



GLASNIK

OKTOBER 1985, ŠTEVILKA 10, LETO XIX

IMP Glasnik izdaja Delavski svet sozda IMP — Industrijska montažna podjetja v 7.500 izvodih. Uredništvo: Ljubljana, Likozarjeva 6, telefon (061) 321-043. Člani odbora za obveščanje sozda IMP so: Anka Brezec, Janez Dolinar, Marjan Gantar, Vladimir Jambor, Lojze Javornik (odgovorni urednik), Jože Kovač (predsednik), Jelka Mayer, Bogdan Sagaj, Majda Slapar, Ivan Šuligoj, Dragica Vake (namestnica predsednika) in Helga Vovk. Tiska Tiskarna Ljudske pravice v Ljubljani. Nenaročenih rokopisov in fotografij ne vračamo. Po mnenju Sekretariata za informacije IS SRS št. 421-1-72 z dne 26. 9. 1974 je IMP Glasnik oproščen temeljnega davka od prometa proizvodov.

Posebna priloga s predlogom Temeljev plana

Ta številka ima na srednjih straneh posebno prilogo: Predlog skupnih temeljev plana sozda IMP za obdobje 1986 — 1990. Gradivo je pripravljeno po usklajevanju na seji Komisije za planiranje. Predloga skupnih temeljev plana sozda IMP svet v času, ko to poročamo, še ni obravnaval, pač pa je seja sklicana za 15. oktober 1985. Predvideno je, da bo Sozdov delavski svet na tej seji posredoval Predlog skupnih planskih temeljev v javno obravnavo in sprejemanje, ki naj bi bilo na zborih delavcev hkrati z obravnavo zaključnih računov, to je do konca oktobra.

Konec oktobra je predvideno sprejemanje Skupnih temeljev plana

Komisija za planiranje in družbenoekonomske odnose pri Sozdovem delavskem svetu je 30. septembra obravnavala pripombe iz javne razprave o osnutku srednjeročnih planskih smernic in na osnovi usklajevanja tudi določila Predlog skupnih temeljev plana sozda IMP za obdobje 1986 do 1990.

Predvideno je, da naj bi predlog, če se bo z njim strinjal tudi Sozdov delavski svet, sprejemali delavci na zborih ob obravnavi devetmesečnih poslovnih rezultatov, to je do konca oktobra.

Prva novost je, da se je v skladu z novim vzveznim Zakonom o planiranju spremenilo ime tega osnovnega planskega dokumenta. Prej smo govorili o Smernicah srednjeročnega plana, zdaj o Skupnih temeljih srednjeročnega plana, ki se sprejemajo na zborih delavcev. Samoupravnega sporazuma o osnovah srednjeročnega plana novi Zakon ne predvideva več, torej bo skupnim temeljem sledil kar srednjeročni plan.

Na Komisiji je bilo tudi nekaj različnih mnenj, kdo vse v IMP-ju pripravlja skupne teme-

ljše. Predlog skupnih temeljev za sozd kot celoto imamo, ali potrebujemo tudi skupne planske temelje v posameznih delovnih organizacijah? Odgovor je bil, naj o tem odločajo v samih delovnih organizacijah glede na svojo specifikko. V nobenem primeru skupni temelji planov delovnih organizacij ne morejo mimo v sozdu dogovorjenih skupnih planskih usmeritev, lahko pa konkretizirajo način sodelovanja in odnose med tozdi v delovni organizaciji.

Pregled javne razprave o Osnutku smernic je pokazal, da je bila v žarišču pozornosti prihodnja organiziranost v sozdu. Samo načelno razmišljanje, da je v sozdu potrebno skriti trinvojsko odločanje in dvonivojskega, niti ni zbudilo kakšne posebne pozornosti, mnogo pa je bilo po-

lemik o predlagani organizacijski shemi, ki je nekatere sedanje delovne organizacije z več tozdi spremenila v celo vrsto novitih delovnih organizacij.

V vrsti okolij so se tej shemi uprli, ponekod pa so že sprejeli prve pobude, da začno z reorganizacijo v skladu s predlogom (Emond) ali pa tudi mimo njega (Ovejev predlog, da bi se reorganiziral v enovito delovno organizacijo, kar pomeni reorganizacijo celotnega Promonta).

Že sozdog ožji strokovni kolegij je 20. septembra ugotovil, da so mnenja o bodoči organiziranosti preveč različna, da bi jih lahko poenotili v povsem precizno shemo, kot je bilo prvotno predlagano. Zato je kolegij menil, naj bo shema iz predloga Planskih temeljev umaknjena, pač pa naj bodo razširjena organizacijska načela in jasneje postavljeno, kakšne cilje zasledujemo pri organizaciji.

Na kratko povedano je organizacijski cilj formirati delovne

organizacije kot subjekte poslovne politike — kot določa tudi Zakon o združenem delu. Na ravni delovne organizacije naj bi padale vse bistvene poslovne odločitve, tu morajo biti skoncentrirane tudi osnove poslovne funkcije (trženje, razvoj itd.). Na višji, to je sozdovi ravni, naj bi bile le strateške in pa skupne funkcije za vse tozde. Pomembna usmeritev je tudi, da se doseže pri operativnem delu čvrstejšo naslonitev Inženiringa, Marketinga in drugih tozdog skupnega pomena za vodstvo sozda.

In kaj ostane potem tozdom? Tozde je tista enota, kjer delavec odloča o ustvarjenem dohodku. Od drugih funkcij pa je v tozdu le organizacija proizvodnje, medtem ko je vse drugo skoncentrirano na višjih ravneh.

V tem smislu so opredeljena organizacijska načela v Predlogu planskih temeljev. V primerjavi z osnutkom so dopolnjene zlasti tiste točke, ki se nanašajo na tozde in delovne skupnosti skupnega pomena. Konkretne organizacijske sheme pa, kot že rečeno, v dokumentu ni več.

In kaj bo zdaj z že sprejetimi organizacijskimi pobudami? Tako Kologij kot tudi Komisija za planiranje sta se strinjala, naj te pobude začasno mirujejo. Pot je jasna: najprej razčistiti in opredeliti načelna izhodišča, določiti in potrditi način našega nadaljnega sožitja v sozdu — in šele, ko bodo podani ti temelji, dopolnjevat in spreminjati organiziranost.

Na Komisiji za planiranje so tudi ugotovili, da so ta hip nekatero zelo pomembna vprašanja še odprta. To sta zlasti naslednja dva sklopa vprašanj:

1.) Vprašanje proizvodnih programov, s katerim se povezuje vprašanje takšnih proizvodnih usmeritev, da bomo odpravili podvajanje.

2.) Razvojni načrti — iz katerih bodo izšli prioritetni investicijski programi.

Člani Komisije za planiranje so menili, da je treba ta vprašanja rešiti v srednjeročnih planih tozdog, delovnih organizacij in sozda. To pa pomeni zelo kmalu, saj so na seji Komisije menili, da morajo biti srednjeročni plani sprejeti do 31. decembra.

Če se vrnemo k Temelju srednjeročnega plana, sta še dve področji, ki sta zbudili pozornost v javni razpravi.

1.) Precej je bilo pripomb, da so opredelitve o načinu prodaje (tako montažnih storitev kot proizvodnje) presplošne. Te določbe so zdaj v končnem besedilu močno razširjene in konkretizirane.

2.) Ravno tako je bilo precej pripomb na predvideno združevanje sredstev, zato so bile te določbe tudi spremenjene. O tem pišem več o posebnem članku na 3. strani.

LOJZE JAVORNIK

Zelena luč za dolgoročno združevanje

Zbor Interne banke IMP je 25. septembra sprejel Pravilnik o združevanju sredstev za izboljšanje in razširjanje materialne osnove dela. Tako bomo v IMP-ju združevali sredstva za naložbe, združevalci pa bodo imeli dve možnosti: ali bodo ta denar namenili za konkretno investicijo po samoupravnem sporazumu in na osnovi dohodkovnih odnosov, ali pa ga bo plasirala Interna banka. V drugem primeru bodo združevalci dobili vloženi denar po sedmih letih. Na isti seji je Zbor Interne banke že tudi sprejel sklepe, da se prvi kredit iz tako zbranih sredstev nameni za modernizacijo in razširitev Livarne sive in nodularne litine v Ivančni gorici.

Sprejem Pravilnika o združevanju sredstev za izboljšanje in razširjanje materialne osnove dela pomeni pomembno prelomnico v delovanju poslovnega sistema IMP. Odkar je IMP organiziran kot sestavljena organizacija, se z združevanjem denarja za investicije ne moremo pohvaliti. A ni bilo vedno tako. Direktor Interne banke Lojze Kosi je delegate spomnil, da se je v IMP-ju prejšnje čase združevalo 60 in celo 70 odstotkov denarja za naložbe. Potem je ta odstotek padel do 30 v letu 1973. Od takrat pa dolgoročnega združevanja sredstev do osemdesetih let ni bilo več.

Ob sprejemanju sedanjega srednjeročnega plana je bilo to že ocenjeno kot slabost. V samoupravnem sporazumu o njegovih temeljih je bilo torej določeno, da bodo tozdi združevali po 20 odst. amortizacije (minimalne in pospešene) ter poslovnega sklada (brez obveznih izdajevanj). Ker je bil ta Samoupravni sporazum referendumsko sprejet, bi pričakovali, da bo zadeva stekla, pa ni bilo tako. Od leta 1981 smo v IMP-ju združevali denar le za nekaj projektov — npr. Itak, Alchro in računališki podprt informacijski sistem — pa še tu je vedno trajalo zelo dolgo, da je bil denar združen — in to praviloma ne od vseh. Novi Pravilnik zdaj uvaja učinkovitejši način za zbiranje

delavski svet in je njen predsednik Anton Kralj iz celjske Klime. Zbor Interne banke pa sprejme sklep o odobritvi posojila za naložbo.

Po Pravilniku bomo letos v IMP-ju za naložbe združili 374,5 milijona dinarjev. Čeprav se to sliši veliko, je v resnici glede na cene sodobne tehnologije malo. Seveda pa dolgoročno združevanje v sozdu ni edini vir za investicije. Kot določa IMP-jev temeljni samoupravni sporazum o združevanju sredstev, naj bi na tak način zbrali praviloma največ 30 odst. predračunske vrednosti, ostalo pa z lastnimi sredstvi, bančnimi posojili itd.

Ta Pravilnik bo veljal manj kot leto dni, saj določa izvedbo določb iz Smernice srednjeročnega plana 1980—1985. Interna banka bo takoj zbrala investicijski denar za letos, združevanje po zaključnem računu 1985 pa mora biti opravljeno do 31. maja 1986. Kako bo z investicijskim

združevanjem vnaprej, bo določeno v Temeljih srednjeročnega plana 1986 do 1990.

Uvedba dolgoročnega združevanja v IMP-ju ima tudi to prednost, da bo Interna banka lahko dajala garancije za dolgoročne kredite. Čeprav ima velik finančni potencial, Interna banka doslej teh garancij ni mogla dati, ker pač ni imela nobenih dolgoročnih virov, pač pa le kratkoročne. V Livarju pravijo, da je že s tem, ko bo možno garancijo dobiti doma, precej pridobljenega, ker odpade zamuden postopek v banki. Razen tega Gospodarska banka zaračuna za tako garancijo 2 promila vsako trimesečje — tako pa se pri dolgoročnem kreditu nabere precejšnija vsota.

Pravilnik na Zboru Interne banke ni bil sprejet soglasno. Proti so bili trije PMI-jevi delegati, ki so menili, da je treba najprej opredeliti vrstni red investicij in šele nato združevati denar. V odgovoru na ta pomislek je Lojze Kosi spomnil, da imamo Pravilnik o investicijah, ki natančno določa, kako je treba vsak načrt preveriti in imamo tudi samoupravno komisijo, ki ji je zaupana ta naloga. Torej ni razloga, zakaj ne bi izvajali dobrih načrtov, čim so pripravljeni.

Proti združevanju sta glasovala tudi delegata celjske Klime, ki sicer svojih ugovorov nista pojasnila.

Pet glasov proti pa ne pomeni, da je združevanje denarja za naložbe ogroženo — za sprejem bi zadoščala večina, je pa zanj glasovala velika večina — to je 24 delegatov (trije so manjkali). Torej je v IMP-ju zavest o nujnosti dolgoročnega združevanja sredstev le postala večinska.

LOJZE JAVORNIK

Za livarno letos 256 milijonov združenih sredstev

Na isti seji, kot je Zbor Interne banke sprejel Pravilnik o združevanju sredstev za izboljšanje in razširjanje materialne osnove dela, je tudi že odobril prva sredstva in sicer za modernizacijo in razširitev Livarne sive in nodularne litine.

V IMP-ju bomo letos združili za to investicijo 256 milijonov dinarjev, od tega pa skoraj dve tretjini na dohodkovni osnovi. Samoupravni sporazum so z Livarjem podpisali OV Klime montaža, Elektromontaža, Livarjevi tozdi, vsi Izipovi tozdi in delovna skupnost, Klime Celje in sozdovala delovna skupnost. Prihodnje leto ostane za združevanje še 80 milijonov dinarjev.

V Ivančni gorici so gradnjo že začeli, končana pa bo konec prihodnjega leta, saj naj bi poskusna proizvodnja v njej stekla decembra 1986. Livarna bo tako dobila naj sodobnejšo opremo, s katero bodo precej izboljšali tako količino kot kvaliteto. Investicijski načrt je bil temeljito preverjen in obeta nadpovprečne gospodarske rezultate.

Predračun projekta znaša 2 milijardi dinarjev od tega le 16,3 odstotka za gradbenà dela.

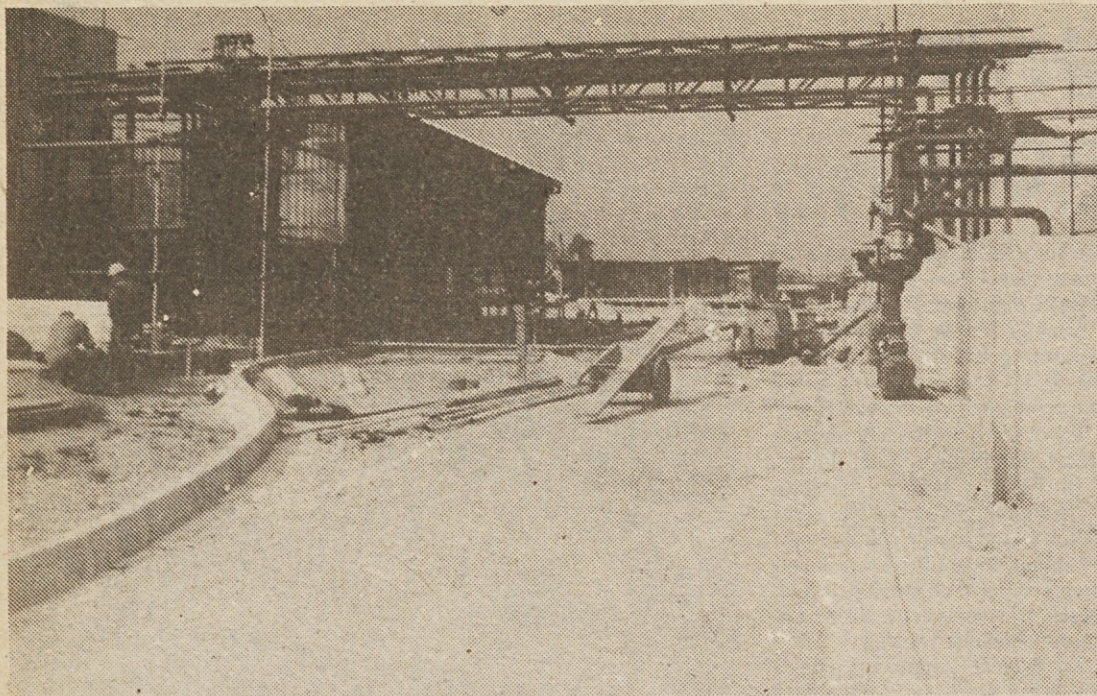
Za enotno vrednotenje del

Do 4. novembra je rok, ki ga je Sozdov delavski svet določil za referendume o sozdovih aktih za osebne dohodke. Sprejem sozdogega Sporazuma o delitvi in o skupnih osnovah za individualno ocenjevanje pa zahteva, da tudi v tozdi in delovnih skupnostih sprejemo nove Pravilnike o osebnih dohodkih in na novo vrednotijo vsa dela.

Marsikje hitijo, da bodo svoje akte dali na referendum hkrati s sozdovimi — ponekod so na to nalogo kar nekoliko pozabili. Komisija za planiranje je na zadnji seji menila, da je treba pripraviti Pravilnikov o osebnih dohodkih povsod pospešiti. Poleg tega je Komisija tudi naredila nekaj primerjav že opravljenega vrednotenja del, da bi tako postavili meje, s katerimi bo možno doseči načelo: Za enako delo tudi enako plačilo, to je enako ovrednotenje osnove. L. J.

IZ VSEBINE

- Ukrepi za odpravo gospodarskih motenj v Tenu-Energetiki str. 2
- V PMI-ju z dopolnitvami samoupravnih aktov utrujejo povezave v delovni organizaciji str. 2
- Računalniška mreža v IMP-ju se širi str. 3
- Objekti, ki jih gradimo: Color, HE Mavčiče, Perutnina Ptuj, ogrevanje v Rabelčji vasi str. 4 in 5
- Z zveznega srečanja gradbincev: Ekipa mariborske Montaze je za Slovenijo osvojila drugo mesto str. 6
- Planinske novice str. 7
- Poročilo s petih letnih iger IMP: Spet so zmagali klimovci str. 8



Color: Stroge varnostne zahteve

Ovejevi monterji gradijo za Color v Medvodah skladišče za tekoče surovine. Color je znana tovarna barv in lakov, njene surovine so torej vnetljive, zato je to gradbišče specifično in izredno zahtevno zaradi požarne varnostnih zahtev. OV lahko prevzema tako zahtevna dela, ker ima strokovno usposobljene varilce, ki obvladajo specifična dela na takih objektih, ima pa tudi potrebno opremo in orodja.

