



labod

leto XV.

Novo mesto, 24. februarja 1989

številka 3

glasilo delovne organizacije labod tovarne oblačil novo mesto

poslovni rezultati za leto 1988

Proizvodnja

Plan proizvodnje v minutah ni bil izpolnjen, povprečni izpad na nivoju DO je 1,2%. Na nivoju tozd je bila proizvodnja pod planom v tozd Libna (za 5,7%) in Delta (za 3,6%). Izpad proizvodnje v programu srajce-bluze je bil 2,8%, medtem ko je bila proizvodnja v vrhnjih oblač-

ilih 4,0% nad planom. Neizpolnjevanje plana proizvodnje je bilo prisotno predvsem v II. polletju (I. poll. na nivoju DO 100,83%, pod planom le Libna 4%) v katerem je bilo na nivoju DO 96,72%. V II. polletju le tozd Temenica in Zala beležita boljše izvrševanje plana medtem ko je v ostalih slabša kot v I. polletju. V II. polletju je bila bolj izrazita problematika pokrivanja proizvodnje zaradi izpadov izvoza, večje razdrobljenosti DN, zamenjav artiklov zaradi nekalitetne tkanine ali pa ta ni pravočasno prispela. V brigadah je prišlo do spremembe proizvodnega programa, lansirani so bili artikli iz pomladanske kolekcije. V tozd je bila poleg tega prisotna visoka odsotnost zaradi bolniške in porodniške. Posledica tega je padec fizične produktiv-

nosti povprečno za 1,6%. V proizvodnji, ki je tako pod vplivom sezon — od prezasedenih do praktično mrtvih mesecev in ob realni ceni kapitala ni možno zagotavljati enakomernega pokrivanja proizvodnje (proizvodnja na zalogo) ampak bo treba temu v večji meri razporejati tudi delovni čas, kar bi pomenilo tudi manj nadur v prezasedenih mesecih. Tega instrumenta se v letu 1988 praktično nismo posluževali, forsirano delo je bilo opravljeno pretežno v podaljšanem delu. Preslabo so bile tudi pripravljene spremembe programov po brigadah (predvsem glede na ustreznost strojne opreme), kar je poleg padca produktivnosti vplivalo tudi na kvaliteto proizvodov.

Proizvodnja v komadah je manjša kot v preteklem letu

v približno enakem odnosu kot je v minutah, povprečni časi so prav tako enaki kot v preteklem letu. Iz časov izhaja, da se struktura izdelkov po zahtevnosti ni bistveno spremenila, čeprav beležimo večjo proizvodnjo bluz, kril in VO oblačil pa manj srajc.

V kooperaciji je bilo za 30% manj minut, komadov pa le 4%, predvsem zaradi proizvodnje večjega števila manj zahtevnih srajc.

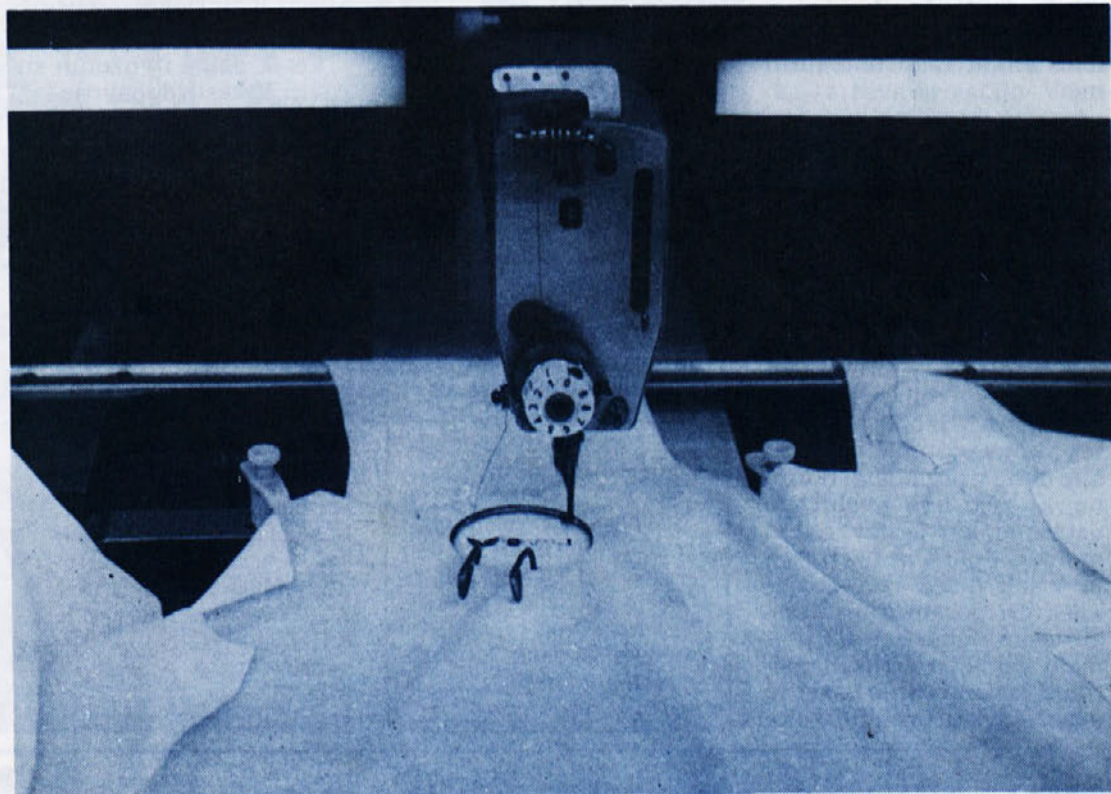
Prodaja

Na domačem trgu je bilo prodanih za 62.531.517.000 din izdelkov. Najmočnejša je bila prodaja v III. in IV. kvartalu, tako zaradi redne kot tudi dopolnilne kolekcije. Količinsko je bila prodaja

v današnji številki

Pred nami je takorekoč posebna številka Laboda. Prinaša rezultate zaključnega računa za preteklo, 1988. leto, ki smo ga — žal — zaključili z rdečimi številkami. Starejši delavci se morda še spominjajo takih časov, za mlajše pa je to novost, ki pa jo gotovo vsi skupaj težko težko sprejememo.

