposobnosti (vključno z risalnikom), kasneje pa z več vrst tehnologij, s pomočjo šablon to uresničiva v praksi. Kot kaže, kar uspešno...

Delavnico imava v nekdanji mizarški delavnici pri Potočniku na Dobračevi, ker je treba imeti za delo kar precej prostora, še pove Peter Zajc, ki je sicer še vedno obdržal prejšnjo dejavnost, ki omogoča denar »vsaj za makarone«.

Nejko PODOBNIK

Tudi balinarke nizajo uspehe



V društvu invalidov (DI) Škofja Loka je v okviru društva upokoјencev organizirana tudi ekipa balinark, ki jo sestavljajo Žirovke, med njimi najuspešnejša trojka: Tončka Bogataj, Anka Kolenc in Marta Frelj.

Vadijo največ na balinišču DU Žiri, tekmujejo pa za škofjeloško DI – in to kar uspešno.

Za prehodni pokal tekmujejo z Idričankami, nastopajo na pokrajinskem tekmovanju in državnem prvenstvu.

Največji uspeh doslej je prav gotovo tretje mesto na državnem prvenstvu in prvo mesto na sindikalnem prvenstvu občine Škofja Loka. Zelo zavzete so, tudi prevozne stroške krijejo same.



Mladi bralci bodo imeli v knjižnici sedaj več prostora



Konec septembra je Podokničar obiskal dom naše nekdanje sodelavke Dine Vončina. Bil je lep večer



Predsednik Slovenske nacionalne stranke Zmago Jelinčič z najožjim vodstvom žirovske organizacije



TO JE NAŠ KRAJ



Svet krajevne skupnosti rešuje finančne probleme

Konec septembra se je sestal svet krajevne skupnosti Žiri. Ocenil je, da se finančni položaj normalizira. Res pa je, da je zaradi pomanjkanja denarja okrnjena komunalna dejavnost. Še enkrat naj povem, da je do finančne zagate prišlo zato, ker so cesto v Žirovski vrh gradili dlje kot smo načrtovali in ker so zaradi neurja imeli določene dvojne stroške.

Svet je ocenil tudi prizadevanje idrijske občine za uveljavitev znamke »idrijska čipka«. Menil je, da rešitev ni ustrezna, saj slovensko čipko (še bolj) izdelujemo na Žirovskem, v Poljanski in Selški dolini. Pomembna točka je bila razprava o gradnji doma za ostarele, na mestu, kjer se sedaj sama podira Štalarjeva hiša. Hišo je

občina že kupila in sedaj naj bi počasi začeli z uresničevanjem projekta arh. Bete Poljanšek. Pomembno je tudi, da naj bi počasi zbrali denar tudi za nadaljnjo komunalno urejevanje, zlasti starih Žirov.

Kot kaže, bo sprožena akcija, da bi kmalu razpisali referendum za samoprispevek, s katerim bi zbrali denar, ki bi ga 70% namenili za dom ostarelih, 15% za komunalno in 15% za kulturno dejavnost.

In še ena informacija s sveta krajevne skupnosti je morda zanimiva. Dosedanji formalni najemnik Partizana predlaga, da bi poiskali drugega najemnika, ki bi hkrati pomagal poravnati dosedanje stroške delne prenove.

Kako iz globoke jame, v katero smo sami skočili?

N. P.

ČRNA PIKA



Cesta Pod griči ima sedaj res že prave hribe in doline

Spet uspehi naših študentov

V zadnjem mesecu sta bila izredno uspešna tudi v športu dva naša študenta. Uroš Vehar je na državnem prvenstvu v hitrostnem izbijanju zasedel drugo mesto, za članskim prvakom in enim najboljših balinarjev na svetu Gregorjem Severjem. Sever je dosegel 120 zadetkov, Uroš pa 107.

Na tekmi na plastični skakalnici v Velenju pa je drugo mesto na državnem prvenstvu (za Samom Gostišo) zasedel Primož Kopač, ki je s tem dokazal, da še vedno sodi med najboljše skakalce.



Po mnogih letih imamo v Žireh spomenik zamolčanim žrtvam

Market obogatil ponudbo

Pri Marketu so najprej pokrili dosedanjo teraso ob bifeju, kasneje pa vse skupaj še »zaprli« z lastnimi, v mizarnici narejenimi okni.

Tako so nastali lepi prostori, ki omogočajo precej bolj ugodno počutje gostov kot doslej.

O tem smo govorili s poslovodkinjo Bredo Bogataj in Moniko Žust, ki sta povedali:

»Potreba po tem se je kazala že dolgo časa in sedaj lahko gostje poleg malice, ki so jih dobili že doslej, naročijo še kaj drugega. Imamo tako imenovani hišni kmečki krožnik, trudili pa se bomo, da bomo ustregli gostom. Zavedamo se, da se je treba neprestano prilagajati.«

Sedaj bo tu odprto tudi popoldne, vsak dan do 22. ure, ob sobotah pa do 23. ure.

Radi bodo sprejeli tudi skupine, tudi ob nedeljah, čeprav tedaj ne bo redno odprto.

N. P.



»DELO-ŽIVLJENJE« je Podobnik — glavni in odgovorni urednik.
Ureja ga uredniški odbor: Naklada: 2.000 izvodov.
Jana Erznožnik, Bogo Filipič, Helena Kavčič, Slavko Kristan, Tatjana Pirnat, Silva Pivk, Nejko Fotografija: Brigita Zemljarič.
Tisk: Gorenjski tisk Kranj.