V Colorju v Medvodah, kjer so lani in letos razširili proizvodnjo, so se pokazale potrebe po novih skladiščnih prostorih za tekoče surovine. Zato so se odločili za postavitev nadzemnega cisternskega skladiščnega prostora s prostornino 1600 kubičnih metrov prostornine in z možnostjo nadaljnje razširitve do 6000 kubičnih metrov cisternskega prostora. Ob zgraditvi cisternskih prostorov je moral Color zgraditi tudi vso transportno, energetsko in ekološko infrastrukturo.

Gradnja sta financirala oba Colorjeva tozda Premazi in Smole v razmerju 1:1. Zagotovitev finančnih sredstev je potekala sukcesivno iz različnih virov — od lastnih do kreditov.

Med črpališči in obrati ter med stari delom črpališča in stari cisternskim prostorom so tehnološke povezovalne delo da dajejo maksimalno fleksibilnost oskrbe obratov s tekočimi surovinami.

Pri gradnji skladišča topil so bili upoštevani vsi požarnovarnostni predpisi.

Kot so povedali v Colorju, z deli na tem gradbišču nekoliko zamujajo, ker so projekti prihajali z zamudo — večkrat so bili tudi nepopolni. Zato izvajalci del niso mogli pravočasno začeti z delom oziroma so zamujali z naročili potrebnih materialov. Ker so na gradbišču delali različni izvajalci, je bilo težko uskladiti kontinuiranost izvajanja del.

Investitor gradnje je Color Medvode. Projektiranje, koordinacijo in nadzor nad vsemi deli opravlja Inženirski biro Elektroprojekta Ljubljana. Gradbinec Ljubljana bo opravil gradbena dela, električna dela bo izvedla Elektromontaža iz Ljubljane

(iz Rožne doline). IMP-jev tozid OV pa je izvajalec strojno montažnih del, za katere je sklenil pogodbo z investitorjem.

Dela naših monterjev, ki so na tem gradbišču od letošnjega junija, so montaža strojnih instalacij za tehnološki razvod topil (benzin, benzol, kislin, propilen glukol itd.), ki se uporabljajo za končno izdelavo inpregnacij barv in lakov; montaža strojnih instalacij za ogljikov dioksid, montaža instalacij za protipožarno zaščito rezervoarjev — kompletno s črpališčem in s celotnim razvodom vodovodnega in hidrantnega omrežja.

Na gradbišču je delalo povprečno 10 naših monterjev pod vodstvom

vodilnega monterja Srečka Serjanika in Viktorja Peterlina. Vodja montaže je Franc Jenko. Do druge polovice septembra so Ovejevi monterji opravili približno 70 odstotkov del. Skupna vrednost IMP-jevih del na tem gradbišču, ki jih bodo končali novembra, je 50 milijonov dinarjev.

Zaradi zelo kratkega roka in pomanjkanja monterjev delajo Ovejevi tudi v podaljšanem delovnem času, da bodo ustregli investitorjevim zahtevam glede izpolnitve pogodbenih rokov. Na tem gradbišču naši monterji dobro sodelujejo z investitorjem in z drugimi izvajalci del. Vsak teden se vsi izvajalci na koordinacijskem sestanku dogovorijo o delu. Zato ne prihaja do nesoglasij o delu. Zato ne prihaja do nesoglasij o delu. Zato ne prihaja do nesoglasij o delu.

Največji problem je dobava reprodukcijskega materiala (brezžičnih jeklenih cevi z domačega trga), pomanjkanje monterjev in atestiranih varilcev.

Delo je zelo zahtevno, saj morajo

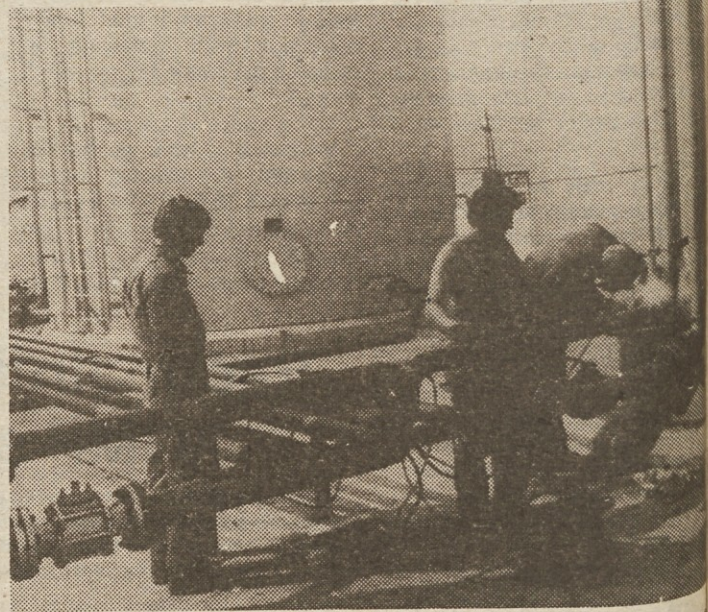
biti skladno z zahtevami projektanta vsi zvari rentgensko pregledani.

Tovarna ima 4 nevarnostne cone za izvajanje ukrepov požarne varnosti. Prav to gradbišče se nahaja v prvi coni nevarnosti za požar, zato je na gradbišču stalno prisoten en gasilec ali pa jih je tudi več. Naš vodilni monter pa mora biti stalno povezan z varnostno službo investitorja in z njihovo poklicno gasilsko brigado.

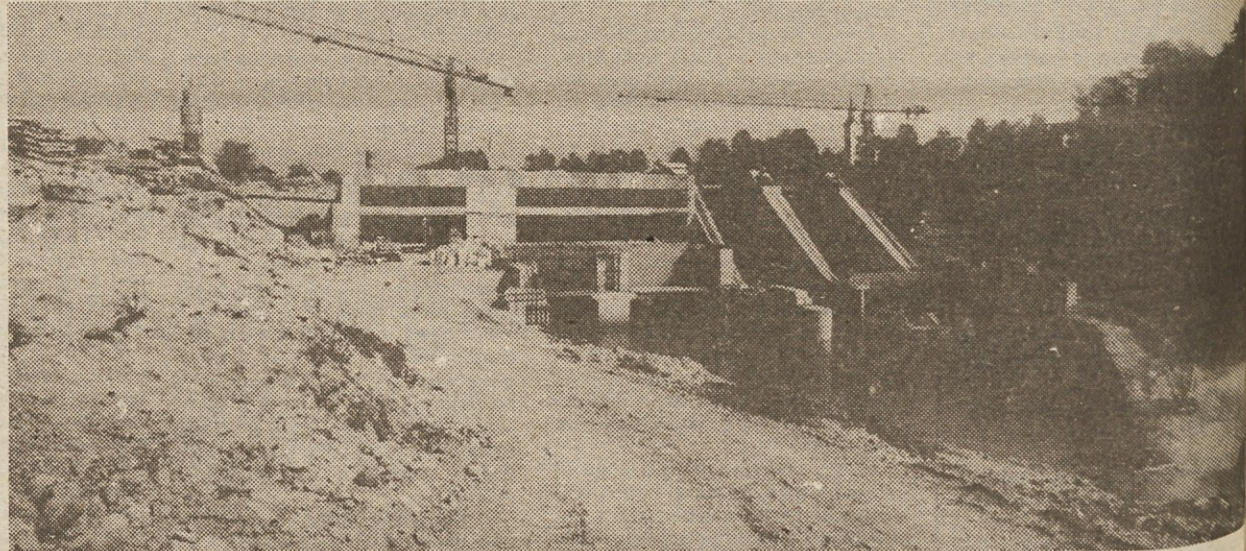
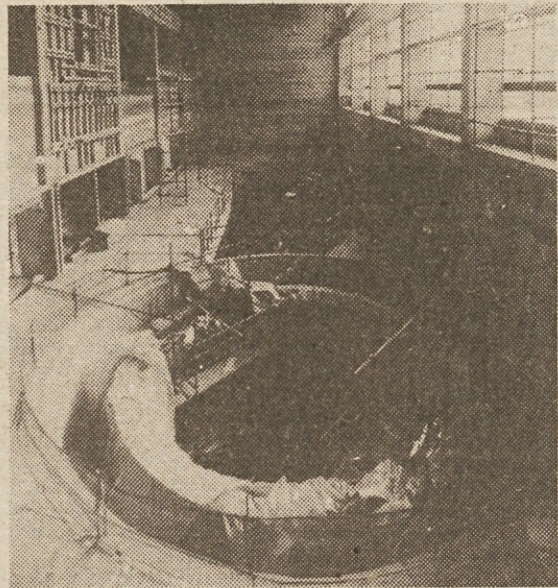
Color proizvaja sintetične smole za potrebe premazne industrije — večji del za lastne potrebe, poliesterske smole za različne namene (za poliestreske cisterne za različne namene, čolne, različne plošče za fasade itd.), premazna sredstva za gradbeništvo, avtomobilsko industrijo, belo tehniko ladjedelništvo, lesno industrijo itd.

Color, ki ima 650 zaposlenih, bo letos proizvedel 14.500 ton sintetičnih smol ter 26.000 ton premaznih sredstev.

MARIJA PRIMC



Posnetki iz Colorja: Zgoraj levo energetski most s črpališčem, desno skupina monterjev OV, spodaj varilci pri delih na cevovodih, ki povezujejo rezervoarje s topili.



Na levi: Strojnica HE Mavčiče, v kateri so začeli z montažo generatorjev. Zgoraj: Pogled na jez He Mavčiče.

HE Mavčiče: Težko je uskladiti toliko izvajalcev

Zadnje mesece je gradbišče hidroelektrarne Mavčiče zelo živahno. Gradbenci hitijo zaključevati strojna dela, prihaja oprema, delavci Geološkega zavoda postavljajo eksploziv, da bodo podrli zavezitev prve gradbene jame. Hidroelektrarna je kompliciran objekt, kjer se srečujejo številni dobavitelji specializirane opreme in zato seveda tudi mnogi različni izvajalci. Med njimi ima dovolj pomemben delež tudi IMP.

Pogodbo je Inženiring podpisal z investitorjem, Delovno organizacijo Savske elektrarne, junija 1984, kasneje pa še dva aneksa, tako da je za zdaj vrednost poslov, ki jih je prevzel IMP v Mavčičah 238 milijonov dinarjev.

Za izvedbo tega posla je znotraj IMP-ja sklenjen Samoupravni sporazum med Inženiringom, Tenom-Energetiko in Elektromontažo.

Preko IMP-ja potekajo naslednja dela:

- Dobava in montaža 10kV opreme lastne rabe v hidroelektrarni.
- Dobava in montaža 0,4 kilovoltne opreme lastne rabe.
- Dobava in montaža elektroopreme v generatorskih zvezdiščih.
- Dobava in montaža 220 in 48 voltne enosmerne napajalne opreme (akumulatorskih baterij) in pripadajoči usmerniki.
- Dobava in montaža dieselske električne agregata 350 kVA.
- Dobava in montaža sistema za daljinsko upravljanje.
- Dobava in montaža avtomatske telefovske centrale, malokanalnega multipleksorskega sistema in telegrafске opreme.

Vse to so posli, s katerimi ima IMP pogodbo neposredno z investitorjem. Poleg tega pa smo v Mavčičah tudi kot Gradisovi podizvajalci, kjer sta: OV in Klima montaža montaža vodovod, ogrevanje in prežračevanje v hidroelektrarni.



Tozid Ten Energetika je nekaj elektroopreme za HE Mavčiče že dobavil.

drómehanska oprema — to je zapornice (dvigala), Litostroj (turbini), Rade Končar (generatorje in del druge elektroopreme) in Minel (elektroinstalacije).

Vidimo torej, kako zapleten je tak objekt, toda to še ni vse. Večina teh glavnih izvajalcev, ki imajo pogodbe z investitorjem, ima potem špe svoje podizvajalce in dobavitelje. Tako tudi IMP dobavlja v Mavčiče le del opreme iz svojih tovar. Agregat, na primer, so naredili v Uljaniku.

oprema za daljinsko vodenje bo Iskrina in delno uvožena itd.

Kakšen smisel ima torej, da se pojavljamo na gradbišču tudi kot posredniki za dobavo materiala in opreme drugih dobaviteljev? Odgovor je nakazal Drago Polak, ki vodi elektronadzor, ko je rekel: »Usklajevanje dela na objektu je izredno težko, ker imamo preveč različnih glavnih izvajalcev. Po mojem ni dobro oddajati del tako, ker nastajajo komplikacije.«

Roman Dermelj iz Inženiringa je vodja izvedbe v Mavčičah in tudi že od prej ima izkušnje na energetskih objektih. Na osnovi teh izkušenj pa pravi: »Vsak investitor takšnega objekta želi skleniti pogodbe s čim manj partnerji, ker ima tako prihranjenih mnogo sitnosti. Z naše strani to pomeni, da nimamo prav nobene možnosti skleniti posel na takšnem objektu, če hočemo nanj prodati samo lastne izdelke. Edini način je, da investitorju ponudimo kompleksno dobavo določene funkcije, v kar vključimo seveda vse ustrezne lastne proizvode, pri drugih proizvajalcih pa poiščemo tisto, česar sami ne delamo.«

Pri gradnji hidroelektrarne Mavčiče je mnogo težav že zaradi investitorjevega gospodarskega položaja. Znano je, da elektrogospodarstvu vsa zadnja leta manjka denarja za novogradnje. Tako so Mavčiče začeli graditi že leta 1980, pa vmes dela za dve leti prekinili.

A tudi, če bi z denarjem ne bilo nobenega problema, bi bilo to težko delo. Hidroelektrarna je pač razmeroma majhen objekt, v katerem je stlačeno ogromno raznovrstne opreme. V začetku oktobra, ko sem bil na objektu, je bilo tam dvesto delavcev iz cele vrste organizacij — od gradbinecev, monterjev pa do obrtnikov.

»Res je, zaradi številnih izvajalcev in dobaviteljev je časovno usklajevanje dobave opreme in montažnih del izredno pomembno in zelo težko.« pravi Roman Dermelj. Dobave morajo slediti v pravem roku, delo je treba organizirati tako, da ne moti drugih izvajalcev in jim pušči prostor, ki ga potrebujejo.

Te probleme še zlasti občutijo Ovejevi, ki morajo spremljati gradbene izvajalce. To pa pomeni, da njihovo delo ne more biti neprekinjeno, pač pa stalno prihajajo na objekt, vso opremo, položijo na primerno mesto, nekaj metrov cevi in odidejo, da bi se že čez nekaj dni spet vrnili. Dodaten problem je, ker so gradbeni projekti in projekti instalacij neusklanjeno tako da prihaja do stalnih sprememb. Razveseljivo je slišati, da so na Mavčičah fantje doslej vse te probleme uspešno reševali, saj je tudi Drago Polak rekel: »IMP se je dobro izkazal.«

Hidroelektrarna Mavčiče je torej težak objekt, glavno delo pa dobavljajo in monterje opreme se čakajo. Gradbena dela so že precej napredovala. Strojnica je zgrajena, pripravljeni so tudi polji, kjer sta tudi zmontirani zapornici. Ostane še priključna pregrada, pa bo Sava zavezana. Od opreme je zmontirani prva turbina in začeli so že tudi montirati generator, če se omejimo na sree elektrarne.

In za konec še nekaj podatkov: Hidroelektrarna Mavčiče bo imela dve Kaplanovi turbini, moč, ki jo bo dala, pa bo 38 megavatov. Za primerjavo: moč Hidroelektrarne Medvode je 20 megavatov. Toda Mavčičah bo razmeroma majhna akumulacija, zato bo ta elektrarna delala kot vršna elektrarna — vključili jo bodo takrat, ko je poraba elektrike največja. To pa je za Gorenjsko, kjer je ogromno industrije, seveda pomembno.

Zanimivo je tudi to, da bo elektrarna v celoti avtomatizirana in bodo upravljali daljinsko iz območja centra vodenja (OCV) v Bečevem.



GLASILO DELAVCEV INDUSTRIJSKIH MONTAŽNIH PODJETIJ

GLASNIK

OKTOBER 1985, PRILOGA

PREDLOG

**Skupni temelji za pripravo
srednjeročnih planov
SOZD IMP 1986—1990**

Skupni imenljik za leto 1991
1991-1990

1991

Skupni imenljik za leto 1991
1991-1990

Skupni temelji za pripravo srednjeročnih planov SOZD IMP 1986—1990

1. UVOD

1. S skupnimi temelji za srednjeročni razvojni plan opredeljujemo delavci SOZD IMP izhodišča in usmeritve razvojne politike za obdobje 1986—1990, določamo skupne cilje in naloge ter urejamo medsebojna razmerja v tem srednjeročnem obdobju.