Zato velja posvetiti tokratnemu zaključnemu računu vso pozornost: analizirati vse vzroke, zunanje in posebno še notranje. Prav te slabosti so bile na poslovnem odboru še posebno jasno izpostavljene in jih v kratkih povzetkih predstavljamo ob poročilu o ZR. Ob tem pa objavljamo tudi ukrepe za kratkoročno in dolgoročno okrepitev poslovanja, ki jih je poslovni odbor sprejel. Pomenijo usmeritev za naše nadaljnje delo in so tako tudi upanje, da bomo premagali krizo.





doma izdelanih artiklov večja od proizvodnje, saj so se količinske zaloge zmanjšale v primerjavi s stanjem v začetku leta. V celoti je bila prodaja količinsko manjša kot v preteklem letu, saj je bila predelava v kooperaciji bistveno zmanjšana.

Riziko oziroma delež znižanj ni bil večji kot v preteklem letu, kar pomeni, da se padeč kupne moči ni odrazil v pričakovani meri. Do sprememb pa je prišlo v gibanju prodaje na posameznih pod-

poudarki

Kljub primerni prodaji v januarju letos, se nam likvidnostno stanje še naprej slabša. Najeti smo morali nove kredite. Podatki so alarmantni, zato je nujno omejiti stroške le na najnujnejše. Najnujnejše pa je tisto, kar je vezano na nemoten potek poslovanja in nič več.

Pa še en podatek: za januarске osebnе dohodke smo dali 3 milijarde din, strošek obresti za ta mesec pa znaša 6,8 milijard dinarjev.

ročjih in do močnejše tendence ožanja trga v južnih predelih SFRJ. Močan je bil tudi pritisk na plačilne pogoje s strani trgovine, zaradi česar so bili nekaterim kupcem podaljšani roki plačila, kar je z druge strani povzročilo dodatne stroške finansiranja. Močnejše kot doslej je bila prisotna problematika neplačevanja računov, zaradi česar je bila nekaterim kupcem ustavljena dobava sicer pa aktivnosti v zvezi čimkrajše vezave sredstev pri kupcih niso sledile tempu rasti obrestnih mer.

Nabava

V letu 1989 je bilo nabavljeno 3.061.684 m tkanin, od tega je bilo kvalitetno prevzeto 293.300 m ali 9,6%. Zavrnjeno kot neprimerno za predelavo je bilo 149.410 m ali 4,9%, kar je v podobnem razmerju kot v preteklem letu. V povprečju se kvaliteta surovin ni izboljšala. Prav tako kot v preteklem letu so bile dane v predelavo tkanine, ki niso bile kvalitetno ustrezne, kar je povzročilo moteno delo v proizvodnji in visok delež izdelkov v klasi pri posameznih nalogih. Plan nabave je bil premalo usklajen z roki lansiranja v proizvodnjo kar se je odražalo v prevelikih zalo-



gah osnovnih surovin in pomožnih materialov z ene strani, z druge pa v predelavi tkanin v artikle, ki rokovno niso ustrezali prodaji ter večjo vezavo nedovršene proizvodnje zaradi manjkajočega pomožnega materiala. Glede na porabo so bile občutno previsoke zaloge pomožnih materialov kot posledica:

1. nabavljanja za večjo število DN, ki gredo v proizvodnjo v različnih terminih in je pogojeno z smotrnostjo oziroma možnostjo večkratne nabave (vrečke, srajčni gumbi, sukanci, trakovi itd.) in

2. neuporabljenega kompletnega pomožnega materiala za artikle, za katere je bila osnovna tkalnica vrnjena zaradi nekvalitete, nedomestna pa je bila drugačna ali pa je sploh ni bilo. Zaradi takih situacij, ki so prisotne, mora nabava tekoče čistiti zaloge.

Dokajšen vpliv na zaloge, še bolj pa na porabo finančnih sredstev je imel uvoz osnovnih in pomožnih materialov, ki je bil udeležen vrednostno cca 45%, količinsko pa cca 37% (v letu 87

poudarki

Sistem skupnega prihodka ne deluje motivacijsko, saj spodbuja le doseganje količinske proizvodne učinkе, ni pa naravnano tako, da bi spodbujal ekonomičnost in rentabilnost poslovanja.

poudarki

Merilo za uspešnost tozda mora biti doseg 100 odstotkov plana v šivalnici, ne v tozdu. Le tako bomo dobili tudi pričakovano število izdelkov, ne pa le minut. Šivalnice je nujno ščititi, omogočiti, da ne pride do premeštitev delavcev iz teh v druge dele proizvodnje, v kolikor je to le mogoče. Kajti kolikor je šivalnica pod 100 odstotki plana, toliko smo finančno prikrajšani.

vrednostno ca 20%, količinsko 55% — 4 krat nižja vrednost dolarja in struktura v korist materialov z klirinškega trga).

Visok delež uvoženih surovin, katerih dobavo je težje uskladiti z najoptimalnejšim časom vezave, je bil pogojen z izborom kolekcijskih modelov, čedalje dražji uvoz (realnejši tečaj valute in carinske dajatve) pa zahteva usmeritev k domačim materialom z ene strani ter ekskluzivnejši ponudbi artiklov iz uvoženih materialov.

Izvoz — uvoz

Dinarska vrednost izvoza je z rastjo tečaja in fizičnega obsega dosegla 18.650.000 tisoč din, s tem pa tudi 21% udeležbo v celotnem prihodku DO. Celoten izvoz je bil 8.104.666 dolarjev, kar je v primerjavi z preteklim letom 16% več. Povečan izvoz gre na račun večjega klasič-

nega izvoza (Libija), saj so bile storitve na ravni preteklega leta. Plan izvoza je fizično presežen za 4%, vrednostno po dnevni vrednosti pa za 62%. Predelava za izvoz je angažirala 48% lastnih proizvodnih kapacitet (6% več kot v preteklem letu in 6% manj od plana). Za realizacijo izvoza v Libijo so bile angažirane dodatne kapacitete v kooperaciji. Vrednost Libijskega izvoza v dolarjih je bila 896.700, kar je 11% skupnega izvoza. Glede na to, da odprema in plačilo nista bila realizirana v predvidenih rokih, so bili stroški finansiranja tega posla večji od predvidenih. Kljub relativno ugodnim izvoznim rezultatom je prihajalo do velikih problemov zaradi kvalitete predelavnih materialov, manjših količinskih dobav ali prepoznih dobav glede na plan proizvodnje. To je povzročalo, da so se improvizirale storitve za pokrivanje proizvodnje za doma-

poudarki

Nujna je selekcija kupcev, saj si ne moremo več privoščiti takih, ki podaljšujejo roke plačila. PO je podprl sklep, da nima nihče pravice podaljševanja rokov plačila, oziroma odstopanja pri plačilnih pogojih od pogodbeno dogovorjenih. Najdaljši rok plačila je 90 dni in naj bodo pritiski na plačilne pogoje še taki, ne smemo jim popustiti.