Pri izdelavi temeljev plana izhajamo iz:

- razvojnih izhodišč, opredeljenih v dolgoročnem programu gospodarske stabilizacije, tako glede nadaljnjega razvoja proizvodnih sil kot tudi nadaljne krepitve samoupravnih družbeno-ekonomskih odnosov
 - splošnejših oz. širših družbenih ciljev opredeljenih v smernicah za družbeni plan SFRJ, SR Slovenije in občin v katerih imajo sedež naši TOZD in DO
 - sprejetih sklepov o pripravi planskih dokumentov IMP 1986—1990 na vseh nivojih organiziranosti ter ustreznih delovnih programov
 - dolgoročne programske usmerjenosti IMP do l. 1985
 - analize uresničevanja srednjeročnega plana 1981—1985 po TOZD, DO in SOZD kot celote
 - analiz razvojnih možnosti po posameznih proizvodnih programih
2. Temelje planov sprejmejo delavci z osebnim izjavljanjem na zborih na osnovi predloga, ki ga določi delavski svet.

II. RAZVOJNE MOŽNOSTI IMP

V svetu in gospodarskem okolju, ki se hitro spreminja, in kjer so spremembe čedalje težje predvidljive bodo lahko uspevali le fleksibilni in trgu prilagojeni proizvajalci. Da bi zagotovili srednjeročno in dolgoročno konkurenčnost IMP-ja, je potrebno vse elemente sistema upravljanja podvreči temeljiti analizi in spremembe zasnovati tako, da v kar največji možni meri gladimo na naših prednostih (močnih točkah) in odpravljamo naše slabosti (šibke točke).

Bistveno za razvojno planiranje je jasno postavljanje vprašanj med katerimi so 3 osnovna:

- kaj smo in kje smo (analiza lastnih prednosti in slabosti)
- kam gremo (cilj)
- kako bomo to dosegli (strategija)

S skupnimi temelji plana želimo opozoriti ta vprašanja v vsakem posameznem delu poslovnega sistema, v vsaki delovni in temeljni organizaciji, v vsakem posameznem poslovnem procesu.

Plan torej ni le zbirka bolj ali manj kvantificiranih ciljev in ne le stvar planerjev. Plan je integracija različnih odgovorov v konsistentno celoto je način razmišljanja o celoti poslovnega procesa.

Trendi in smernice razvoja v svetu in pri nas nam pomenijo osnovno vodilo za konkretizacijo dolgoročne usmeritve SOZD IMP. Poudarek v prihodnjem razvoju bo zlasti na:

- uvajanju mikro računalnikov in robotov v večini industrij in človekovih dejavnosti nasploh
- ekspanziji svetovne informatike na podlagi razvoja računalništva in telekomunikacij
- relativnem zmanjševanju rabe energije in povečanem povpraševanju po napravah in tehnologijah, ki varčujejo z energijo oz., ki uporabljajo sekundarne alternativne oz. perspektivno cenejše energetske vire
- okrepljeni skrbi ljudi in institucij za bivalno in delovno okolje, ki bo zahtevala povečane investicije
- samooskrbi s hrano in racionalni ter ekonomsko smotrni pridelavi in predelavi hrane.

Iz analize dosežkov IMP in sedanjega položaja je razvidno, da smo v dosežkih usmeritvi pokrivali potrebe pretežno na področju ENERGIJE delno na področju HRANE, EKOLOGIJE in zelo malo na področjih INFORMATIKE, ROBOTIZACIJE. Vidimo, da je naša dosedanja usmeritev v načelu pravična.

Naša osnovna usmeritev mora biti tudi vnaprej:

- | | |
|---|--------------|
| — oskrba z energijo, racionalna raba energije (varčevanje) | ENERGIJA |
| — reševanje problemov vode, zraka in odpadkov za prebivalstvo in industrijo | EKOLOGIJA |
| — sodelovanje v verigi proizvodnje in predelave hrane | HRANA |
| — telekomunikacije in proizvodnja software | INFORMATIKA |
| — mikroprocesorsko vodenje procesov, avtomatizacija in robotizacija | ROBOTIZACIJA |

Da bi lahko konkretnije opredelili možnosti razvoja na teh področjih moramo poiskati še svoje prednosti (močne točke) in slabosti (šibke točke), videti priložnosti in spoznati probleme.

Prednosti

- osvojenost posameznih programov in širina njihovega asortimana v razvojnem, proizvodnem in tržnem pogledu
 - programska usmerjenost kot sredstvo za doseganje postavljenih ciljev skozi razvojno tehnološko povezanost in specializacijo ter zaokroževanje celovite tržne ponudbe
 - povezanost v poslovnem sistemu IMP skozi sistem skupnih dejavnosti ter integracijo interesov
 - finančna stabilnost in možnost visoke stopnje samofinanciranja razvoja ob pogoju združevanja sredstev.
- Navedene so le nekatere prednosti in to z aspekta SOZD-a. Prednosti pa je treba poiskati za vsak posamezen program, vsako DO, TOZD, tržišče itd.

Slabosti

Ko govorimo o slabostih, mislimo na tiste šibke točke, karakteristike obnašanja ali napake, zaradi katerih smo glede na konkurenco v slabšem položaju. To so:

- realno padanje akumulacije in rentabilnosti
 - prepočasi se prebija dolgoročna usmerjenost in razvojna miselnost, kar je povezano s krizo razvojno raziskovalnega dela ter investicijske politike
 - prepočasi osvajamo nove programe in s tem nove proizvode
 - programska usmerjenost za seboj nima potrebne organiziranosti, zlasti je neustrezno organizirana marketinška funkcija
 - obseg in struktura prodaje na tuje sta nezadovoljiva tudi zaradi neustrezne prodajne organizacije
 - združevanje sredstev znotraj SOZD še ni dobilo ustreznih dimenzij
 - zaostajamo v pridobivanju in šolanju kadrov
- Tako kot velja za prednosti, velja tudi za slabosti. Potrebno jih je konkretizirati po programih, po delovnih organizacijah, po tržiščih itd.

Priložnosti

To so možne smeri naših akcij, da bi nam šlo bolje. Pri tem seveda izrabljamo naše prednosti in odpravljamo slabosti.

- kompletirati celovito ponudbo, glede na kupce, katerih potrebe pokrivamo
- programom moramo dati materialno in organizacijsko bazo
- intenzivno delati na razvoju programov za pokrivanje družb, potreb na področju energetike v širšem smislu
- regulacija in avtomatizacija
- prežračevanje, filtracija zraka in klimatizacija
- oskrba z vodo, čiščenje in tehnološke priprave vode
- uporaba sekundarnih in alternativnih virov energije
- oskrba z energijo, distribucija in uporabe toplotne energije (ogrevanje, hlajenje...) in električne energije
- stimulirati kreativnost in pripadnost IMP-ju
- izšolati ustrezen strokovni in vodilni kader
- vzpostaviti poslovno strategijo v evropskem oz. svetovnem merilu.

Problemi

Kot probleme razumemo zunanje faktorje, ki negativno vplivajo na naše delovanje:

- ukrepi ekonomske politike, npr. prepoved uvoza opreme, kreditna politika itd.
- teritorialni interesi in neenotnost jugoslovskega trga
- nestabilnost odnosov na svetovnem trgu
- močne oscilacije v nivoju povpraševanja
- veliki odlivi akumulacije za nerazvite in infrastrukturo itd.

Analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in problemov nam pokaže na nujne spremembe nekaterih izhodišč našega delovanja na področju upravljanja in operativnega poslovanja.

I. Izhodišča na področju upravljanja so:

- skupne vrednote
- strategija
- struktura
- sistemi
- sposobnosti
- sodelavci
- stil del

Zahteve, ki jih postavlja pred nas odprta ekonomija z vse močnejšo konkurenco, zlasti pa še prodor na svetovno tržišče, so visoke in se dotikajo vseh sedmih strateških segmentov s katerimi določamo osnovna izhodišča našega delovanja.

Skupne vrednote so v opredelitvi jasne poslovne filozofije.

- ki vidi svoje družbeno poslanstvo v zagotavljanju družbi potrebnih investicijskih dobrin,
- ki vidi svoj cilj v čim višjem osebnem in družbenem standardu delavcev ob hkratni okrepljeni dolgoročne rasti stabilnosti in socialne varnosti v poslovnem sistemu IMP
- ki vidi pot za uresničitev cilja v delu, znanju, želji za uspehom in tovariških medsebojnih odnosih.

Strategijo razvoja in trženja bomo zasnovali na

- koncentraciji na močnih točkah našega poslovanja
- akcijski usmerjenosti, kjer je osnovna pozornost posvečena gospodarskem okolju, kupcem in konkurenci

Strukturo organizacije bomo prilagodili cilju

- da mora življenje določati organizacijo in ne obratno
- da moramo vzpostaviti decentraliziran sistem odgovornosti za poslovne rezultate,
- da moramo vzpostaviti tesno koordinacijo na nivoju SOZD IMP v vseh pomembnih funkcijah

Sistemi, ki jih potrebujemo so:

- prilagodljiv, navzven usmerjen sistem informiranja planiranja in kontrole poslovanja, ki bo omogočil izboljšati donosnost proizvodnih programov
- učinkoviti sistem usmerjanja strateških virov (ljudi, znanja, kapitala) v dejavnosti, kjer jih je mogoče najbolj rentabilno uporabiti.

Sposobnosti, ki jih bomo razvijali kot organizacija so:

- močna tržna orientacija (tržni know-how)
- sposobnost vodenja lastnega razvojno raziskovalnega dela
- sposobnosti učinkovitega planiranja in kontrole operativnih proizvodnih funkcij

Sodelavci, s katerimi želimo razvijati našo organizacijo so temelj našega prihodnjega razvoja, zato moramo

- planirati kadrovske potrebe
- zagotavljati kader prek sistema, štipendiranja učencev srednjih in visokih šol in internega usposabljanja in izobraževanja
- skrbeti za racionalno kroženje kadrov in izmenjavo izkušenj s kadri pri naših poslovnih partnerjih doma in zlasti v tujini
- skrbeti za funkcionalno usposabljanje kreativnega kadra, zlasti pa za spoznavanje metod in tehnike dela v marketingu in razvojno-tehnološkem procesu,
- skrbeti za kvalitetni kadrovske izbor in selekcijo pri izvajanju najodgovornejših funkcij in za stalno izpopolnjevanje vodilnih in vodstvenih delavcev
- stimulirati samoizobraževanje, izobraževanje ob delu in zlasti podiplomsko izobraževanje v tehničnih in ekonomskih strokah
- skrbeti za opredeljevanje in krepitev motivov, ki stimulirajo k vedno boljšim dosežkom in krepijo pripadnost IMP.

Stil dela, obnašanja in komuniciranja, ki ga bomo razvijali naj opredeljujejo naslednje značilnosti

- poudarek na odprtem, neformalnem komuniciranju, timskem delu in kolektivnem odločanju
- agresivnost na tržišču, ki temelji na tesnem stiku s kupci, spoznavanju in zadovoljevanju njihovih potreb
- poslovno vodenje, ki je usmerjeno k prevzemanju tveganja in konkretni akciji
- poudarke na samoiniciativnosti in možnosti sprejemanja poslovnih odločitev tudi na nižjih nivojih vodenja (samostojnost) ob hkratni krepitvi funkcije kontrole in odgovornosti za dosežene rezultate.

II. Izhodišča pri razvijanju poslovnega procesa so:

- močno osredotočenost na trženje
- učinkovita kontrola stroškov
- stalni boj za povečanje produktivnosti

III. TEMELJNI CILJI SOZD IMP ZA OBDOBJE 1986—1990

Izhajajoč iz:

- dosežene razvojne stopnje poslovnega sistema SOZD IMP, zlasti proizvodno-tehnološke osvojenosti in tržne usmerjenosti naših proizvodnih programov ter finančne stabilnosti in likvidnosti
- predpostavk o tržnih in institucionalnih možnostih, ki se nam odpirajo na jugoslovanskem in tujih tržiščih
- objektivizirane spoznanja o naših konkurenčnih možnostih in prednostih

- odločenosti, da presežemo oz. odpravimo slabosti v našem poslovnem obnašanju in izboljšamo učinkovitost v proizvodnji, trženju, raziskovalno razvojnem delu in procesu upravljanja,
- si delavci IMP postavljamo naslednja dva **temeljna cilja** za obdobje 1986 do 1990:

1. Povečali bomo ekonomsko moč in uspešnost poslovnega sistema SOZD IMP, in sicer po kriterijih:

- tržnih deležev na jugoslov. in tujih tržiščih za poglobitve proizvodne programe
- stabilnosti rasti
- rentabilnosti naložb
- neodvisnosti od zunanega financiranja

2. Z učinkovitim gospodarjenjem bomo povečali naše realne osebne dohodke, tako da bodo ti nadpovprečni glede na teritorialne in panožne primerjave v SR Sloveniji

V številkah izgledata ta 2 temeljna cilja (globalno za IMP) tako:

- povečanje tržnih deležev v SFRJ in posebej v drugih republikah (konkretni cilji po sistemih in programih)
 - povečanje splošnega deleža izvoza na 20 % do l. 1990 selektivno po sistemih in programih (v povprečju petih let 15 %)
 - najmanj 9 % povprečna letna realna (kar pomeni nad stopnjo inflacije) stopnja rasti proizvodnje in dohodka,
 - najmanj 6,5 % povprečna letna rast produktivnosti dela
 - največ 2,3 % povprečna letna rast števila zaposlenih (neupoštevanje integracije)
 - doseči povprečno najmanj 10 % donosnost prodane proizvodnje, najmanj 2,5-kratni obrat kapitala v letu in najmanj 25 % rentabilnost naložb
 - doseči 70 % stopnjo samofinanciranja investicij
 - realne osebne dohodke na delavca povečati letno v povprečju za 5 %.
- Tako bi dosegli po cenah l. 1984, leta 1990 (oz. 1986—1990)
- 36 milijard fakturirane realizacije SFRJ (v petih letih skupaj 150 milijard)
 - 14 milijard dohodka (58 milijard)
 - 5,2 milijard osebnih dohodkov (22 milijard)
 - 3,8 milijarde akumulacije (15 milijard)
 - 10.000 zaposlenih
 - 42 milijonov U\$ izvoza (skupaj 132 milijonov U\$)
 - Fakturirane realizacije izven SFRJ (delovne enote in mešana oz. lastna podjetja) v petih letih skupaj za 250 mio U\$.

IV. NALOGE

Za uresničitev obeh temeljnih ciljev je potrebno pretehtati in v določenih elementih zgraditi na novo celotno **poslovno strategijo** naše sestavljene organizacije, zlasti pa:

- Uveljaviti enotne principe upravljanja, vodenja in poslovne politike, to je dogovoriti se o merilih za ugotavljanje učinkovitosti posameznih poslovnih segmentov, opredeliti način ukrepanja ob odstopanjih od dogovorjenega.
- Razviti celovito in usklajeno strategijo tržnega nastopanja, temelječo na naših prednostih pred konkurenco;
- na osnovi obstoječih izkušenj izdelati celovit program trženja na tujih tržiščih
- Izboljšati delovanje operativnih poslovnih funkcij s ciljem izboljšati kvaliteto proizvodov, znižati stroške na enoto proizvodnje in povečati zanesljivost dobav
- Povečati tempo vlaganj v novo tehnologijo in opremo.
- Vzpostaviti poslovnemu odločanju prilagojene sisteme informiranja, planiranja in kontrole

— Prilagoditi organizacijsko strukturo SOZD IMP glede na strateške poslovne segmente (sisteme/programe).

- Povečati tempo vlaganj v ljudi oz. v specialistična znanja, zlasti na področju trženja, raziskav in razvoja ter operativnega in strateškega vodenja
- Preorientirati »filozofijo« IMP-ja oz. okrepiti pripadnost IMP-ju skozi sistem skupnih in vrednot.

Proces krepitve povezovalnih elementov v SOZD se ne more omejiti le na nekatera posebna področja, npr. na dinarsko ali devizno financiranje, nastop v tujini, osebni dohodki, ampak mora potekati glede na vse najobčutljivejše elemente poslovnega procesa.

Ti so:

1. PROIZVODNI PROGRAMI IN KONCEPT TRŽENJA
2. RAZISKOVALNO RAZVOJNA DEJAVNOST
3. OPERATIVNE POSLOVNE FUNKCIJE
4. FINANCIRANJE RAZVOJA IN POSLOVANJA
5. POSLOVNA ORGANIZIRANOST
6. SISTEM INFORMIRANJA, PLANIRANJA, VODENJA IN KONTROLE
7. KADROVSKA POLITIKA
8. DELITVEV DOHODKA, OSEBNI DOHODKI, SOLIDARNOST
9. PROSTORSKA POLITIKA

1. PROIZVODNI PROGRAMI IN TRŽENJE

V prizadevanjih za programsko ureditvijo poslovnega sistema IMP je potrebno upoštevati manjkrat poudarjeno, toda jasno dejstvo, da imamo v re-produkciji vendarle mnogo skupnega, kljub razvejanosti asortimana proizvo-dov in storitev.

Za koncept trženja je izredno pomembno dejstvo, da se celotna produkcija usmerja na tržišča investicijskih dobrin. Povezanost temeljnih in delovnih or-ganizacij v IMP se izraža v dveh ravneh, ki se medsebojno dopolnjujeta: pro-gramsko-tržna povezanost skozi prodajo sistemov in reprodukcijsko-tehnolo-ška povezanost skozi selektivno aplikacijo tehnologij.

V vse večji in ostrejši konkurenčni borbi postaja znanje odločilen proizvodni faktor. Temu ustrezno je potrebno temeljito spremeniti dosedanji prodajni koncept IMP, ki temelji na neizdiferenciranem ponujanju blaga in storitev.

V industrijski proizvodnji se to izraža tako, da se izključna skrb posveča komponentam, v montažni proizvodnji se prodajajo »ure in material«, organi-zacije skupnega pomena, ki se ukvarjajo s tržnimi aktivnostmi, pa nimajo jasno profilirane tržne usmeritve.

Osnova IMP-jevega tržnega koncepta in dolgoročne strategije do l. 1990 sta trženje sistemov (funkcionalnih rešitev ali aplikacij) in inženiring kompletnih objektov.

1.1. **Trženje sistemov** je višja oblika prodajne aktivnosti, ki je utemeljena na zagotavljanju točno določene funkcije za uporabnika (kupca). Bistveno za to obliko trženja je:

- da temelji na tesnem stiku s kupcem, spoznanjem njegovih potreb in ekonomskih možnosti in predlaganjem rešitev (svetovanje)
- da okrog osnovne projektantske dejavnosti nadgrajuje druga potrebna znanja

- da agresivno tržišče aplikacijo za posamezne industrije — večje kupce, ne pa le proizvodov in storitev. Tak nastop nam omogoča boljše izkoristiti po-tencial posameznega kupca glede na paletu proizvodnih programov IMP, hkrati pa omogoča z manjšim rizikom osvajati nove komponente, ki spadajo v sistem — aplikacija oz. sklepati tesnejše poslovne stike z dobavitelji kompo-nent, ki jih ne proizvajamo sami.

Trženje sistemov mora biti tesno naslonjeno na realizacijo IMP-jevega poglavitnega poslovnega gesla — Varčevanje z energijo in zaščita okolja. Pomeni v globino osvojiti problematiko posameznih sistemov — aplikacij in se na tej osnovi uveljaviti kot vodilni tržni subjekt — specialist.

Objekti trženja sistemov so inženiring organizacije, večje projektantske hiše in investitorji sami (če gre za ozko namenske modernizacije oz. rekonstrukci-je).

Pri postavljanju koncepta izhajamo iz tega, da je »projektantska« prodaja potrebna ne le za montažne storitve, ampak vse bolj tudi za industrijske izdelke (posebej avtomatika, klimatizacija, prezračevanje, ogrevanje, hlajenje, suše-nje, tehnologija), kjer se pojavlja zahteva tako za tipskimi, funkcionalnimi re-šitvami kot tudi individualnimi (po želji potenc. kupca).

V IMP bomo oblikovali naslednja projektno in marketinško usmerjena jedra za sistemsko trženje.

1. Totalni energetski sistemi (sistemi daljinskega ogrevanja, toplotne, raz-vodi, podpostaje; dopolnjevanje z napravami za varčevanje z energijo, izko-riščanje odpadne energije in alternativnih virov)
2. Vodovodi (črpališča, priprava pitne vode, vodovodne mreže, odjem)
3. Protipožarna in protidimna zaščita naselij in večjih stanovanjskih, po-slovnih in industrijskih objektov
5. Inženiring tehnoloških linij v živilski industriji
6. Energetske instalacije z avtomatiko za ladjedelništvo
7. Hladilništvo — hladilna oprema — hladilnice
8. Sistemi industrijskega odpravevanja in filtracija zraka
9. Klimatizacija za specialne namene (farmacija, mikroelektronika, rač. centri, laboratoriji...)
10. Protihrupna in protivibracijska zaščita v industriji
11. Irigacija, namakanje

Trženje sistemov bomo organizirali projektno, s poudarkom na funkcionalni sestavi timov, na selektivnosti nastopanja glede na jasne konkurenčne predno-sti in usmeritve.

Sestava timov za sistemsko trženje (po funkcionalnih znanjih):

- a) raziskovalno-teoretično obvladovanje procesov
- b) projektantsko — funkcionalna znanja
- c) marketinška znanja
- č) usmerjenost na ekonomiko projektov z vidika investitorja
- d) kalkulacije
- e) financiranje projektov
- f) poznavanje pravne ureditve posameznih trgov in izdelava prod. pogojev
- g) ponudba ustreznega softwarea — računalniškega vodenja

Konkurenčne prednosti trženja sistemov

- garancija funkcije
- kvaliteten servis
- pomoč investitorju
- kreditni potencial
- možnost cenovne konkurence zaradi večjega deleža lastnih komponent

Nastop:

- SFRJ (Slovenija in posebej intenzivno druge republike)
- dežele v razvoju — selekcija
- SEV — selekcija

Usmeritve za trženje sistemov

- hitrejši prenos znanj iz razvitih držav od vzornikov (kooperacija, licence, know-how)

- osvojiti marketinška znanja in koncipirati agresivni nastop
- formirati jedra (ključni strokovnjaki), investirati v njihovo usposablja-nje

- izkoristiti obstoječe marketinške pozicije IMP
- dohodek iz trženja sistemov vlagati za hitrejšo osvajanje novih znanj in komponent

V srednjeročnem planu SOZD IMP bomo določili delovne organizacije, ki bodo nosilci trženja posameznih sistemov in odgovorne za njihov razvoj.

Trženje sistemov je tudi eden osnovnih povezovalnih motivov v SOZD IMP, saj se v posameznem sistemu vključujejo praviloma proizvodni programi več-jih delovnih organizacij.

Ob tem pa je pomembno, da je tako trženje široko odprto navzven, da je IMP-jev inciator poslovnotehničnih sodelovanj, prenosa znanja, integracij in investicij.

1.2. Če je trženje sistemov (aplikacij) neizogibna usmeritev za hitrejšo rast in preboj na nova tržišča, potem nam pomeni **inženiring** obliko učinkovite or-ganizacije in posredovanja pri gradnji kompletnih gospodarskih in drugih ob-jektov, ki zajema:

- izdelavo tehnične dokumentacije
- gradnjo objektov
- izdelavo ali nakup in montažo naprav in opreme za navedene objekte
- izročitev objekta v obratovanje, usposabljanje delavcev, servisiranje, nudenje tehnične pomoči itd.

V dosedanjem razvoju IMP večinoma ni nastopal kot »pravi« inženiring, ki bi ponujal objekte po sistemu »na ključ«, ampak je s svojim delom sodeloval kot podizvajalec gradbenih firm ali drugih inženiring organizacij oz. je bil nosilec »delnega« inženiringa za instalacijski del (samostojna pogodba z investitor-jem).

Da bi v razmerah zmanjšane investicijske aktivnosti okrepili naš tržni polo-žaj, se bo moral IMP v naslednjem obdobju kadrovsko in organizacijsko uspo-sobiti, da bo na določenih vrstah objektov tudi sam prevzemal posle »na ključ«, s tega stališča pa bo potrebno ponovno pretehtati tudi cel splet poslov-nih povezav z zunanjimi projektantskimi, gradbenimi in inženiring organizaci-jami, kakor tudi nosilci posameznih tehnologij.

Inženiring objektov po sistemu »ključ v roke« zahteva, da se IMP vključi v posamezne projekte že v samem začetku, pri tem pa lahko zagotovi vse po-trebne storitve (izdelava ekonomsko tehnične dokumentacije in elaboratov, projektiranje, tehnologije, nudenje bančnih in kreditnih aranžmajev itd.).

Poudarek v razvoju Inženiringa mora biti v naslednjem obdobju ob relativno dobro razvitem izvedbenem delu zlasti na fazi pridobivanja poslov (investicijski marketing), financ, in nujenja raznih oblik poslovno tehničnih storitev, predvsem pa na širitvi poslovnih povezav izven IMP za skupno nastopanje na konzorcionalni osnovi.

1.3. Osnovni element v strategiji trženja je **proizvodni program**. Trženje proizvodnih programov poteka preko trženja sistemov, v katere je določen proizvodni program vključen, pa tudi samostojno, bodisi kot reprodukcijski element oz. faza predelave v IMP, bodisi eksterno kot trženje komponent.

Obstoječe in nove proizvodne programe IMP uvrščamo v 2 področji glede na naravo proizvodnega procesa.

a) področje industrijske proizvodnje

1. Armature in pogoni — TA, TRATA-Avtomatika, TEHNOMONT, BLISK, ITAK

2. Črpalke — TRATA-Črpalke, ALCHROM, TEHNOMONT

3. Toplotni in procesni aparati — ITAK, KLIMAT, EKO, TIO, IP, ALCH, TEHNOMONT

4. Regulacijske, optimizacijske in nadzorne naprave — TRATA-Avtomati-ka, TEN, TEHNOMONT

5. Naprave za izkoriščanje sekundarnih in povratnih virov energije — TIO, KLIMAT, IP, MM, ITAK, TRATA-Av. TRATA-Č

6. Ventilatorji — KLIMAT, IP, MM

7. Klimatizacijske in prezračevalne enote — KLIMAT, IP, MM

8. Naprave za distribucijo zraka — TIO, KM, MM

9. Dušilci zvoka in vibracij — TIO, IP

10. Protipožarne in dimnoodvodne naprave — TIO

11. Naprave za vlaženje in razvlaževanje — KLIMAT, MM, IP

12. Toplotne črpalke — komponente (KLIMAT)

13. Naprave za filtracijo zraka in odpravevanje — IP, KLIMAT

14. Naprave za čiščenje in pripravo vode — EKO

15. Stikalni aparati in naprave — TEN-E, ISO

16. Elektromotorji — TRATA-Č, palke, TRATA-Avtomatika

17. Industrijska elektronika — proizvodnja software — TEN-T, TEHNO-MONT

18. Telekomunikacijske naprave — TEN-T
19. Signalno varnostne naprave — TEN-T
20. Gradbeni stroji — SKIP
21. Transportne naprave — SKIP, DVIK
22. Dvigala — DVIK
23. Kmetijski stroji in oprema — KMP, BLISK, SKIP, IP, MM
24. Hidravlični cilindri in druge naprave — SKIP
25. Livarski polizdelki — LSNL, LBK, BLISK
26. Orodja — PANONIJA, VIPO, TRATA-Avtomatika, TEN-E., TENT-T, TRATA-Č

Proizvodni programi od 1—17 se uvrščajo v vejo proizvodnje energetskih in procesnih naprav.

b) področje projektantskih, montažnih in drugih storitev (usmerjanje, regulacija, zagon in servisiranje)

27. Strojne instalacije
 - instalacije ogrevanja — OV, MK, MM, BLISK, MP
 - instalacije prezračevanja in klimatizacije — KM, MP, MK, MM, BLISK
 - instalacije vodovoda — OV, MK, MM, BLISK, MP
 - cevovodi in plin — MM, OV
 - instalacija dvigal — DVIK
 - tehnološke instalacije — OV, MM, TEHN, EM, MP
28. Elektroinstalacije
 - elektroenergetske instalacije — EM
 - telekomunikacijske in šibkotočne instalacije — EM, BLISK, EKO
 - strelovodne in zaščitne instalacije — EM, BLISK, EKO

1.3.1. Programske usmeritve v industrijski proizvodnji

Prioritetna razvojna področja v srednjeročnem obdobju 1986—1990 in naprej so naslednja:

1. Senzorji oz. fizikalni pretvorniki, telemetrija
2. Procesne regulacijske naprave in mikroprocesorski nadzorni sistemi za krmiljenje strojev in postrojenj v energetiki in industriji
3. Predležja, pogoni, izvjalni organi
4. Elektromotorji — vgradni, sinhronski, koračni, servo, krmilni, istosmerni
5. Pnevmatika, robotizacija
6. Toplotni aparati (menjalniki)
7. Črpalke, drsna tesnila, črpalčna postrojenja
8. Ventilatorji
9. Telekomunikacijske naprave, naprave za prenos podatkov

Prioriteta pomeni za nosilce:

— obveznost vlaganja najmanj 6 % od fakturirane realizacije programa v razvoj

- obveznost formiranja in financiranja razvojnega tima
- sofinanciranje investicij iz združenih sredstev
- obveznost vodenja koncentrirane tržne dejavnosti
- obveznost dosegati nadpovprečne poslovne rezultate in prevzeti vodeči tržni položaj v Jugoslaviji na posameznem področju.

Prioritetnega pomena za IMP so tudi tiste proizvodnje, proizvodni programi in izdelki, ki se vklaplajo kot elementi v sistemsko trženje

- protipožarne in dimnoodvodne naprave, signalnovarnostne naprave
- plinska tehnika
- naprave za čiščenje in priprava industrijske in pitne vode
- naprave za odpraševanje in filtracijo zraka
- naprave za protihrupno in protivibracijsko zaščito itd.

Za realizacijo navedenih programskih usmeritev bomo usmerili investicije zlasti v naslednje tehnologije:

- finomehanično obdelavo
- livarstvo z zahtevnejšimi tehnologijami
- orodjarstvo z vsemi tehnologijami (bazensko)
- namenska tehnologija (npr. elektromotorji, toplotni menjalniki, specialna galvanika)

— laboratorijska dejavnost v energetiki v smeri pooblastil za ateste

— računalništvo v raziskovalno razvojni in komercialno tehnični sferi.

Pospešeni razvoj prioritetenih področij in proizvodnih programov bomo realizirali:

- z agresivnim pridobivanjem kreativnega tehnično-razvojnega kadra (stimulativni pogoji dela, opremljenost, nagrajevanje)
- s pospešenim investiranjem in združevanjem sredstev
- s prednostnim uvozom opreme
- s politiko dolgoročnega sodelovanja z znanstveno raziskovalnimi institucijami
- s politiko nakupa oz. prenosa tujega znanja ali s tesnejšimi poslovnimi tehničnimi povezavami
- s politiko integracij.

1.3.2. Programske usmeritve v projektivni in montažni dejavnosti

Montažna dejavnost bo do l. 1990 morala prilagoditi svoje kapacitete pričakovnemu zmanjševanju obsega investicijske dejavnosti v Jugoslaviji in Sloveniji. Ob 10 % zmanjšanju kapacitet, moramo v montažni dejavnosti okrepiti svoj položaj na tržišču, kar pomeni ohraniti vodilni tržni delež v Sloveniji in

zlasti vodilni položaj glede poslovne uspešnosti. Da bi ob pričakovani 2 % letni rasti tržišča dosegli ta cilj, moramo realizirati vsaj 3 % letno rast produktivnosti. To pa bo možno:

1. S pospešeno industrializacijo tehnologije montažnega procesa, kar pomeni:

— razvoj enostavnejših izdelkov in sklopov (konfencioniranje, predfabriciranje)

— poenotenje in standardizacija tehničnih rešitev

— izpopolnitev priprav in orodij.

2. Z organiziranjem razvojno in tržno usmerjenih projektantskih skupin (jeder) za trženje sistemov na področju:

— energetika (zlasti distribucije energije in racionalizacija porabe energije z računalniško optimizacijo ter uporabo sekundarnih in povratnih virov)

— zaščita okolja pred onesnaževanjem (zlasti vode in zraka)

— klimatizacija in prezračevanje

3. S hitrim povečanjem obsega storitvenih dejavnosti na področju regulacij in meritev sistemov.

4. S tesno koordinacijo prodajnih aktivnosti v skupnem Inženiringu in uveljavitvijo principa en kupec — ena ponudba IMP.

5. Z razvojem in osvojitvijo računalniškega vodenja montažnih del, ki vsebuje:

- kalkulacije
- predračun
- nabavo materiala
- skladiščenje materiala
- planiranje izvedbe
- izdaja situacij
- obračun

V obdobju 1986—1990 bomo težili k temu, da nase poslovno navežemo več manjših montažnih podjetij, s pomočjo katerih bi lahko izravnali konjunkturna nihanja na domačem in tujih tržiščih. Razvijali bomo naše prednosti pred konkurenco, ki jih vidimo zlasti v sistemskem pristopu (nuditi funkcijo oz. kompletno storitev), kvalitetni izvedbi in kapitalni moči. Največje perspektive vidimo v pospešenem osvajanju znanj in tehnologiji na področju zmanjševanja porabe energije (predvsem industrija) ter izkoriščanje alternativnih energetskih virov. Za izrabo možnosti pa bomo morali voditi agresivno kadrovske in izobraževalno politiko ob zlasti pospešenem zaposlovanju inženirskega kadra. V projektivnih birojih bomo okrepili razvojne oddelke.

1.3.3. Delitev dela

Dogovorjena delitev dela med DO in TOZD v SOZD IMP je predmet srednjeročnega plana SOZD IMP 1986—1990. V tem dokumentu bomo opredelili nosilce proizvodnih programov ter njihove medsebojne obveznosti v reprodukciji, zlasti glede:

- vlaganj v razvojno dejavnost
- način nastopa in sodelovanje na tržišču
- medsebojnih dobav

Naloge na področju trženja:

1. Nosilci marketinga za sisteme in proizv. programe so delovne organizacije, ki so tudi odgovorne za realizacijo planov in vnaprej dogovorjeni delitvi dela z obema organizacijama skupnega pomena Inženiringom in Marketingom.

2. Za vsak sistem in vsak proizvodni program posebej morajo nosilci opredeliti jasno tržno strategijo in jo izvajati skozi konkretno politiko planiranja proizvodov, akvizicije, reklame in propagande.

3. V obdobju 1986—1990 bomo naša tržna, še zlasti pa izvozna prizadevanja osredotočili na tiste proizvodne tržne segmente, ki so privlačni in na katerih ima IMP jasne prednosti pred drugimi. Če upoštevamo, da so sredstva, s katerimi razpolagamo, omejena, je tako osredotočenje edini način, da izgradimo potrebna tržna znanja in poslovne stike in si s kvaliteto in spoštovanjem rokov dobave zagotovimo stabilen tržni položaj.

4. Koncentracija prodajnih aktivnosti na ključne proizvodnotržne segmente terja nove pristope in spremembe v vseh poslovnih funkcijah.