poudarki

Pred nami je še poravnava nekaterih obveznosti do družbe. Kljub temu, da so nekateri SIS-i lani zniževali prispevne stopnje, je po ZR treba poravnati še doplačilo, ki pomeni za vse tozde okoli 4 milijarde (400 starih torej), pri tem pa še niso vključeni prispevki za nerazvite. Te še pričakujemo. Povejmo, da smo za leto 1987 morali doplačati k prispevku za nerazvite po ZR še okoli staro milijardo dinarjev. Tistih prispevkov, o katerih smo govorili prej, pa je okoli 15 vrst. Razmišljamo o tem in se spomnimo starega reka, da je treba dati cesarju, kar je cesarjevega....

či trg, često na zalogo gotovih izdelkov. Še bolj kot na domačem trgu je v izvozu prisoten trend v maloserijsko proizvodnjo. Mi smo se sicer opredelili za maloserijsko proizvodnjo, vendar bomo morali postaviti spodnje meje, če hočemo zagotoviti rentabilno proizvodnjo.

Uvoz je bil v višini 5.812.960 dolarjev, pretežni del surovin, pomožni material ter rezervni deli, saj je bilo opreme le 1%. Povečal se je v primerjavi z preteklim letom delež uvoza iz konvertibilnega področja, delež klinškega je padel na 13% (v letu 87 23%). Pokritje uvoza

z izvozom je bilo 1,39. Kaj v obstoječem režimu prodaje in nakupa ustvarjenih deviznih sredstev ter visokih uvoznih dajatev pomeni tolikšen uvoz surovin je navedeno že pri problematiki nabave.

Zaloge

Povprečno so bile zaloge za 4.850.262.000 din večje od letnega plana. Za financiranje vseh oblik obratnih sredstev je bilo potrebno najemati kredite, katerih povprečno stanje v letu 1988 je bilo 10.700 milijonov dinarjev. Občutno povečanje kreditov beležimo v zadnjem kvartalu 1988. Prilivi na osnovi realizacije na domačem in tujem trgu so bile v letu 1988 v naslednjem razmerju:

- gotovinska nakazila kupcev domačega trga 12,57%
- menična plačila kupcev domačega trga .. 65,47%
- plačila ino kupcev na osnovi izvoza ... 21,96%

Kot vidimo iz predhodnih podatkov so bile povprečne zaloge vezane dalj časa od plana, njihov delež v primerjavi z celotnim prihodom se je povečal na 16% (planiran 13%), končne zaloge pa so v primerjavi z začetnim povečane v višjem indeksu kot celotni prihodek.

Z uvedbo realnih obresti in stalnemu manjšanju deleža lastnih obratnih sredstev (pod 10%) je postalo fi-

nansiranje poslovanja izjemno težko in drago. Vsi odmiki ki so ugotovljeni na posameznih področjih so povzročili dodatne stroške za obresti. Tako lahko tudi za obračanje zalog rečemo, da so tudi planirani koeficienti obračanja prenizki. Kljub ugodnim fizičnim kazalcem, ki so pri vseh vrstah zalog nižji v primerjavi s preteklim letom je potrebno te vsebinsko razčistiti in postaviti na optimalen nivo, ki bo zagotavljal nemoten poslovni proces.

Izkoristek delovnega časa

V primerjavi z predhodnim letom lahko ugotovimo, da je bila izkoriščenost delovnega časa merjena z opravljenimi in izgubljenimi urami ugodnejša. Več je bilo opravljenega dela po normi 97,5% manj je bilo v strukturi nadurnega dela (cca 15%). Zaradi bolniških in porodniš-

poudarki

Bolniška in porodniška nas tarejo. Planirali smo jo na 12%, v trinajstih dneh februarja pa jo je imela Libna kar 22%. Podobne težave so v Delti. S takimi izpadi pa je težko narediti 100 odstoten plan. Pa še nekaj — ob takih izpadih vlečejo plošč tisti, ki so na delu. Delajo, menjavajo delo, se trudijo — učinek pa je pogosto slabši...

poudarki

Za realno sliko uspešnosti je ob fizičnih pokazateljih — minutah — nujno poskrbeti za vzporedne finančne kazalce. Velikokrat smo že rekli, da moramo spremljati tudi ali predvsem dohodkovnost posameznega izdelka, posameznega dela...

kih izostankov je bilo izgubljenih 11,92% vseh ur (87 leta 12,24%). V povprečju je v strukturi večja bolniška nad 30 dni in nega. Večja pa so odstopanja v tozd, kjer so se gibala v neposredni proizvodnji od 10,28 v tozd Zala do 16,39 v tozd Libna. Visoka odsotnost je seveda povzročila težave v proizvodnji in vplivala na izvršitev plana.