4.1. Raziskave in razvoj:

- nujna je koncentracija razvojnih sil in sredstev za izbrane proizvode,
- nujna je tesnejša povezava s tržiščem, ki mora nuditi povratne informacije.

4.2. Nabava, proizvodnja, distribucija:

- poudarek kontroli kvalitete,
- zagotovitev varnostnih zalog, kritičnih materialov,
- izboljšanje planiranja proizvodnje in nabave.

4.3. Trženje:

- imeti tržnega eksperta za vsako proizvodno skupino,
- odgovornost za trženje postaviti bliže tržišču,
- poročila pošiljati direktno DO in TOZD, ki kontrolirajo uspeh glede na jasno opredeljeno razmerje prodaja-dobiček in vložena finančna sredstva za marketing.

5. Obstoječe poslovne analize ključnih faktorjev uspeha, tržnih potreb in IMP-jevih konkurenčnih prednosti, kažejo, da je potrebno trženje koncentrirati v splošnem na naslednjih področjih:

5.1. Domače tržišče:

Poudarek na trženju sistemov, in kompleksnejših tehničnih proizvodov ter

inženiringa. Široko razvejanost proizvodnih programov in vodilno pozicijo v proizvodnji nekaterih komponent je potrebno uporabiti kot orodje za maksimalizacijo učinkov poslovnega sistema kot celote. Poglavitna naloga na področju energetike in procesne industrije je hitra ekspanzija tržnih deležev ter ustvarjanje jasne in izdiferencirane tržne »podobe« (image) IMP.

5.2. Izvoz

Intenzivnejša usmeritev v mednarodno delitev dela — na svetovni trg pomeni eno poglavitnih nalog vodstev na vseh ravneh organizacije. Taka usmeritev ni pomembna samo iz devizno bilančnih razlogov, temveč nam predvsem pomeni nujen pogoj za nadaljnjo gospodarsko rast.

Za realizacijo take usmeritve bo potrebno izdelati jasen koncept mednarodnega trženja, temelječ na naših prednostih, zlasti pa:

- proizvodno-tržno selekcionirati izdelke glede na možnosti na posameznih tržiščih

- izdelati konkretne plane nastopanja za posamezne izdelke—tržišča upoštevajoč pri tem vse možne prodajne poti (kooperacija, tržni pristop skozi zastopniško mrežo, komisijonarjenje lastna oz. mešana podjetja v tujini, naši predstavniki v predstavništvih in podjetjih v tujini, ki jih imajo druge organizacije ter v skupnih gospodarskih predstavništvih)

- uveljaviti miselnost o nujnosti nastopanja na tujih tržiščih v razmerah močne konkurence

- uveljaviti spremembe na vseh pomembnih komplementarnih področjih (zlasti operativnih funkcijah) z motom, da je temelj uspeha pri izvozu v ustrezni kvaliteti izdelkov, poslovnem obnašanju in usmerjenosti k inovacijam.

5.2.1. Izvoz v razvite dežele

Poudarek in težišče izvoznih aktivnosti bo na izvozu proizvodov in komponent, podsestavov in delov, zlasti v obliki kooperacijskih odnosov z renomiranimi tujimi partnerji.

Pri vzpostavljanju odnosov z zahodnimi proizvajalci bomo težili za tem, da čimbolje »prodamo« IMP-jev dober pristop na jugoslovansko tržišče in na posamezna atraktivna tržišča dežel v razvoju (Irak, Alžir).

Posebna pomena je izvoz v razvite dežele tudi glede prenosa tehničnih in marketinških znanj na jugoslovansko tržišče, v dežele SEV in dežele v razvoju. Zato se mora IMP »odlepiti« od drobnih posrednikov z nezadostnim lastnim kapitalom in poiskati večje partnerje, od katerih lahko pričakujemo sodelovanje pri ambicioznejših projektih.

Močnejše bo potrebno izkoristiti IMP-Metall kot oporno točko za izgradnjo smotrne mreže predstavništev in podjetij v tujini, s katerimi moramo v obdobju 1986—1990 na ključnih prodajnih segmentih doseči status evropskega proizvajalca.

Posebno pozornost bomo posvetili razvijanju sodelovanja v večjimi inženirinskimi organizacijami v Zah. Evropi za skupno nastopanje v deželah v razvoju.

Za realizacijo izvoznih ciljev bo potreben agresivnejši pristop na področju zastopanja tujih firm, obseg prenosa znanja v obliki licenc oz. know-how, in zainteresiranje tujih partnerjev za skupna vlaganja.

5.2.2. Dežele v razvoju

Strategija nastopa bo temeljila na prodaji sistemov oz. kompleksnem inženiringu v sodelovanju z vladnimi in vojaškimi institucijami. Intenzivneje se bomo angažirali na pridobivanju t. i. »civilnih« poslov, zlasti s prodajo svetovalnih in inženiring storitev oz. prodajo tehnologij. Pomemben dejavnik uspeha na teh tržiščih je tesno sodelovanje z lokalnim partnerjem, za uspešnejši nastop na teh tržiščih bo potrebno vzpostaviti tudi finančni inženiring, saj mnoge dežele v razvoju niso plačilno sposobne in je ključni faktor tržnega uspeha možnost zagotovitve ustreznih finančnih virov.

Ena najobčutljivejših nalog je opredelitev strategije poslovnega sodelovanja z inženiring organizacijami v Jugoslaviji in Evropi na relaciji skupni nastop—konkuriranje. Cilj je prav gotovo optimalizacija poslovnih učinkov in nastop v sodelovanju s partnerji, ki imajo najboljšo možnost za uspeh.

5.2.3. SEV

Osredotočili se bomo na prodajo kompleksnih proizvodov, posameznih komponent in opredelili možnosti za trženje sistemov in inžen. nastop v teh državah. Primerjalne prednosti bo potrebno iskati v sferi izvoza izdelkov, ki so na visoki kakovostni ravni in vključujejo elemente naj sodobnejše zahodne tehnologije, ki je sicer za vzhod teže dostopna. Intenzivno je potrebno delati tudi na uvrščanju naših izdelkov v meddržavne blagovne liste za države s klirinškim načinom plačevanja.

6. Cilj poslovanja v tujini je pospeševanje rasti in stabilnosti poslovnega sistema IMP kot celote in v tem okviru poslovanje z dobičkom.

Prodajanje z izgubo je zato potrebno preprečiti. Taka prodaja je lahko samo začasna, kot orodje za časovno omejeno obdobje uvajanja na določeno tržišče. Cenovna meja ekonomsko dopustnega izvoza je cena na nivoju direktnih proizvodnih stroškov. Zaradi cenovnih disparitet na domačem trgu, predragih surovin in transporta, je potrebno v nujnih primerih uporabiti izvoz v obliki dodelave (začasna uvoza surovin) in prodajni princip fco tovarna ali fco jugo meja.

Za realizacijo izvoznih ciljev v perspektivi potrebno bistveno boljše razumevanje trga, posebno odnosov med ceno in kvaliteto, zato, da bi bilo večji izvozni zaslužek mogoče realizirati ne le s povečevanjem obsega, ampak tudi in predvsem z izboljševanjem razmerja med prod. ceno in stroški.

7. Posebno pozornost na domačem trgu in v izvozu bomo posvetili pazljivemu in pravočasnemu planiranju prodaje novih proizvodov — zlasti t. i. »produktivnih šampionov« — ključnih proizvodov v ključnih proizvodnih programih. Prodaja naj sledi marketinškim akcijam, ne pa da marketinške akcije in napor sledijo že obstoječemu obsegu prodaje.

8. Skozi opredelitve pojmov nosilec trženja programov—sistemov in koordinacijo marketinške in komercialne politike na nivoju SOZD je potrebno **brezpogojno** uveljaviti enotnost tržnega nastopa (en kupec — ena ponudba) in to s striktno delitvijo pooblastil na osnovi nosilstva posameznih dejavnosti.

9. Okrepiti je potrebno sodelovanje med obema organizacijama skupnega pomena Inženiringom in Marketingom in sicer na osnovi medsebojne povezanosti in dnevne koordinacije v zvezi z realizacijo tržne strategije IMP.

Cilj obeh organizacij ni in ne more biti lastni dobiček, temveč realizacija poslovnih ciljev IMP kot celote. Zato morajo biti njuni odnosi z DO—TOZD dosledno urejeni na principih skupnega prihodka in svobodne menjave dela.

10. V SOZD IMP moramo izdelati in uveljaviti enotne prodajne pogoje (cene, rabati, dobavni roki, kreditiranje), ki bodo obvezni za vse članice. Pri urjenju internih reprodukcijskih in komercialnih odnosov v IMP v smislu posebnih ugodnosti v dobavi (roki, cene) za interne kupce, ki vlagajo v posamezno proizvodnjo, ne sme priti do rušenja enotnih prodajnih pogojev navzven.

11. V funkcijo uspešnega trženja je potrebno postaviti tudi doseđanji Izbrazevalni center IMP, ki mora dobiti v naslednjem obdobju poleg izobraževalne svoje poslovno usmerjeno vsebino, zlasti na področju tržnega komuniciranja. To vključuje prezentacijo programov—aplikacij in projektnih rešitev, ločeno glede na programe, strukturo uporabnikov in posebne prodajne akcije, za projektante, investitorje in sploh vse potencialne kupce, vključujoč tudi verigo tistih, ki na odločitve o nakupu lahko vplivajo.

2. RAZISKOVALNO-RAZVOJNA DEJAVNOST

Konceptu poslovnega sistema IMP in njegovega trženja bomo v obdobju 1986—1990 morali prilagoditi tudi strategijo razvojno raziskovalnega dela.

Vzpostavitev lastne močne raziskovalno razvojne baze pomeni pomemben element naše tržne usmerjenosti in neodvisnosti. Čedalje bolj se povsod zavedamo, da je v razmerah eksplozivnega tehničnega in tehnološkega razvoja nujno bistveno povečati vlaganja v raziskave in razvoj novih izdelkov.

Inovativnost izdelka je bistveni pogoj njegove tržne atraktivnosti časa razvoja pa osnovni element konkurenčne borbe. Jasno je, da poudarek lastnemu znanju in lastni organizaciji razvojno raziskovalnega dela ne sme pomeniti zapiranja pred tujim znanjem, sicer bi se izpostavili tvežnostim, da odkrivamo že odkrito oz. da neracionalno trošimo sredstva. Lastni razvoj je potrebno kreativno dopolnjevati s tujim znanjem preko nakupa licenc oz. know-howa od vodilnih svetovnih firm.

Naloge na področju raziskovalnega in razvojnega dela

1. Vsaka DO, ki je nosilec trženja programa—sistema je dolžna organizirati lastne razvojne oddelke. Funkcija SOZD je usmerjanje in koordinacija razvoja za uresničevanje strateških razvojnih ciljev IMP.

2. V strategiji razvojne dejavnosti mora priti do sprememb, ki bodo omogočile koncentracijo znanja in materialnih sredstev za prodor v nove programe in tehnologije. Naloga razvojne dejavnosti je predvsem razvoj novih proizvodov, zato ne sme biti vprežena v voz reševanja tekočih problemov v proizvodnji.

3. Bistvene spremembe so potrebne na področju planiranja, organizacije, vodenja in kontrole razvojnega dela.

Kot nujne naloge se nam kažejo zlasti:

- uvesti projektni način dela v razvoju in službah, ki ga spremljajo (razvojna tehnologija in konstrukcija, prototipna delavnica), ter stimulirati sodelavce v projektu glede na dosežene rezultate

- ustvariti močno povezavo med razvojno-raziskovalnimi službami in marketingom, najlažje z interdisciplinarno sestavo projektnih skupin, v katerih je obvezen tudi strokovnjak za trženje

- planiranje razvojnega dela ne more pomeniti le razporejanja kapacitet glede na časovno določene okvire, temveč prav tako planiranje stroškov in investicijskih vlaganj

- razvojni projekt je zaključen, ko je izdelek v redni proizvodni (po uspešni preizkusni seriji s pravočasnim predhodnim vključevanjem proizvodno tehničnih služb)

- vzpostaviti je potrebno kvaliteten sistem kroženja in izmenjave informacij, ki so pomembne za razvojno delo.

4. Kadrovska politika za razvoj mora biti v obdobju 1986—1990 usmerjena k pospešenemu pridobivanju mladih strokovnjakov s fakultet, ki jim moramo nuditi stimulativne osebne dohodke, perspektivno strokovnega razvoja in reševanje temeljnih problemov materialne eksistence — zlasti stanovanjskega vprašanja.

5. Stalno je potrebno skrbeti za strokovni razvoj kadra v razvojno raziskovalnih oddelkih in stik z najnovejšimi tehnologijami. Zato je nujno stimulirati podiplomske študije, specialistična izobraževanja, prav tako pa tudi nastopanje na strokovnih simpozijih in posvetih. Stik z dosežki v tujini preko tuje strokovne literature in obiskov sejmov in razstav v tujini ne omogoča več sprem-

ljnja raziskovalnih dosežkov razvitih dežel. Preko računalniške mreže je potrebno raziskovalcem in kadru v razvojnih oddelkih omogočiti dostop do tujih informacijskih in dokumentacijskih centrov, prav tako pa organizirati solidne INDOK v okviru IMP.

6. Zaradi omejenih sredstev je potrebno za zadovoljive učinke koncentrirati raziskovano-razvojne napore na ključne proizvodne programe in znotraj njih na ključne proizvode. V ta namen je v DO in SOZD potrebno izgraditi sistem združevanja sredstev za razvoj perspektivnih proizvodov in za njihovo uvajanje v redno proizvodnjo oz. kreditiranje pod ugodnejšimi pogoji.

7. Investicije v opremo za potrebe razvojno raziskovalnega dela se morajo povečati, saj so trenutno naše razvojne službe po opremljenosti daleč zaostale in mnoge ne zaslužijo svojega imena.

Vlagali bomo predvsem v:

- merilno opremo za razvojne oddelke
- računalniško opremo za potrebe razvojnih oddelkov
- skupne preizkuševalne in merilne proge

8. Ustvarili bomo pogoje za ustanovitev razvojnega centra IMP za energotiko in procesno tehniko, ki bo dopolnjeval delo razvojnih služb v smeri aplikativno-raziskovalnih nalog, hkrati pa bo sodeloval v razvojnih projektih po posameznih programih. Center si mora pridobiti status raziskovalne enote, hkrati pa možnost atestiranja naših in tujih izdelkov.

9. V vseh oblikah sodelovanja s firmami iz razvitih dežel si bomo prizadevali za prenos tehničnega in tehnološkega znanja, ki nam bo ob omenjenih sredstvih omogočil hitrejši razvoj.

3. OPERATIVNE POSLOVNE FUNKCIJE

Za uresničitev temeljnih poslovnih ciljev, zastavljenih za obdobje 1986—1990 niso dovolj le spremembe v strateških elementih poslovnega procesa, temveč tudi izboljšanje učinkovitosti v operativnih poslovnih funkcijah, nabavi, proizvodnji in distribuciji proizvodov in storitev.

Znane slabosti (primeri!) so zlasti naslednji:

— neučinkovita obdelava naročil z odgovornostjo, porazdeljeno preko večih služb in oddelkov, ki ni jasna kupcu

— dolgi dobavni roki in zamude oz. nepravčasne dobave

— slaba kvaliteta ter visoki odstotki pritožb in reklamacij

Zlasti pri prodoru na tuja tržišča, pa tudi za utrditev položaja na domačem trgu mora IMP postati poslovni partner, v katerega lahko imajo kupci zaupanje.

Naloge na področju izboljšave operativnega poslovanja

1. Poenostaviti in ciljno usmeriti sistem obdelave naročil, skrajšati informacijske poti od kupca do odgovorne DO oz. TOZD (npr. z uvedbo metod kontrole napredovanja naročil — gantogrami oz. mrežni plani)

2. Izboljšati planiranje proizvodnje, zlasti planiranje potreb po repromaterialu in rezervacij repromateriala, pa tudi planiranju kapacitet.

3. Selektivno formiranje zalog polizdelkov in končnih izdelkov, da bi skrajšali dobavne roke in odpravili zamude za ključna tržišča in kupce

4. Vzpostaviti sistematično kontrolo kvalitete, da bi izboljšali kakovost izdelkov in znižali število reklamacij.

5. Za projekte oz. kompleksnejše izdelke, ki tangirajo več DO-jev oz. programov, imenovati odgovorne projektne vodje za koordinacijo (z vidika SOZD).

6. Mnogo večjo pozornost bo potrebno posvetiti znižanju oz. optimalizaciji direktnih stroškov materiala po enoti proizvoda in sicer,

v razvoju:

- z analizo vrednosti za obstoječe izdelke s ciljem znižati stroške
- povečanjem pozornosti relativni ceni materialov, ko načrtujemo nov proizvod

v nabavi:

- z izboljšanjem planiranja in vodenja nabave (skupni nakupi, časovna optimizacija naročil, varnostne zaloge za kritične artikole)

v proizvodnji:

— z zmanjšanjem izmeta (zlasti pri izdelkih z visoko vrednostjo dragih in težko dosegljivih materialov)

— z izboljšanjem izkoriščenosti strojev in opreme (večizmensko delo, centralizacija investiranja v drago tehnologijo;

— s skrajševanjem pretočnih časov v proizvodnji za ključne izdelke (študij dela)

7. Relativno znižanje indirektnih — režijskih stroškov je pomembna naloga v naslednjem srednjeročnem obdobju.

To bomo dosegli z:

— načrtovanjem in izvajanjem posebnih varčevalnih ukrepov na vseh ravneh,

— smotnim reorganiziranjem,

— povečevanjem produktivnosti in učinkovitosti režijskega dela skozi računalniško podprto informatiko in avtomatizacijo pisarniškega poslovanja.

8. Vzpodbuditi bo potrebno mnogo večji interes med zaposlenimi za inovacije, predvsem v smislu realizacije prihrankov in izboljšanje kvalitete izdelkov.

Materialno in moralno stimuliranje krožkov kvalitete in inovacijskega gibanja je velikega pomena za uspešno poslovanje kakor tudi za utrjevanje skupnih vrednot delovnega kolektiva IMP.

9. Posebnega pomena za izboljšanje učinkovitosti operativnih poslovnih funkcij je tudi posodobitev sistemov informiranja, planiranja in kontrole na osnovi možnosti, ki jih daje uvedba računalnikov v poslovni proces.

4. FINANCIRANJE RAZVOJA IN POSLOVANJA

Osnovna značilnost dosedanjega sistema financiranja v IMP je, ob dokaj razvitem sistemu vzdrževanja kratkoročne likvidnosti, odsotnost sistematičnega dolgoročnega združevanja sredstev.

Kljub temu, da je v srednjeročnem planu bila dogovorjena višina in oblika združevanja sredstev, to ni zaživel. Vzroke je potrebno iskati zlasti v pomanjkanju kvalitetnih projektov pa tudi v določilu, ki pogojuje obveznost združevanja z izkazanim interesom posamezne TOZD. V razmerah visoke inflacije in življenja iz rok v usta pa to vodi v negacijo združevanja nasploh.

V obdobju 1986—1990 moramo doseči preobrazbo pogledov na vlogo in funkcijo SOZD, predvsem na funkcijo SOZD pri preusmerjanju akumulacije med posameznimi programi in sistemi. Bistveno za pravilno usmerjanje investicijske politike je razumevanje, da ne investiramo v TOZD-e in DO-je ter njihove proizvodne objekte, temveč v tehnologijo in z njo povezane programe. (vključno raziskovalni razvoj trženja).

Investiranje v tehnologijo zahteva:

— definiranje nosilcev posameznih tehnologij (nosilstvo je lahko ali pa tudi ne povezano z nosilstvom programa ali celo sistema)

— optimalizacija investicij glede na razvojno tehnološke potrebe sistema IMP

— ciljno usmerjenost investiranja glede na tržno načrtovane proizvode

IMP bo do l. 1990 razvijal predvsem naslednje tehnologije:

Osnovne tehnologije

1. Strojna kovinska obdelava — numerično krmiljeni procesi in stroji (stružni avtomati, vrtnali stroji, rezkalni stroji, obdelovalni centri)

2. Predelava pločevine (stiskanje, pretiskanje, krivljenje, varjenje...)

3. Varjenje in nanašanje materiala

4. Površinska zaščita (barvanje, lakiranje, galvanika...)

5. Tehnologija montaže (rač. podprto asembliranje)

6. Livarstvo (tehnologija jeder, tehnologija taljenja, tehnologija litja, tehnologija izdelave kalupov in modelov...) — siva litina, nodularna, aluminij.

Specifična — namenska tehnologija

7. Orodjarstvo

8. Finomehanična obdelava (tehnologija zobnikov, osi, ohišij, tehnologija izboljšanja materialov)

9. Tehnologija elektromotorjev

10. Tehnologija toplotnih menjalnikov

11. Tehnologija radialnih ventilatorjev

Spremljajoča tehnologija (pretežno kooperacija)

12. Kovna dejavnost

13. Predelava plastike

14. Elektronika (tiskano vezje, hibridi, čipi)

Pri osnovnih tehnologijah bomo investirali v posodabljanje tovarn s ciljem, da nadoknadimo zaostanek v modernizaciji zadnjih 10 let.

Pri specifičnih oz. namenskih tehnologijah bomo v planih določili nosilce (TOZD, DO) investiranja za poslovni sistem SOZD IMP kot celoto in njegove posamezne dejavnosti. Cilj je racionalizacija vlaganj glede na možnost izkoriščanja kapacitet.

Spremljajoče tehnologije bomo razvijali v glavnem pri kooperantih, razen pri elementih, ki so nujni zaradi strateške neodvisnosti pri ključnih izdelkih.

Naloge financiranja

Na nivoju SOZD, DO in TOZD je potrebno jasno definirati politiko, kriterije in prioritete investiranja. Glavni kriterij mora biti dolgoročna donosnost projekta s posebnim poudarkom na orientaciji na svetovno tržišče. Za projekte s poudarjeno infrastrukturno (reprodukcijsko) funkcijo je poglavitni kriterij dolgoročno uspešnost širših proizvodnih segmentov, v katere se vklaplja, oz. poslovnega sistema kot celote.

Poleg tehnologije (oprema, proizvodne zgradbe) mora biti predmet investiranja v IMP tudi lasten razvoj in uvajanje novih proizvodov, nakup licenc in tuje znanja (know-how). Posebna oblika investiranja predstavlja investiranje v marketinško obdelavo tržišča.

Glede na omejena sredstva je investicijske aktivnosti nujno koncentrirati na področjih, ki so tržno najprivlačnejša. Vendar je pri tem potrebno ločiti investiranje v razširitev proizvodnje s ciljem pozeti na tržišču sadove uspešno uvedene izdelke (izdelkov), ali za investiranje v nove proizvode ali celo v raziskave, kjer je uspeh potrjen mnogo večjemu riziku.

1. Financiranje razširjene reprodukcije bomo v obdobju 1986—1980 gradili v več oblikah:

- kreditiranje preko razvojnega sklada pri Interni banki IMP za tržne in razvojne projekte širšega pomena za IMP
- združevanje sredstev za projekte skupnega pomena v IMP
- združevanje sredstev za financiranje prioritarnih projektov v IMP
- kreditiranje iz dolgoročno deponiranih sredstev pri Interni banki IMP.

1.1. S ciljem pospešiti razvojno raziskovalno delo in uvajanje novih proizvodov na tržišče, bomo pri Interni banki IMP formirali razvojni sklad. V razvojni sklad Interne banke bodo vse temeljne organizacije po ZR združevale 20 % ustvarjene skupne amortizacije obračunskega leta. Združena sredstva se bodo vrnila po desetih letih. V razvojni sklad bomo pod enakimi pogoji združevali tudi 25 % dohodka, ki je nastal kot rezultat izrednih ugodnosti na tržišču.

1.2. Za investicije skupnega in prioritarnega pomena bodo v obdobju 1986—1990 temeljne organizacije združevale 20 % neto poslovnega sklada na ravni SOZD in najmanj 20 % na ravni DO. Enovite DO združujejo na ravni SOZD 20 % neto poslovnega sklada, ustvarjenega v predhodnem letu.

Združevanje sredstev za investicije skupnega in prioritarnega pomena na ravni SOZD poteka preko Interne banke IMP. Tozdi združijo sredstva do višine obveznosti v Interno banko. Združevalci lahko v roku 3 mesece od vplačila določijo namen združevanja v okviru s planom sprejetih prioritarnih projektov, v nasprotnem primeru pa se sredstva avtomatično obravnavajo kot dolgoročni depozit pri Interni banki na 7 let z obrestno mero kot jo določi zbor Interne banke, IMP.

1.3. Investicijski projekti prioritarnega programa in združevanje sredstev

V srednjeročnem planu bomo okvirno opredelili konkretne projekte vlagan v prednostne dejavnosti in njihovo višino. Na podlagi predinvesticijskih študij (investicijskih zasnov) oz. investicijskih programov bomo v letnem planu SOZD IMP konkretizirali financiranje in realizacijo projektov.

Pri uporabi združenih sredstev imajo DO oz. TOZD uporabnice naslednje obveznosti:

- da dosegajo najmanj takšne rezultate in uspešnost, kot so predvideni z investicijskim programom,
- da dosegajo v merilu svoje dejavnosti nadpovprečno uspešnost,
- da pravočasno in v celoti izvršujejo svoje finančne obveznosti v zvezi z vračilom in revalorizacijo sredstev ter druge obveznosti, ki izhajajo iz samoupravnega sporazuma o združevanju sredstev,
- da pripravijo v primeru bistvenih odstopanj od predvidenih rezultatov program ukrepov za odpravo motenj,
- da redno poročajo združevalcem oz. organu, ki zastopa njihove interese o poslovnih rezultatih in izpolnjevanju obveznosti iz samoupravnega sporazuma.

1.4. Investicije skupnega pomena

To so investicijski projekti, ki so povezani z dejavnostjo organizacij skupnega pomena in preko njih z DO in TOZD uporabniki.

Za obdobje 1986—1990 so to naslednje naloge:

- prostorska zaokrožitev vseh organizacij skupnega pomena na isti lokaciji,
- III. faza računalniško podprtega informacijskega sistema (podpora poslovnemu odločanju in razvojno-tehničnim službam),
- projekt poslovno-izobraževalnega centra v Domžalah,
- merilna in laboratorijska oprema za razvojni center IMP (ob pogoju ustanovitve v obdobju 1986—1990).

1.5. Za presojo investicijskih projektov z vidika izpolnjevanja kriterijev investiranja bo pri delavskem svetu SOZD delovala posebna strokovna komisija.

1.6. Za izvajanje programov prestrukturiranja programov za odpravo motenj v poslovanju in sanacijskih programov bodo tozdi v SOZD IMP združevali rezervna sredstva in sicer 20 % rezervnih skladov tozdi v Interno banko IMP, enovite DO bodo združevale 30 % rezervnega sklada.

1.7. Pomembna naloga v obdobju 1986—1990 je skrajšati čas izvedbe investicijskih projektov, saj ima trajanje investicije pomemben vpliv na ekonomijo projektov. Posebej važno je skrajšati čas odobranja projektov in zapiranja finančne konstrukcije.

1.8. V vseh sredinah, ki investirajo, bomo vzpostavili sistematičen nadzor nad rezultati in uspešnostjo investicijskih projektov.

2. Financiranje enostavne reprodukcije

2.1. Financiranje enostavne reprodukcije bo temeljilo še naprej na združevanju presežkov kratkoročnih sredstev v Interni banki IMP in na usmerjanju teh sredstev za razreševanje likvidnosti poslovnega sistema kot celote in njegovih delov.

2.2. V novem srednjeročnem obdobju bomo v okviru poslovanja Interne banke uvedli tudi hranišniško dejavnost za delavce IMP s stimulativnimi obrestnimi merami za vpogledne vloge in vezane vloge, kar bo omogočeno z vzpostavitvijo računalniške mreže IMP.

2.3. Interna banka IMP bo še naprej v okviru veljavne zakonodaje skrbela za enotnost na področju plačilnega prometa s tujino in za plačilni promet za potrebe delovnih enot v tujini.

5. POSLOVNA ORGANIZIRANOST

Velikost IMP, diverzificiranost njegovih proizvodov in tržišča postavljajo skupaj s hitrimi spremembami v ekonomskem in tehnološkem okolju visoke zahteve pred organizacijo in vodenje SOZD. Da bi lahko reagirali na vse močnejši izziv okolja in zlasti podprli načrtovane strateške usmeritve, je pomembno okrepiti:

- operativno vodenje (izgraditi pozicijo DO-jev)
- strateško vodenje (pretežno na nivoju SOZD, delno DO)

Trenutna poslovna makroorganiziranost je neprilagojena potrebam tržnega nastopanja. Zlasti izrazito je dejstvo, da v številnih delovnih organizacijah ni prave povezave med tozdi, ki so povsem avtonomne celote. Dodaten problem predstavlja lokacijska razdrobljenost in temu ustrezen vpliv lokalnih dejavnikov na poslovno vodenje. Večina DO je tako odrezana od operativnega vodenja. Obstoječa organizacijska struktura dejansko podvaja in potrjuje poslovne funkcije in ustvarja tako v sistemu nepotrebno režijo, povečuje možnosti konfliktov in zamegljuje pristojnosti. Vse to odločilno vpliva na učinkovitost poslovanja.

Pri iskanju najprimernejše organizacije poslovanja nas morajo voditi potrebe oz. model tržnega nastopanja.

Karakteristike močne DO so:

- enotno trženje in prodajna organizacija
- skupen razvoj
- enoten sistem informiranja, planiranja in kontrole poslovanja
- usmerjanje akumulacije — združevanje sredstev
- enoten sistem nagrajevanja in solidarnosti.

Oblikovati DO po teh kriterijih je ena osnovnih nalog v novem srednjeročnem obdobju. TOZD-e bomo združili v DO-je glede na strateške in operativne kriterije. Delovna organizacija lahko ima dominantno vlogo na področju operativnega vodenja le, če združi v sebi programsko in tržno tozde, ki bi sicer bili nesposobni neodvisnega življenja. Delovne organizacije, ki bi povezovala le določene administrativne funkcije, so nepotrebne in jih bomo morali reorganizirati. Tako razčiščevanje nedvomno vodi k porastu števila DO, zlasti enovitih, vendar hkrati k zmanjšanju števila subjektov za koordiniranje poslovnih odločitev. To bo prispevalo k večji učinkovitosti, ob tem pa bo potrebno okrepiti koordinacijo na ravni SOZD.

Da bi dosegli zahtevano večjo usklajenost in povezanost delovanja skupnih funkcij SOZD, mora biti njihovo izvajanje neposredno vodeno in koordinirano s strani vodstva SOZD. To bo zahtevalo spremembo obstoječe organiziranosti delovnih skupnosti in organizacij skupnega pomena.

V obdobju 1986—1990 bodo opravljale glavne in stranske SOZD IMP naslednje organizacije

- Inženiring
- Marketing
- Delovna skupnost skupnih služb
- Delovna skupnost družbeni standard
- Interna banka

V delu dejavnosti, ki ga opravlja za DO Inženiring, DO Marketing in dejavnosti v okviru systemskega trženja, opravlja funkcijo skupnega pomena tudi DO Projektivni biro. Medsebojni odnosi in obveznosti se za ta del dejavnosti DO Projektivni biro določijo s samoupravnim sporazumom in letnimi plani.

V tem srednjeročnem obdobju je potrebno ustvariti pogoje za ustanovitev razvojnega centra IMP za energetiko in procesno tehniko, ki bo organiziran kot delovna organizacija skupnega pomena.

Inženiring

izvaja glavno dejavnost sestavljene organizacije in opravlja kompletne inženiring storitve po definiciji dejavnosti za gradbeni, instalacijski in tehnološki del:

1. inženiring (izdelava tehnične dokumentacije; gradnja objektov; izdelava, nakup in montaža naprav in opreme; izročitev zgrajenega objekta v obratovanje)
2. svetovalni inženiring v obsegu iz točke 1.
3. komercialni posli pri izvajanju inženiringa doma in v tujini
4. zunanja trgovina v obsegu, potrebnem za izvajanje investicijskih del v tujini

V tem srednjeročnem obdobju je potrebno predvsem

1. razširiti obseg inženiring storitev, ki jih sedaj IMP opravlja na
 - 1.1. opravljanje storitev investicijskega inženiringa za gradbena dela, kar pomeni projektiranje in izvajanje gradbenih del
 - 1.2. izvajanje storitev tehnološkega inženiringa, kar pomeni vključevanje proizvodnih DO ter zunanjih nosilcev tehnologij
 - 1.3. izdelavo kompletne investicijske tehnične dokumentacije, kar pomeni tudi investicijske elaborate, gradbeno tehnično dokumentacijo, tehnološke in organizacijske šrudije

2. **organizirati izvajanje inženiring storitev v polnem obsegu po naslednjih načelih:**

- planiranje tržnega nastopa
- projektni pristop k obdelavi posameznih poslov — od ponudbe do izvedbe
- skupni prihodek kot osnovna metoda za obračun medsebojnih obveznosti izvajalcev inženiring storitev in ugotavljanje poslovnih rezultatov posameznih projektov.

Ob tem, da Inženiring kot organizacija skupnega pomena pridobiva in izvaja investicijske projekte v tujini in doma v dogovorjeni delitvi nastopa s komercialnimi službami DO, ostaja primarna zahteva, da v prevzeta dela prednostno vključuje IMP-jeve proizvode in storitve (dobava, montaža). Skladno z usmeritvami poslovne politike SOZD IMP pa je potrebno širiti tudi izven IMP, da bi povečali poslovnost in elastičnost nastopa. Pogoj za uspešno delo Inženiringa je, da na domačem trgu postane nosilec koordinacije vseh komercialnih aktivnosti v projektno montažnem podsystemu IMP (za tujino pa nosilec pridobivanja in izvajanja investicijskih del) skozi operativne dogovore:

- kdo daje ponudbo
- kdo bo izvajalec (in to vsaj okvirno že v fazi izdelave ponudbe)
- pod kakšnimi pogoji se dajejo ponudbe
- formiranje timov za posamezne projekte, za celotno delo na projektu (v takšnem timu so tudi delavci izven Inženiringa!)

Vse to je potrebno doseči brez podvajanja komercialnih funkcij, za nesplošnovanje dogovora pa uvesti ustrezne poslovne sankcije.

Projektivni biro

izvaja posamezne naloge sestavljene organizacije, ki jih podrobneje urejamo z letnim planom (prav tako financiranje). Posebno pomembno je vzpostaviti sistem neformalnega globalnega usposabljanja tehničnega kadra glede na širok spekter dela. Pripravniki iz posameznih organizacij IMP, tako montaže kot proizvodnje, bi se za določeno obdobje vključevali v delo PB (v že formirane skupine) in se potem lažje specializirali.