Investicije

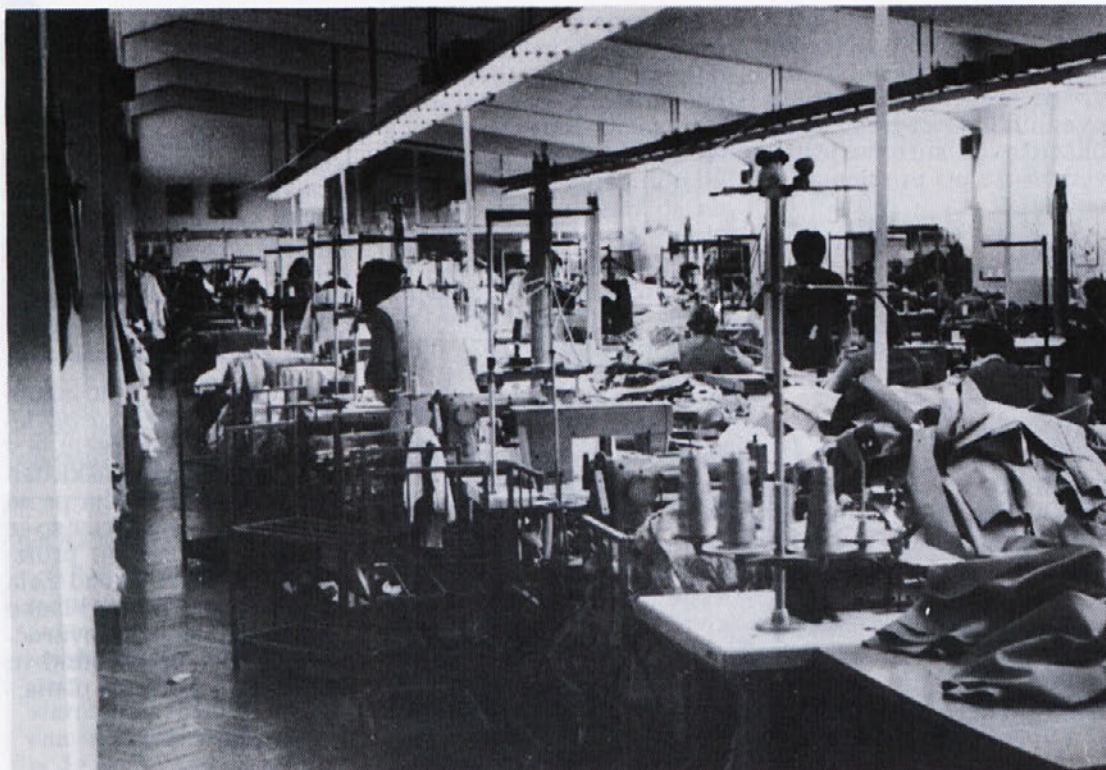
Največji delež v strukturi investicijskih izplačil predstavlja nakup računalniške opreme v DSSS v skupnem znesku 928.606.720.— din in ureditev visečega transporta v tozd Delta 76.909.098.— din.

Stroški

Porabljena sredstva so se povečala v višjem indeksu na plan (151,2) in v primerjavi z preteklim letom (268,4) kot celotni prihodek. V strukturi je delež porabljenih surovin 57%, v CP 37,5, po planu je delež 35%, dosežen v letu 87 je bil 36%.

Hitrejši indeks rasti od celotnega prihodka je bila poraba osnovnega in pomožnega materiala, ki je v strukturi 2 točk večja kot v preteklem letu in 3 točke večja od plana; hitrejšo rast so imeli tudi ostali proizvodni stroški z revalorizacijo. V primerjavi z planom so prekoračene prav vse skupine stroškov. Izstopajo pa stroški PTT storitev, investicijsko vzdrževanje, ki je na plan kar v indeksu 237. Poraba teh sredstev po tozd kaže, da programi in dodatna uskladitev niso bili spoštovani in sicer v tozd Ločna (indeks 380), Temenici (indeks 158) in tozd Commerce (indeks 179). Neproizvodne storitve so v indeksu 224 na plan; dokajšnje so prekoračitve plana pri stroških tekočega vzdrževanja osnovnih sredstev, prevozov na delo, prehrana. Ob tem pa velja spomniti, da je bil plan prav





poudarki

Lanski skok obresti v drugi polovici leta, pri čemer je bil najhujši razpon od 100 do 900%, je le pospešil našo izgubo. Ni pa to edini vzrok in edini vir. Zato se obrnimo vase...

raba čistega dohodka presežena za 3.891.286 tisoč din.

Negativni vplivi revalorizacije in obresti so se izkazali v tozd COMMERCE pri katerem so obratna sredstva, tako, da je celotna izguba v tem tozd, medtem, ko so proizvodne tozd poleg rezervnega formirale minimalni poslovni sklad. Nastala izguba v tozd COMMERCE je pokrita z namenskimi sredstvi bank in drugih DO ni nepokrite izgube. S tem delovne organizacije na zadnje sankcije zgubaša, potrebno pa je za tozd COMMERCE izdelati sanacijski program.

Vzroki za takšno stanje se seveda niso pojavili čez noč. Poslovna politika preteklih let in sistem skupnega prihodka v DO, splošna gospodarska gibanja, denarna politika in zakonodaja so bistveno manj obremenjevali, deloma celo vzpodbujali poslovanje s tujimi obratnimi sredstvi. Tako se v preteklih letih ni posvečalo potrebne pozornosti jačanju obratnih sredstev, pa tudi izdvajanja za splošno in skupno porabo so zajemala čedalje več akumulacije. Z uvedbo revalorizacije se je začela situacija spreminjati, vendar ne s takšnimi posledicami kot z realnimi obrestnimi merami v letu 1988 in troštevilo in inflacijo.

Odmiki od poslovanja, ki



stroškov, ki so visoko udeleženi v strukturi postavljen v bistveno večjem indeksu na preteklo leto, kot je bil povprečen.

Prekoračitve niso pri vseh stroških samo rezultat večje rasti cen, ampak tudi večje količinske porabe — npr. električna energija se je na enoto proizvoda povečala za 9%.

Celotni prihodek in razdelitev

Plačanega celotnega prihodka smo ustvarili za 88.728.367 tisoč din, od tega 21% z prodajo v izvoz. Zaradi podaljšanih rokov plačila in neplačevanja računov nekaterih kupcev je bilo ob zaključku obračuna 2.349.531 t. din neplačane realizacije. Celotni prihodek v navedeni višini je za 36,7% večji od planiranega in 151% večji od predhodnega leta.

Porabljena sredstva so v višini 58.293.097 tisoč din, 51% večja od planiranih in

udeležena 66% v celotnem prihodu, kar je 5 strukturalnih točk več od plana. Poleg osnovne surovine, ki predstavlja v porabljenih sredstvih 57% je druga največja postavka revalorizacija porabe in zalog z 24% in le 19% so ostali proizvodni stroški.

Z povečanimi porabljenimi sredstvi je delež dohodka padel na 34%. Od nominalnega zneska 30.435.270 tisoč din je bilo za obveznosti do družbe porabljenega 11%, za realne obresti 3.877.649 tisoč din ali 13%, in 7% za finansiranje DSSS. V strukturi celotnega prihodka so obveznosti iz dohodka 11%. Čisti dohodek je bil v primerjavi z planiranim le 9,7% večji, v strukturi celotnega prihodka 23,6% kar je 5,7 točk manj od plana. Sredstva za osebne dohodke so v indeksu na plan 138, kar je 1% več kot celotni prihodek.