Marketing

- izvaja glavno dejavnost SOZD IMP in sicer vključuje:
- notranjo predstavniško in prodajno-servisno mrežo
 - znanje trgovinsko poslovanje (uvoz, izvoz, višje oblike ekonomskega sodelovanja s tujino)
 - zunanje trgovinsko mrežo (predstavnštva, lastna in mešana podjetja)
 - zastopanje tujih firm
 - skupno nabavo za strateške repromateriale

Osnovna naloga je intenzivirati izvoz z vidika kadrov in marketinškega, sistemskega pristopa. Na domačem tržišču je naloga Marketinga predvsem v zbiranju informacij, obdelavi in akviziciji tržišča v tesnem sodelovanju s komercialnimi službami DO, ter v zagotavljanju celovitega prodajnega servisa na posameznih območjih. To zahteva organizacijo maloprodaje in servisa v okviru te organizacije.

Pomembna naloga je širjenje palete zastopanih firm s ciljem vzpostaviti poslovnih odnosov na višjem nivoju (prenos znanja).

Delovna skupnost skupnih služb

- bo opravljala naslednje poslovne funkcije:
- vodstvo SOZD
 - usmerjalni razvoj in tržne raziskave
 - analiza, planiranje in organizacija poslovanja SOZD
 - planiranje in nadzor nad lastnimi investicijami
 - računalniška obdelava podatkov
 - kadrovska funkcija
 - interno izobraževanje in usposabljanje
 - informacijska funkcija in stiki z javnostjo
 - pravna funkcija

Naloga delovne skupnosti je učinkovito izvajati »štabne« funkcije za sestavljeno organizacijo in opravljati strokovne storitve za posamezne DO in TOZD.

Naloga delovne skupnosti skupnih služb je tudi opravljanje analitskih, plan-skih, računovodskih, kadrovskih, pravnih storitev, informacijskih storitev za ostale organizacije skupnega pomena.

Delovna skupnost družbeni standard

- zajema dejavnosti
- centralne kuhinje
 - samskih domov
 - dijaških domov
 - počitniških domov
 - vzdrževanje objektov

Razen dejavnosti počitniških domov se njena dejavnost pretežno omejuje na storitve za DO in TOZD z ljubljanskega območja.

Interna banka

opravlja s svojo delovno skupnostjo zlasti naslednje naloge:

- združevanje in kreditiranje naložb v osnovna in trajna obratna sredstva
- združevanje rezervnih sredstev in dajanje sanacijskih kreditov
- združevanje sredstev skupne porabe za solidarnostno zagotavljanje določenih potreb delavcem v DO in TOZD z izgubo ter za financiranje naložb v družbeni standard

— združevanje in plasiranje kratkoročnih denarnih sredstev za vzdrževanje optimalne likvidnosti sistema

— vodenje deviznega poslovanja IMP in deviznega poslovanja naših delovnih enot v tujini

— opravljanje nekaterih strokovnih in administrativnih del po pogodbi za DO in TOZD iz sestave IMP

Naloge na področju organiziranosti

— V obdobju 1986—1990 bo potrebno reorganizirati tržno funkcijo v IMP. Poudarek na polni ekonomski odgovornosti DO zahteva tudi prilagoditev organiziranosti organizacij skupnega pomena Inženiringa in Marketinga. Preprečiti je treba podvajanje funkcij in na nivoju SOZD (Inženiring, Marketing) obdržati le tiste funkcije, ki jih DO nimajo.

— Organizacijo Marketinga je potrebno prilagoditi strategiji in politiki nastopanja na tržišču, zlasti pa poudariti, da je polna tržna odgovornost na DO-jih. Zato je potrebno delavce na posameznih prodajnih točkah (predstavnštva doma in v tujini) tesneje vezati na realizacijo prodajnih nalog DO.

— Trenutno je organizacija prodajne funkcije usmerjena na proizvode in regije, ni eksplicitno definirane koordinacije glede na prodajo pomembnih aplikacij za posamezne industrije (sektorje) in ključne kupce. To pomeni, da privlačni poslovni potencial ni polno izkoriščen. Bodoča organizacija tržne funkcije mora vključevati ne le produktno regionalno usmeritev, temveč tudi sistemsko (aplikacije, industrije, ključni kupci) orientacijo. Koordinacijo za celotni IMP-jev proizvodni potencial za posamezne ključne kupce/industrije opravlja vodilna do (s ključnim deležem prodaje temu kupcu/industriji) ob podpori TOZD Marketing (predstavniške mreže).

— V TOZD Marketing je potrebno združiti vso terensko servisno službo in jo organizacijsko podrediti predstavnštvom na posameznih teritorijih. Le tako bo mogoče servis postaviti v funkcijo prodajne aktivnosti.

— Koordinacija v TOZD Inženiring se mora na domačem tržišču omejiti le na tiste kritične aplikacije, industrije, kupce, kjer ima koordiniran nastop očitne prednosti, sicer bo organizacijska struktura preobremenjena s koordiniranjem.

— Odpraviti je potrebno paralelnost planiranja prodaje v Inženiringu in DO-jih. (alternativa: združevanje komercialnega nastopa v skupno organizacijo).

— V vseh DO bomo ustanovili oddelke za raziskavo tržišča za proizvodne programe, v DO, ki tržijo sisteme pa tudi oddelke za raziskavo tržišča po aplikacijah, industrijah in ključnih kupcih. V delovni skupnosti strokovnih služb SOZD bo organiziran specializirani oddelke za tržne študije za opravljanje specializiranih nalog po naročilu DO-jev.

— Kompletno izvozno-uvodno dejavnost ter usmerjanje predstavništev in mešanih podjetij v tujini bo opravljal Marketing, vendar s tesno navezavo na tržne službe delovnih organizacij, ki morajo biti vsebinski nosilci mednarodnega trženja.

— Na domačem tržišču mora imeti Marketing poudarjeno vlogo pri trženju za proizvode, ki se prodajajo preko trgovine, ki ne zahtevajo inženiring pristopa in obširne storitvene podpore, ter za majhna regionalna tržišča, tržišča z razdrobljenimi kupci in tržišča s stagnantno stopnjo rasti.

— Na nivoju poslovnega sistema IMP je nujno dati pravi pomen funkciji skupne nabave strateških materialov, saj brez nje ni mogoče optimalizacija stroškov, ki jo prinaša skupno nastopanje.

— Finančnemu planiranju in kontroli na nivoju IMP v preteklosti ni bila posvečena zadostna pozornost. V razmerah razdrobljene akumulacije je potrebna močna koordinacija pri upravljanju z nezadostnimi finančnimi viri.

— Na nivoju celotnega IMP-ja je potrebno doseči znižanje stroškov smotrnejšo porabo redkih zmogljivosti — zlasti drage uvozne opreme — skozi delitev skupno pridobljenih kapacitet. Taka delitev pa seveda ne sme ogroziti pravočasnih dobav, zlasti za izvoz.

— Financiranje Marketinga s strani DO mora temeljiti na osnovi realnih prodajnih stroškov za posamezne proizvode/regije. Odpraviti je potrebno regresiranje prodajnih stroškov skozi višje provizije za uvoz in skupno nabavo in zamegljevanje dejanskih prodajnih stroškov za posamezne programe skozi sistem provizij.

— Organizacija poslovnih funkcij na relaciji TOZD/DO/SOZD

a) TOZD

Izključno operativna proizvodna funkcija in funkcija neposredne priprave proizvodnje

- planiranje proizvodnje (kapacitet, potrebe po materialu in tujih storitvah)
- vodenje in izvedba proizv. procesa
- skladiščenje, interni transport, ekspedit
- tehnološka funkcija za tekočo proizvodnjo
- konstrukcijska funkcija za individualno proizvodnjo

b) DO

marketinška funkcija

- raziskava tržišča
- pospeševanje prodaje
- prodaja
- nabava

aplikativna razvojna funkcija (z razvojno konstrukcijo in tehnologijo)

finančna funkcija

- finančno planiranje
- finančna kontrola
- finančna operativa

štabne funkcije

- računovodstvo
- planiranje in analize
- kadrovska funkcija
- splošne zadeve
- funkcija poslovne organizacije

Enovita DO ima organizirane vse poslovne funkcije (TOZD in DO).

c) SOZD (z organizacijami skupnega pomena in delovnimi skupnostmi)

prodajna funkcija

- predst. mreža
- servis
- izvoz
- uvoz
- strateška nabava
- koordinacija nastopa na večjih objektih
- inženiring za prodajo sistemov (ki segajo preko posamezne DO) ob vna-
prejšnji delitvi dela

— finančna funkcija

- centralno finančno planiranje
- ekonomsko finančna revizija
- realokacija finančnih sredstev
- finančni inženiring
- razvojno-aplikativna funkcija (v dogovorjeni delitvi dela z DO)

— štabne funkcije

- informatika
- strateško planiranje in programiranje investicij
- pravna pomoč
- usmerjevalni razvoj
- poslovna organizacija
- kadrovska in izobraževalna funkcija
- družbeni standard

— Ključna sprememba v organiziranosti in načinu dela v IMP je uvedba projektnega principa dela in vodenja na področju trženja ter priprave in izvedbe razvojnih programov. V obdobju 1986—1990 moramo doseči mnogo večjo fleksibilnost v prehajanju tozdrovskih meja kakor tudi vertikalno na relaciji SOZD/DO/TOZD, kadar so pred nami naloge, ki jih bolj učinkovito rešujemo v projektnih skupinah.

Zlasti velikega pomena je projektni pristop na področju trženja sistemov oz. inženiringa, kjer lahko edino z njimi dosežemo transformacijo sedanjih klasičnih prodajnih aktivnosti (ko čakamo na razpis, da lahko damo ponudbo) na višji nivo, ki ga omogočajo prodaja znanja oz. know-how za posamezne funkcionalne zaključene celote. Projektna usmeritev edina omogoča funkcionalno segmentacijo tržišča na relaciji aplikacije (industrije) tržišča in vključevanje IMP-ja že v začetku v vlogi investitorjevega konzultanta (npr. reševanje problemov ekologije in energije v proizvodnji, distribuciji in porabi energije). Glede uporabe projektnega dela se v IMP lahko zgledujemo v Jugoslaviji pri Energoprojektu in Smeltu.

Projektna usmeritev v trženju sistemov (DO Inženiring projekta in DO mora biti odprta navzven, za angažiranje zunanjih strokovnjakov in institucij — oz. organizacij, ki nudijo osnovno tehnologijo, specialistična znanja oz. opremo ali kake druge storitve. Hkrati pa je potrebno rešiti tudi organizacijo in financiranje večjih projektov, ki segajo čez več delovnih organizacij.

Projektni način dela moramo v večji meri uvajati tudi v procesu razvoja in uvajanja razvitih proizvodov v redno proizvodnjo. Z učinkovitejšim organiziranjem na navedenih projektih lahko pričakujemo, da se bo čas (in s tem stroški) uvajanja novih proizvodov zmanjšal v povprečju za več kot 50 %.

6. SISTEM INFORMIRANJA, PLANIRANJA IN KONTROLE TER UPRAVLJANJA IN VODENJA

Obstoječi sistemi informiranja, planiranja in kontrole v IMP so večinoma neprimerni, tako na ravni DO kot TOZD, in se ne morejo primerjati z informacijskimi sistemi podobnih organizacij v razvitih deželah. Dejstvo je, da zato poslovne odločitve sprejemamo ne na podlagi trdnih dejstev, temveč bolj »na palec«. Zato je ena glavnih nalog oblikovati te sisteme tako, da bodo služili poslovnemu odločanju.

a) Čeprav **informacijski sistem** zajema poleg poslovne informatike tudi splošno (samoupravno) in specialno (tehnično) informatiko je prav kvalitetna poslovna informatika temeljni element kvalitetnega razvoja vsake organizacije.

Temelj poslovne informatike je kvalitetno stroškovno knjigovodstvo. Trenutni kvalitetni nivo stroškovnega knjigovodstva je daleč od potreb, saj je nepopolno in nesistematično, resda tudi zaradi obstoječe zakonodaje na tem področju.

Nujne spremembe na tem področju so zlasti naslednje:

1. Urediti knjigovodstvo za direktne stroške
 - materialne stroške je potrebno zaradi inflacije voditi po zadnjih nabavnih cenah
 - vpeljati sistem vrednotenja proizvodnje po direktnih stroških kot enoten standard za SOZD IMP
 - urediti sistem mesečnih planskih kalkulacij in uvesti stalno primerjavo planirano/doseženo.
2. Postaviti konsistentno računovodstvo indirektnih storitev
 - postaviti tak sistem spremljanja indirektnih stroškov, kjer vsak strošek bremeni projekt oz. nadzorovani predračun (plan)
 - Definirati homogena stroškovna mesta
 - Vzpostaviti analizo odstopanj za vsa stroškovna mesta, proizvode oz. skupine proizvodov (stroškovni nosilci) in vrste stroškov
 - Nadgradnja stroškovnega knjigovodstva je upravljalni informacijski sistem, ki mora prav tako utrpiti bistvene spremembe. Nujne naloge so zlasti naslednje:
3. Vzpostaviti sistem konsolidacije glavnih gospodarskih kategorij, zlasti stopnja donosa (dobička) v fakturirani realizaciji po
 - proizvodih in proizvodnih skupinah
 - po proizv. programih in sistemih
 - regijah in državah
4. Izračun neto donosnosti bo potrebno graditi na osnovi dejanskih stroškov trženja (ne povprečnih rabatov) in na osnovi korekcij za finančne efekte, spremembe tečajev in izredne prihodke.

b) **Strateško planiranje** je potrebno v SOZD IMP postaviti na višjo strokovno raven. To vključuje zlasti naslednje naloge:

1. Srednjeročni plani ne smejo biti statični, temveč se morajo vsako leto ažurirati za 5-letno obdobje (kontinuirano planiranje)
2. Jasen poudarek bo potrebno postaviti na donosnosti in določiti strateške alternative
3. Poudariti je treba eksterne usmeritev (tržišče, konkurenca) planiranja.
4. Plan ne morejo biti splošne deklaracije o ciljih, ampak naj vsebujejo specifikacijo nalog in ukrepov, roke in odgovorne nosilce.
5. Sistematično je potrebno kontrolirati izvrševanje planov (ne le letnih, ampak tudi srednjeročnih; ne le kvantitativnih, ampak tudi kvalitativnih)
6. Uvesti in razširiti je potrebno ekonomske modele za analizo finančnih vidikov planiranja (bilanca finančnih tokov, devizna bilanca itd.)
7. DO so odgovorne za planiranje proizvodov in za sestavo potrebnih planov na nivoju programov-sistemov.

c) **Operativno planiranje** (planiranje prodaje, zalog, proizvodnje, nabave) ni zadovoljivo povezano, nepovezanost planov po osnovnih funkcijah pa vodi do težav pri kontroli izvršitve.

Informacije, povezave in komunikacije morajo biti usmerjene k podpori kritičnim poslovnim odločitvam. Izrednega pomena je računalniška podpora za poglavitne poslovne funkcije in področja.

V srednjeročnem obdobju 1986-1990 bo potrebno mnogo večjo pozornost posvetiti **kontrolni funkciji**, ne le na področju kvalitete, temveč tudi na področju gospodarjenja. Na nivoju sestavljene organizacije moramo uvesti skupne kriterije in merila za presojo uspešnosti gospodarjenja, ki bodo odpravili slabosti prikazovanja uspešnosti po zakonski metodologiji. Cilj je prepreči-

ti, da bi se delil in porabljal dejansko nerealiziran oz. nerealni dohodek in da bi se hkrati preprečilo nagrajevanje mimo dejanskih delovnih rezultatov. Z neizpolnjevanjem oz. nedoseganjem rezultatov glede na postavljena merila nastopi potreba za intervencijskimi ukrepi (interna svetovalna služba), ukrepi skupne prodajne politike, finančne politike, solidarnostni mehanizem).

Zato bo potrebno doseganje plansko analitske službe DO preobraziti v smeri striktnejšega izvajanja kontrolne funkcije.

Na nivoju SOZD bomo iz obstoječih služb oblikovali interno svetovalno službo za področje ekonomike in organizacije ter funkcijo ekonomsko finančne revizije.

Posebne pomena za poslovni sistem IMP je, da v obdobju 1986-1990 pospešeno razvija računalniško podporo upravljalnemu informacijskemu sistemu (decision support — software), katere uvedba in uporaba pomeni velik kvaliteten skok in odpira izredne možnosti za boljše poslovne odločitve in s tem večje gospodarske učinke.

Č) V delovanju **samoupravljanja** je potrebno dati bistveno pomembnejšo vlogo delavskim svetom na nivoju DO in SOZD. Delavski svet SOZD mora postati osnovni nosilec odločanja o vseh dejavnostih SOZD, kakor tudi o najpomembnejših vprašanih organizacij skupnega pomena (programi dela, analize in ukrepi za izboljšanje poslovanja itd.) oz. o vseh vprašanih upravljanja SOZD, ki se ne rešujejo z osebnim izjavljanjem delavcev.

Dosedanja povezanost in medsebojno vplivanje pri vodenju, kadrovske politiki med SOZD, DO in TOZD je v splošnem majhna. Krepitev funkcije vodenja SOZD in DO znotraj samoupravno določenih okvirov je nujna. Zlasti je potrebno krepiti enotnost vodenja organizacij in delovnih skupnosti skupnega pomena, ki pokrivajo glavno in stranske dejavnosti SOZD, tako, da te postanejo hkrati:

- servis DO, združenih v poslovni sistem IMP
- nosilci poenotenja poslovne politike SOZD

Glavna naloga na področju vodenja v obdobju 1986-1990 je torej doseči večjo povezanost, fleksibilnost in akcijsko usmerjenost vodenja ter večjo prehodnost vodilnih delavcev med TOZD, DO in SOZD. S tem v zvezi se nam postavlja nekaj konkretnih nalog.