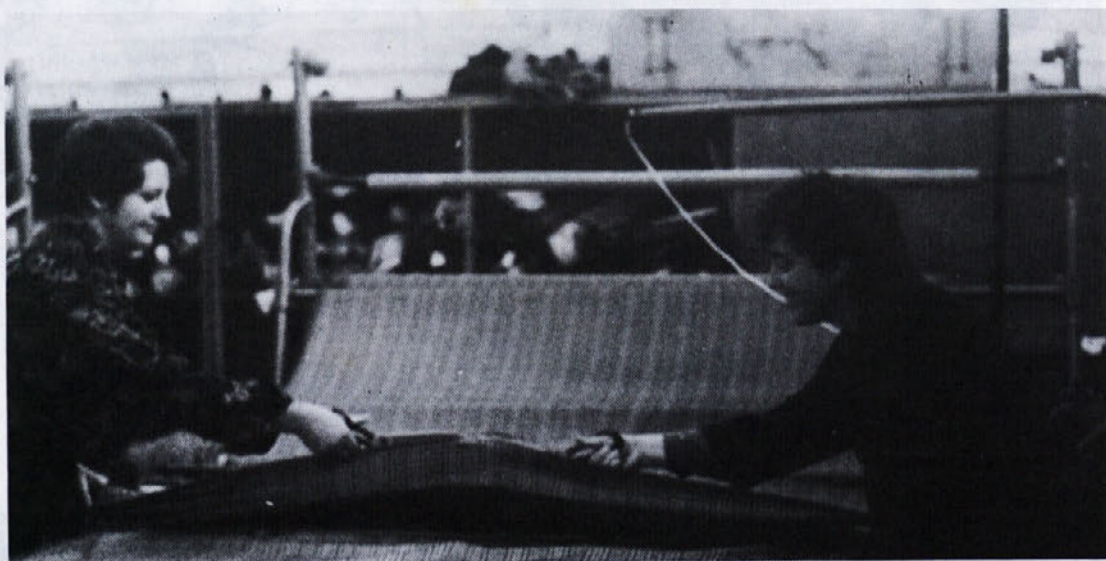
Izplačana sredstva za osebne dohodke so pod zakonsko dovoljeno indeksno rastjo, so pa za 8% večja od ustvarjenega čistega dohodka. Z skupno porabo in rezervnim skladom je bila po-

poudarki

Ni se odveč vprašati, kakšen je naš odnos do mladega človeka, ki pride iz šole. Zdi se, da naredimo vse, da odide. In tudi gre. Odhajajo tudi študenti... Dalje, kako skrbimo za nadomesten kader, za tiste, ki bodo jutri prevzemali določene odgovorne funkcije, organizacijska dela. Neodgovorno je, da si ne vzgajamo kadra za to. Ne sme vse počivati na enem samem človeku. To je preveč tvegano.

poudarki

Bolj kot trenutna izguba je zaskrbljujoča finančna, to je likvidnostna situacija. Vse sile moramo usmeriti v krepitev lastnih obratnih sredstev. Ne bo lahko, bo pa to edina pot rešitve...





jih takšna situacija terja, so rezultati, ki smo jih v tem letu dosegli.

Rečemo lahko, da kljub planskim opredelitvam in

poudarki

Smo v intenzivni branži, tega ne smemo pozabiti. Če ni dela, ni kruha. Kruha pa tudi ni ob počasnem reagiranju. Trenutno imamo skladišča — surovin in gotovih izdelkov — prazna. Delo v proizvodnji pa mora teči, vendar ne za nekoč potem, ampak za takoj. Tako organizirano delo, torej do minute skoraj natančno, da ja ne bo dragih zalog ali, da ja ne bi proizvodnja ostala brez dela, pa je zelo, zelo naporeno, odgovorno, težko. Ob lanskim rezultatih velja tudi razmisliti, ali le ne bi bilo včasih bolje — ob primerni pripravi in informacijah — pustiti proizvodnjo doma, kot pa delati na zaloge... Ceneje in za vse bi bilo bolje. Seveda pa to zahteva nove napore. V Commercru so ti vidni po svoje, v proizvodnih TOZD-ih iz druge strani, drugače. Vsi pa bomo morali delati drugače, sicer ne bo šlo. Vse se spreminja — kar je bilo nekoč gospodarno, danes več ni. Kar je bila nekoč neodtujljiva pravica, zna biti danes poguba. Ob poštemem pogledu in ob dejstvu, da delamo zase in za Labod, se bomo morali znati bolj fleksibilno obnašati.

sprejetim ukrepom nismo reagirali spremenjenim pogojem primerno. Poslovali smo z prevelikimi zalogami na vseh področjih, visokim deležem uvoženih surovin, neproizvodnimi investicijami, čedalje manjšimi lastnimi obratnimi sredstvi. Blagovni tokovi so bili izjemno neugodni, neusklajeni (za uvoz surovin takojšen gotovinski odliv, plačilni pogoji domačih dobaviteljev krajši kot kupcev gotovih izdelkov, dinamike ostale porabe, odlivi za družbene obveznosti). Cenovna politika

je bila premalo aktivna, nagla rast obrestnih mer v drugem polletju nas je našla premalo pripravljene. Dejstvo je, da se je zadolženost v II. polletju naglo stopnjevala, dosegla največji nivo v novembru, ko so bile tudi obrestne mere najvišje. Od celotnih obresti 29.398.676 tisoč, jih je bilo samo v zadnj. kvartalu 19.000.000 tisoč, česar tudi z izjemo visoka realizacija (glede na predh. obdobje) ni mogla pokriti.

Leto, ki se je začelo bo vsekakor izjemno težko za-

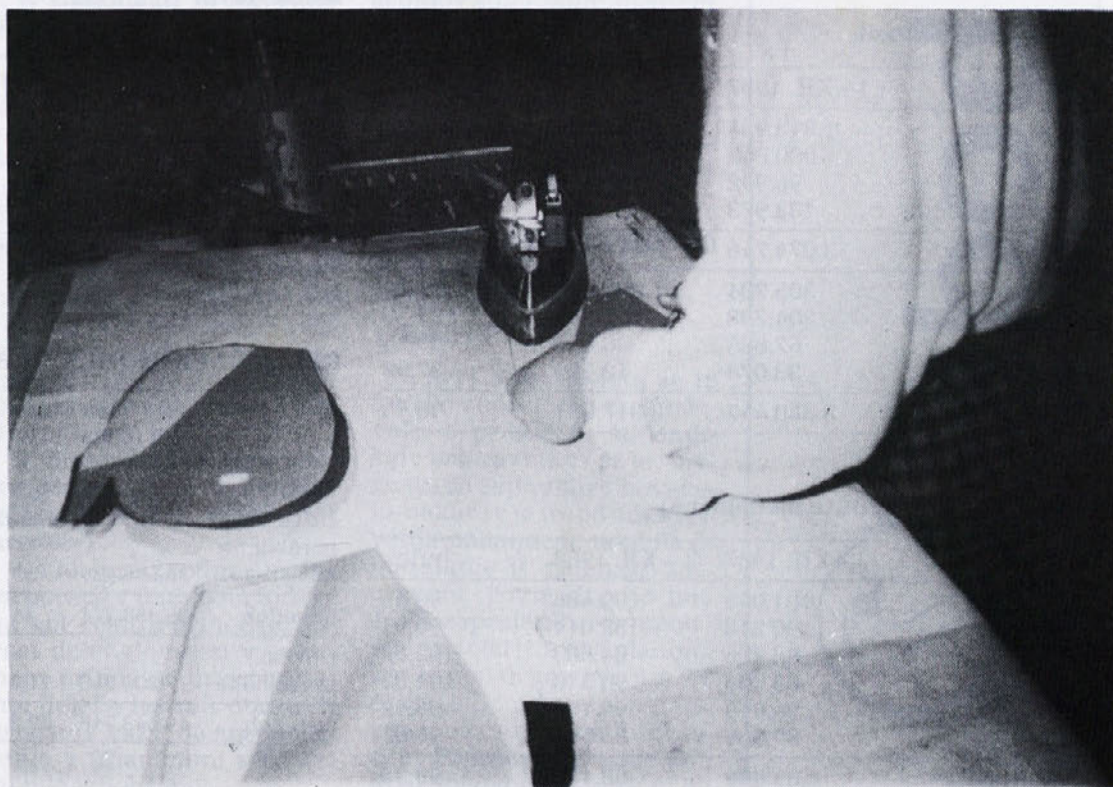
poudarki

Ni res, da imajo šivilje v proizvodnji dvojna merila v odnosu dela za domači trg in izvoz. One šivajo in jim kaj malo mar za koga. Šivajo in ne razmišljajo. Razlike se porajajo v drugih glavah. Ne smemo pozabiti, da je podoben model za domači trg slabši tudi zato, ker vanj vložimo manj operacij, slabši material, drugačen, poenostavljen postopek dela...

radi situacije, ki izhaja iz rezultatov preteklega leta in pričakovanih gibanj v letošnjem letu. Zavedati se moramo, da je spoštovanje dogovorjenih elementov poslovne politike na vseh področjih (obseg poslovanja, usklajeni finančni tokovi, obračanje zalog, povečanje izvoza, zmanjševanje porabe, aktivna cenovna politika id.) pogoji, da stanje začnemo sanirati, obenem pa se moramo zavedati, da tega ni mogoče izvesti v enem poslovnem letu.

poudarki

Zdi se, da smo dvojno cepljeni proti hitrim reakcijam, proti sprotnemu prilagajanju novim, težjim pogojem. Veliko vsega naštetega smo že v preteklosti ugotavljali, velikokrat smo si rekli, kaj moramo, dokler ni že skoraj prepozno...



ŠTEVILO ZAPOSLENIH

TOZD	31. 12. 87	Plan 88	31. 12. 88	index	
				3 : 1	3 : 2
LOČNA	325	317	322	99	102
LIBNA	357	346	360	101	104
DELTA	641	596	637	99	107
TIP-TOP	172	165	171	99	104
TEMENICA	154	145	154	100	106
ZALA	117	111	125	107	113
COMMERCE	236	233	229	97	98
DSSS	101	98	104	103	106
DO »LABOD«	2.103	2.011	2.102	400	405

PROIZVODNJA

Fakturirane minute

TOZD	I—XII. 1988	%plana	I—XII.88	
			Index	I—XII.87
LOČNA	29.546.917	101,66	98,13	
LIBNA	27.392.611	94,25	94,01	
DELTA	49.661.763	96,37	102,20	
TIP-TOP	14.210.078	102,13	102,47	
TEMENICA	13.136.004	105,33	101,15	
ZALA	9.753.571	105,15	103,32	
SKUPAJ	143.700.944	98,88	99,70	
KOOPERACIJA	11.240.964	114,22	69,20	
DO »LABOD«	154.941.908	99,89	96,61	

Doseganje norme — iz izvršenih minut

TOZD	I—XII. 1987	I—XII. 1988	Index
LOČNA	109,0	104,52	95,89
LIBNA	107,6	101,51	94,34
DELTA	99,2	101,35	102,17
TIP-TOP	115,6	111,03	96,05
TEMENICA	115,3	107,16	92,94
ZALA	111,7	107,24	96,01
POPREČNO DO	106,5	103,81	97,47

Proizvodnja v kosih

PROGRAM	I—XII. 1987	I—XII. 1988	Index
srajce	1.843.934	1.721.704	93,37
bluze	1.000.847	1.059.945	105,90
krila	96.992	105.360	108,63
ost. vrh. oblačila	132.973	135.698	102,05
lastna proizv.	3.074.746	3.022.707	98,31
kooperacija	305.701	295.124	96,54
— srajce	204.798	261.709	127,79
— krila	67.825	20.856	30,75
— ostala VO	33.078	12.559	37,97
SKUPAJ DO	3.380.447	3.317.831	98,15

Produktivnost (minute na delavca)

TOZD	I—XII. 1987	I—XII. 1988	Index
LOČNA	101.045	99.485	98,46
LIBNA	90.212	82.014	90,91
DELTA	82.286	84.603	102,82
TIP-TOP	88.896	90.510	101,82
TEMENICA	96.919	93.163	96,12
ZALA	89.059	85.558	96,07
DO »LABOD«	89.639	88.160	98,35

Izgubljene ure v proizvodnji in režiji I. — XII. 1988

TOZD	Neposr. proizvod.	Režija
LOČNA	13,78	8,54
LIBNA	16,39	12,09
DELTA	15,91	4,34
TIP—TOP	10,88	6,66
TEMENICA	12,97	10,70
ZALA	10,28	7,87

IZVRŠITEV PLANA PRODAJE

		(v 000 din)		
		Plan	Realizacija	Index
1. Domačim kupcem:	SB	31.000.000	42.109.281	135,84
	VO	17.000.000	20.422.236	120,13
	skupaj	48.000.000	62.531.517	130,27
2. Izvoz:	SB	8.800.000	13.244.858	150,51
	VO	2.200.000	4.573.133	107,87
	skupaj	11.000.000	17.817.991	161,98
3. SKUPAJ PRODAJA		59.000.000	80.349.508	136,19
4. Prodaja ind. prod.		3.000.000	4.642.032	154,73

POPREČNO IZPLAČANI OD (na delavca mesečno — netto)

TOZD	I—XII. 1987	I—XII. 1988	Index
LOČNA			
SKUPAJ	216.842	517.870	239
LIBNA			
SKUPAJ	217.418	526.050	242
DELTA			
SKUPAJ	208.768	570.220	273
TIP-TOP			
SKUPAJ	230.803	571.360	247
TEMENICA			
SKUPAJ	230.337	570.120	247
ZALA			
SKUPAJ	231.799	536.550	231
SKUPAJ PROIZV. TOZD	217.455	549.390	253
COMMERCE	311.799	769.780	247
DSSS	312.612	763.370	244
POPREČNO DO »LABOD«	233.438	585.610	251

CELOTNI PRIHODEK IN RAZDELITEV

	Plan 1988	Str.	Realizacija	Str.	Index 3:1	Index 3:1 —XII.
celotni prih.	64.900.000	100	88.728.367	100	136,7	251,0
porabljena sredstva	38.546.429	59	58.293.097	66	151,2	268,4
dohodek	26.363.571	41	30.435.270	34	115,5	223,2
Obvez.						
iz dohodka	7.309.853	11,3	9.539.232	10,8	130,5	
čisti doh.	19.043.718	29,3	20.896.038	23,6	109,7	220,5

Rozina Kum
PAS



izvršitev planiranih ciljev

1. Zmanjšati proizvodnjo za okoli 10% (kooperacija)

Obseg kooperacije je bil manjši za 30% v minutah in za 3,5% v komadih.

2. Povečati produktivnost za 1,5%

Produktivnost je v poprečju nižja za 1,6%.

3. Izboljšati izkoriščenost delovnega časa. Delo po normi mora biti najmanj 98%

Po normi je bilo opravljenih 97,5 ur.

4. Pogostost napak v proizvodnji zmanjšati za 30%, izdelki v klasi pa naj ne bi presegli 0,5%.

Izdelkov v klasi je bilo 1,3%.

5. Število zaposlenih ne sme presegati 600 v režiji. Za izpolnjevanje fluktuacije zaposlovati samo kader, ki ustreza vsem zahtevam sistemizacije. Zagotoviti dopolnilno izobraževanje delavcev v skladu z zahtevami iz razvidov del

Povprečno je bilo stanje v režiji 609, sicer pa se je z 613 v januarju zmanjšalo na 607 v decembru. Z zaposlovanjem kadra iz usmerjenega izobraževanja in štipendista se je kvalifikacijska struktura izboljšala. Funkcionalno izobraževanje je potekalo predvsem v obliki obiskov seminarjev, deloma pa tudi z organizacijo izobraževanja v TOZD.

6. Posodabljeni proizvodnji oziroma tehnično opremljenost dela

V II. polovici leta je bil nabavljen poslovni računalnik in PMPs program, do konca leta je bil izdelan elaborat in pridobljena vsa soglasja vključno z bančno garancijo za uvoz (zakup) opreme (dobava se pričakuje aprila—maja 1989). Izdelana je bila tudi predinvesticijska študija za TOZD Temenica z namenom, da se pridobi sredstva iz republiškega sklada za pospeševanje manj razvitih območij.

7. Zmanjšati proizvodne stroške

Povprečna poraba osnovnih tkanin na enoto proizvoda (kom) je v programu srajce bluze 2,10 m², kar je 5% manj kot v preteklem letu, v programu vrhnjih oblačil pa je 2,93 m² in 1% manj kot v preteklem letu.

Poraba energije na enoto proizvoda (minut) je pri porabi električne energije večja za 10%, medtem ko je poraba goriva za tehnološko paro in ogrevanje enaka kot v preteklem letu.

8. Zmanjšati ostale stroške poslovanja in izboljšati gospodarjenje s finančnimi sredstvi

Ostali proizvodni stroški so porasli v manjšem indeksu kot celotni prihodek. Porast deleža obresti v celotnem prihodku in zmanjšanje deleža lastnih obratnih sredstev kaže, da gospodarjenje z finančnimi sredstvi ni bilo izboljšano.

9. Nabavljati pravočasno in ustrezno kvaliteto osnovnih in pomožnih materialov

Nabava surovin in pomožnih materialov ni bila v zadostni meri usklajena z roki lansiranja DN v proizvodnjo, kvaliteta surovin se v primerjavi z preteklim letom ni izboljšala.

10. Zožati kolekcije in proizvoditi le modno in dohodkovno najdonosnejše proizvode

Kolekcije so bile po številu artiklov zmanjšane, medtem ko je težje oceniti, v kolikšni meri je bil storjen premik v proizvodnjo modno, dohodkovno najdonosnejših proizvodov, zagotovo pa lahko rečemo, da na tem področju ni bilo storjeno dovolj.

OCENA REZULTATOV PO POSAMEZNIH PODROČJIH

1. Kadri

V prvi polovici leta se je število zaposlenih zmanjševalo, s prihodom štipendistov pripravnikov se je v avgustu in septembru povečalo, nakar se je trend zmanjševanja nadaljeval, tako da je bilo stanje 31. 12. enako začetnemu. Povprečno je bilo 2.089 zaposlenih — v proizvodnji 1480 (5% nad planom, kar je pod dogovorjenim 7% preseganjem za izpopolnjevanje odsotnosti in fluktuacije. Poprečno v nobenem tozdogovorjeni limit ni bil

presežen), v režiji pa 609 (1,3% nad planom). Razmerje režija: neposredna proizvodnja se je izboljšalo za 1 strukturno točko v korist neposredne proizvodnje.

Pri zaposlovanju smo sledili usmeritvam plana kadrovske strukture v delovni organizaciji glede na stopnjo in smer izobraževanja in izboljšali kvalifikacijsko strukturo za 1,45% v primerjavi z letom 1987. Odstopanja od planskih usmeritev (3,2%) so zaradi fluktuacije in kršenja dogovora glede nezaposlovanja delavcev z neustrezno stopnjo (zaposlovanje za 0, I. stop.).

Iz strukture je razvidno, da smo tudi štipendijsko politiko zastavili po potrebah za sedanost in prihodnost.

Fluktuacija je bila 4,88 v povprečju, kar je manj kot v preteklem letu (5,19). Po tozdogovorjeni gibalni odvisno od starostne strukture in možnosti ugodnejših zaposlitev v okolju (večji OD). Skupno je DO zapustilo 108 delavcev na novo pa se jih je zaposlilo 107. Vzroki odhodov so v 39% upokojitve, 35% pa odhodov v druge OZD, 6% prenehanje razmerja za določen čas, 3% disciplinski ukrepi in 17% drugi vzroki (JNA, smrt itd.)

(iz poročila o ZR)



ukrepi za zaustavitev negativnih trendov poslovanja

Za zaustavitev negativnih trendov je potrebno sprejeti nekaj takojšnjih ukrepov — intervencijskega značaja, s katerimi bi poizkušali doseči, da se realno obseg naše zadolženosti ne bi povečeval. Ti ukrepi bi veljali na kratek rok, dokler se tok poslovanja ne bi normaliziral.

1. Investicije

Začasno je potrebno **ukiniti vse investicije**, razen tistih, katerih opustitev bi lahko ogrozila nemoten potek proizvodnega procesa. Le na osnovi ekonomskega izračuna bi bile dovoljene le investicije s kratko vračilno dobo (recimo treh let); vendar je pri našem značaju proizvodnje dvomljiv obstoj takih rentabilnih vlaganj.

Obrazložitev za ta ukrep je v tem, da v DO ne razoplamemo z realnim fondom amortizacije, za vsako investicijo je potrebno najeti zunanji vir, kar povzroča naraščanje neto zadolženosti.

Zadoležni: vsi direktorji TOZD/DSSS in direktor DO.

2. Zaloge

S strani **nabavne službe** je potrebno nemudoma pregledati vse zaloge surovin in materialov ter odbrati vse zaloge, katere v bližnji prihodnosti ne bodo šle v proces proizvodnje in jih odprodati. Takoj prenehati z vsemi nabavami, razen tistimi, katere bomo potrebo-

vali v proizvodnem procesu. Prodajno službo se zadalži, da napravi pregled vseh zalog gotovih izdelkov in jih v prodajni akciji proda. Uskladiti tokove nabave surovin s termini predelave. Zadoležni: vodja nabavne službe, vodja prodajne službe.

3. Terjatve do kupcev in obveznosti do dobaviteljev

Po principih finančnega poslovanja je ena najvažnejših zahtev za likvidno poslovanje v usklajenosti plačilnih pogojev med kupci in dobavitelji. Iz tega razloga je potrebno, da prodajna služba ne prizna daljših plačilnih rokov od 60—90 dni za **vsako naknadno** priznavanje daljših plačilnih pogojev od pogodbeno dogovorjenih pri zaključevanju delavci v prodaji **nimajo pooblastila**.

Posebna finančna služba ima dolžnost, da predlaga vse kupce, kateri po enem mesecu računov ne poravnajo avtomatsko v tožbo, ter da jim tekoče zaračunavajo zamudne obresti.

Prodajno službo se zadalži, da zaradi visokega salda terjatev do posameznih kupcev pristopi k izvršitvi **selekcije** med kupci in da se z neplačniki **takoj preneha poslovati**.

Zadoležni: direktor TOZD Commerce, prodajna služba, posebna finančna služba.

4. Zmanjševanje stroškov — IPO TOZD in DSSS imajo dolžnost, da se v TOZD začas-

no prepovejo vsi izdatki — tudi tisti, kateri so v planu in kateri ne predstavljajo neposreden pogoj za normalen potek proizvodnje oz. prehrano delavcev (stroški investicijskega vzdrževanja, prepoved izplačila nadur v režiji in namesto tega koriščenje ur, prepoved sklepanja vseh vrst samoupravnih sporazumov, naročnin časopisov itd...). IPO se zadalže, da na zborih delavcev predlože konkretne ukrepe za zmanjšanje stroškov poslovanja in jih obravnavajo.

Zadoležni: IPO TOZD in DSSS.

5. **Vodstvu TOZD** naj se da polno pooblastilo glede prerazporejanja delovnega časa, z namenom, da se zagotovi mesečno 100% pokrivanje planskih obveznosti šivalnic. V kolikor ne bo mogoče količinskega plana drugače dosegati, se je potrebno posluževati tudi dela ob sicer dela prostih dneh. Le doseganjem količinskega plana šivalnic lahko zagotavlja planirano realizacijo.

V primeru, če pride zaradi višje sile do izpada izvoza ali domačega trga (Delati bo treba praktično brez zalog), je potrebno biti pripravljen, da ostanemo v takih primerih tudi doma in drugič delo nadomestimo. Proizvajamo namreč zaradi učinkov in ne le zato, da bomo delali.

6. Zaustaviti vse zaposlovanje od zunaj, razen za

kader v neposredni proizvodnji za nadomestitev fluktuacije.

Za nekatere od teh ukrepov bomo do obračuna OD za mesec marec (torej aprila) pripravili stimulativne elemente nagrajevanja.

Izvrševanje vseh ukrepov tekoče spremlja poslovni odbor.

Sistemske ukrepi za zagotavljanje rentabilnega poslovanja na dolgi rok

A. Pristopiti je potrebno k spremembi sistema skupnega prihodka in ga naravnati k naslednjima ciljema:

1. Dohodek dosežen iz naslova skupnega prihodka posameznega TOZD-a je bil doslej le rezultat doseganja količinskih proizvodnih učinkov oz. boljše rečeno števila minut ter cene minute, katera je bila za enake vrste proizvodov po TOZD-ih različna.

Dosedanji sistem ne spodbuja TOZD k ekonomičnejšemu in rentabilnejšemu poslovanju. Sistem je potrebno naravnati tako, da bo to zagotavljal.

2. S poenostavitvijo sistema skupnega prihodka bi dosegli, da sistem ne bi več pogojeval poleg obračunskih še nastajanje številnih internih finančnih razmerij, med TOZD-i oz. fakturiranje med TOZD in s tem nepotrebnih internih finančnih tokov, katera povzročajo, da je en del finančnih sredstev DO imobilen oz. umesten — poleg tega pa povzroča velik povsem nepotrebnega administrativnega dela.

B. Pri bodoči reorganizaciji je potrebno postaviti na prvo mesto strokovno okrepitev vseh vodilnih in strokovnih delovnih mest, s kadri z zahtevano izobrazbo in sposobnostmi.



 **labod**

Izhaja tritedensko v nakladi 2760 izvodov

Odgovorna urednica:
Lidija Jež

Grafična priprava:
DIC tozd Grafika

Tisk:
Tiskarna »Novo mesto«