1. Na ravni SOZD ustanoviti kolegijski poslovodni organ — poslovodni odbor.

2. Za vse organizacije skupnega pomena in delovne skupnosti na ravni SOZD je potrebno formirati posvetovalne organe, ki morajo skrbeti za izvajanje ciljev poslovnega sistema kot celote. Ta organ mora ob analizah poslovanja obvezno oceniti izvajanje ciljev, pa tudi predlog delitve čistega dohodka.

3. V funkcijo poenotenja vodenja moramo postaviti tudi kadrovske politiko v sistemu. Doseči moramo predvsem to, da poslovodni delavci TOZD odgovarjajo za svoje delo tudi samoupravnim organom DO in SOZD, seveda pa tudi obratno.

4. Ker izhajamo iz načela, da je DO odgovorna za poslovni uspeh vsakega posameznega tozda, je nujno, da v primerih neuresničevanja dogovorjenih kriterijev uspešnosti gospodarjenja ukrepa bodisi s svetovanjem, bodisi s kadrovske zamenjavami v tozdu. Podobno velja za odnos SOZD/DO.

5. Ena glavnih nalog funkcije vodenja v poslovnem sistemu IMP na vseh ravneh organiziranja je krepitev delovne in tehnološke discipline ter radikalno ukrepanje ob kršitvah. Nedisciplina pri izvajanju nalog je namreč ena poglavitnih zavor za boljše rezultate poslovanja sistema kot celote.

V zvezi s funkcijo vodenja se postavlja vprašanje skupnih vrednot in prioritarnih ciljev, ki preko vodstva usmerjajo delovanje poslovnega sistema na dolgi rok. V naslednjem obdobju bo potrebno preoblikovati IMP-jev »model« direktorja TOZD (DO).

Posebne pomena je tudi koordinacija na nivoju SOZD oz. vodenje glede na postavljena pravila igre in sprejeta merila in kriterije poslovnega obnašanja v okviru poslovnega sistema SOZD IMP.

Treba je upoštevati zahtevo, da SOZD ne sme postati center odtujene moči in oblasti nad delavci, ampak institucija, ki omogoča dolgoročno optimalizacijo poslovnih učinkov. Izhajamo iz ugotovitve, da je tudi naša sestavljena organizacija znotraj sebe konflikten sistem, kjer se soočajo in si nasprotujejo različni interesi. Kratkoročno gledano je z ukrepi, ki so povezani z usmerjanjem programov, tržnim nastopom, združevanjem sredstev itd. vedno posamezna DO na boljšem, druga pa je prizadeta. Načelo je, da se v srednjem in dolgem roku »dajanje sistemu« in »jemanje iz sistema« izravna, da pa se ob tem doseže še dodatne učinke, ki izvirajo iz večjih možnosti poslovnega sistema kot celote. Dolgoročno gledano mora biti vsaka DO vključena v poslovni sistem IMP na boljšem, kot če vanj ne bi bila vključena. Izhodišče je torej, da v skupnosti posamezne DO doleti, pogojno rečeno, tako »dobro« kot »slabo«. Nujna naloga v sistemu vodenja je torej upoštevati to dejstvo in vzpostaviti učinkovit sistem kompenzacij in sankcij.

Sistem kompenzacij je vezan na delovanje zlasti skozi:

- sistem razporejanja dohodka
- ugotavljanje in namenske uporabe dohodka, ki je rezultat izjemnih ugodnosti
- uresničevanje solidarnosti
- odnose DO z organizacijami skupnega pomena.

Prav tako pomemben je sistem sankcij proti kršilec enotne poslovne strategije in politike zlasti z ukrepi tržne in finančne politike.

- izključitev pri delitvi del
 - diferencirane obrestne mere, ukinitve kreditov
 - različna višina transfernih prejemkov iz tujine
 - odvejanje nosilcev blagovnega izvoza za projekte
 - ukinitve različnih internih bonitet (cena, rabati, dob. roki) itd.
- Najtežji ukrep je trajna izločitev iz poslovnega sistema SOZD IMP.

7. KADROVSKA POLITIKA

Kadrovske politiko v SOZD IMP je potrebno mnogo bolj kot doslej postaviti v funkcijo izvajanja strateških ciljev poslovnega sistema. V IMP-ju se nam na tem področju pojavlja nekaj osnovnih problemov, ki jih že leta ne moremo razrešiti.

- Preveliko število zaposlenih zlasti v režijskih službah
- Nizek nivo znanja in pomanjkljiva usposobljenost kadra
- Premajhna motiviranost za izobraževanje in dodatno usposabljanje.

Ob relativno solidnem nivoju tehnološke osvojenosti izdelkov je pomanjkanje znanja občutiti zlasti na področju trženja. V prehodu iz družbe, kjer prevladuje ponudba (pomanjkanje) v družbo povpraševanja (izobilja) bo pomanjkljiv know-how na področju trženja za vsako organizacijo pomenil nedvomno zaostajanje.

Zato se nam postavlja vnaprej nekaj pomembnih nalog:

1. Izgraditi sistem kadrovskega planiranja za daljšo dobo, s poudarkom na kritičnih poklicnih profilih.

2. Uvesti stalno izobraževanje in usposabljanje že zaposlenih delavcev IMP. Poglavitna proizvodna sila vsake organizacije je namreč znanje, ustreznega nivoja znanja in stika s svetovnimi dogajanjimi pa ni mogoče graditi le na dotoku novih delavcev iz šol, ampak le na osnovi stalnega dousposabljanja že zaposlenih. V ta namen je potrebno organizirati sedanji Izobraževalni center.

Izobraževanje delavcev IMP je potrebno zasnovati kot:

- splošno izobraževanje: tekoče spremembe v gospodarskem delovanju in široko usposabljanje povezano z usmeritvami in akcijami IMP;
- specialistično izobraževanje: tečajji in seminarji za pridobitev določenih kvalifikacij glede na specifične potrebe posameznih organizacij;

- funkcijsko izobraževanje: gre v bistvu za interne šole, ki so predpogoj za opravljanje določenih del in nalog, pri čemer se za posamezne profile točno predpiše, katere »šole« so potrebne oz. so nujen predpogoj za nadaljnje interno usposabljanje. Na ta način se bistveno poveča nivo strokovnosti, poznavanje IMP kot celote in s tem povezano tudi širše zastopanje poslovnega sistema; ter posredno tudi medsebojno povezovanje in koordinacija (kohezija sistema).

3. V okviru IMP je potrebno v večji meri vzpodbuditi rotacijo v funkciji izobraževanja in usposabljanja kadrov.

4. Pomembno mesto v kadrovske politiki mora imeti skrbno načrtovanje, selekcija in usposabljanje vodilnega kadra. Usposabljanje vodilnega kadra bo potrebno usmeriti zlasti k močnejšemu zaznavanju strateških problemov. Usposabljanje vodilnega kadra mora potekati skozi usmerjeno rotacijo na različna dela in naloge, pa tudi z organiziranim šolanjem na področju vodenja doma in v tujini.

8. DELITEV DOHODKA, OSEBNI DOHODKI SOLIDARNOSTI

Usmeritev SOZD do l. 1990 in naprej bo v krepitve reprodukcijskih, tržnih in dohodkovnih povezav v poslovnem sistemu. Stimulirali bomo povezovanje zlasti na principu dohodkovnih odnosov, seveda z jasnim razumevanjem, da sta trg in tržna cena nenadomestljivi osnovi za vrednotenje produkcijskih faktorjev in končnih produktov.

Izvirarje trga skozi:

- skupni prihodek (interne cene, prerazporeditev financiranja)
- skupni dohodek (udeležba na podlagi združevanja dela in sredstev)
- svobodna menjava dela (osnove in merila za ceno in kvaliteto storitev) je smotno le do določene mere za realizacijo strateških ciljev konkurenčnega boja in rasti na tržišču. Cilj pri preoblikovanju starih povezav v nove torej ne sme biti zgolj drugačna oblika, temveč maksimiranje poslovnih učinkov sistema kot celote in zagotavljanje vsaj približno izenačenih pogojev osebnega in družbenega standarda delavcev ob povečevanju produktivnosti dela.

Sprememiti moramo danes še zelo prevladujočo mentaliteto, da je osebni dohodek rezidual (ostanek) v delitvi in da se mora zato poljubno prilagajati doseženemu dohodku.

V razme rah visoke inflacije ohraniti in povečevati življenjski raven delavcev pomeni tudi priznati, da so osebni dohodki objektivno stroškovna kategorija in da z nizkimi OD ni mogoče pokrivati slabega poslovanja. Osebni dohodki delavcev morajo biti zato nujno neodvisni od rasti življenjskih stroškov in rasti produktivnosti v vsaki sredini.

V strukturi pa bo potrebno dati večji poudarek stimulativnemu nagrajevanju v funkciji večje discipline in doseganja boljših rezultatov. Glede na to, da velja tudi za program IMP znanje kot temeljna proizvodna sila, bo potrebno boljše vrednotiti kreativnost in zlasti inovacijske dosežke. Temu cilju bomo prilagodili interno zakonodajo s področja delitve OD.

Skupna poraba bo v obdobju 1986-1990 v funkciji zagotovitve določenega nivoja solidarne pomoči pri zagotavljanju nekaterih dobrin, npr. počitnikovanje, stanovanjske potrebe, delo sindikata itd., glede na potrebo stimuliranja rezultatov dela pa bo njena rast manjša od rasti osebnih dohodkov oz. se bo njen pomen do leta 1990 relativno zmanjšal.

Tako bomo za skupno porabo namenjali povprečno letno sredstva v višini od 15 % do največ 20 % glede na razporejena sredstva za osebne dohodke v predhodnem letu.

V okviru teh sredstev bomo z nakupom in zakupom dopolnili lastne počitniške kapacitete, tako da bo do l. 1990 lahko v njih letovala vsaj četrtina delavcev IMP s svojimi družinskimi člani.

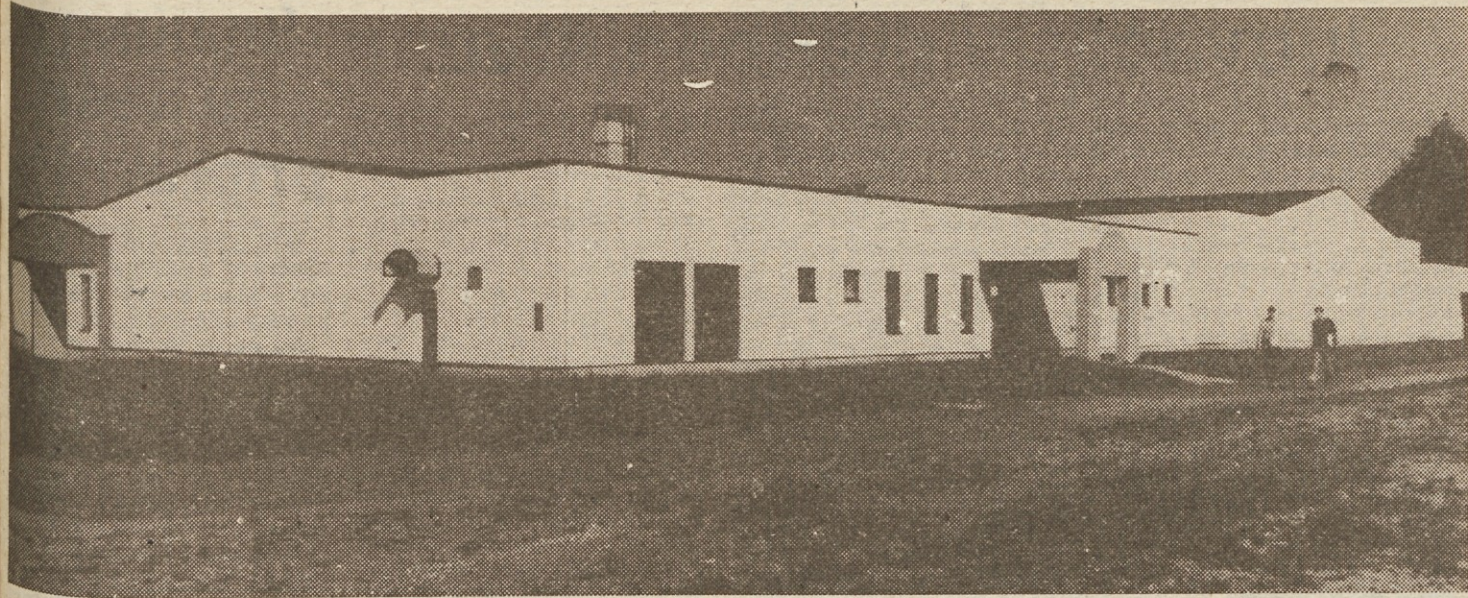
Pri stanovanjski gradnji bomo z ugodnimi krediti podpirali prizadevanja zlasti mladih delavcev, da si uredijo stanovanjski problem. Za realizacijo nujnega transfera ključnih strokovnih in vodilnih kadrov za posebne naloge, bomo v

poslovnem sistemu nakupili nekaj manjših stanovanj v krajih, kjer so sedeži DO.

Iz skupne porabe bomo zagotovili tudi financiranje društev in družbenih aktivnosti, ki krepijo občutek povezanosti delavcev v skupni organizaciji.

9. PROSTORSKA POLITIKA

V srednjeročnem obdobju 1986-1990 bo gospodarjenje usmerjeno zlasti v koncentracijo kapacitet na obstoječih lokacijah, z intenzivnejšim izkoriščanjem obstoječih površin in glede na specifičnosti posameznih proizvodenj, z gradnjo v več etažah. Vse nove objekte bomo zasnovali tako, da bo možna združitev raztresenih obratov v okviru celote. Za združitev na eni lokaciji so možnosti v večini delovnih organizacij od Murske Sobote (Panonija), Ptuja, Maribota (PMI), Ivančne gorice (Livar) in Ljubljane. V Ljubljani si bomo prizadevali, da smotno koncentriramo vse dejavnosti na petih lokacijah (od današnjih 13) in da v tem okviru zaokrožimo vse dejavnosti skupnega pomena na isti lokaciji, pod pogojem da je investicijska vrednost objektov manjša od stroškov, ki jih povzroča dislociranost. Do leta 1990 bomo napravili koncept prostorskega razvoja SOZD IMP in njenih DO do leta 2010.



Natančno nadzirana klima za piščančke

Monterji mariborske Montaže in ptujskega Eka so bili od decembra 1983 do začetka letošnjega oktobra — to je do zaključka del na gradbišču Valilnice Perutnine Ptuj v Markovcih.

To ni prvi Perutninin objekt, kjer so delali naši monterji, saj so pred tem delali že vse njene pomembnejše objekte. Valilnica, ki je zgrajena po najmodernejših principih tehnologije in je v njej v največji meri zadoščeno pogoju izoliranosti — to je osnovnemu pogoju za njeno dejavnost, je namenjena zagotavljanju plemenskega materiala.

Z dograditvijo tega objekta namestijo Perutnina Ptuj tudi zmanjšati uvoz perutninskih staršev. S proizvodnjo plemenskega materiala bodo zadostili lastnim potrebam, več kot polovico pa računajo prodati domačemu in tujemu trgu.

Naročnik del za objekt Valilnice je bil za IMP Gradis tozd Gradnje Ptuj. Pri objektu Valilnice je bil dan precejšen poudarek montaži specifične opreme in prezračevanju celotnega objekta, saj zahteva valilnica strogi režim v makro in mikroklimi. Odstopanja temperature in vlaženja v makroklimi je plus minus 2 stopinji Celzija. Za zagotovitev delovanja mikroklime v valilnikih (te je izdelala Perutnina Ptuj) pa je odstopanje plus minus 0,1 stopinje Celzija. Montaža Maribor pa je poleg montaže omenjene opreme vgradila instalacije ogrevanja celotnega objekta, razvoda hladne, tople in tehnološke vode z vsemi drugimi instalacijami.

ki so pogojene s tehnologijo valilnice.

Eko Ptuj pa je montiral instalacije jakega toka, šibkega toka in elektroinstalacije prezračevanja, pa ogrevanja objekta ter opravil strelvodna dela.

Zaradi spremembe v projektih in zaradi nekaterih izboljšav so se IMP-jeva dela povečala od osnovne pogodbe za okoli 300 odstotkov. Tako je IMP na tem objektu opravil za približno 100 milijonov dinarjev del.

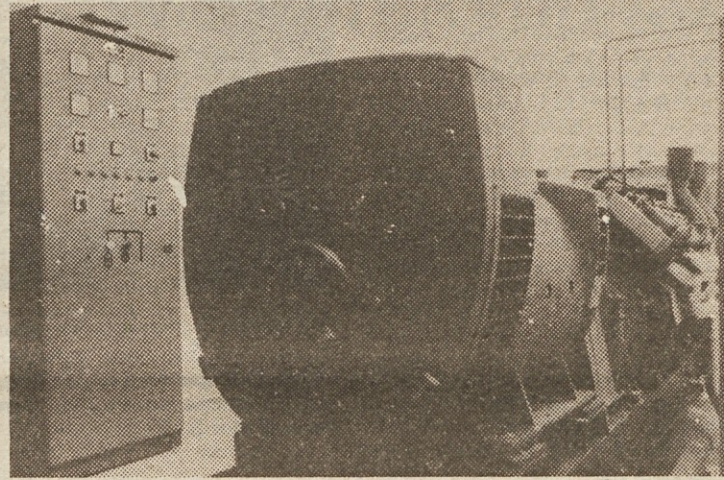
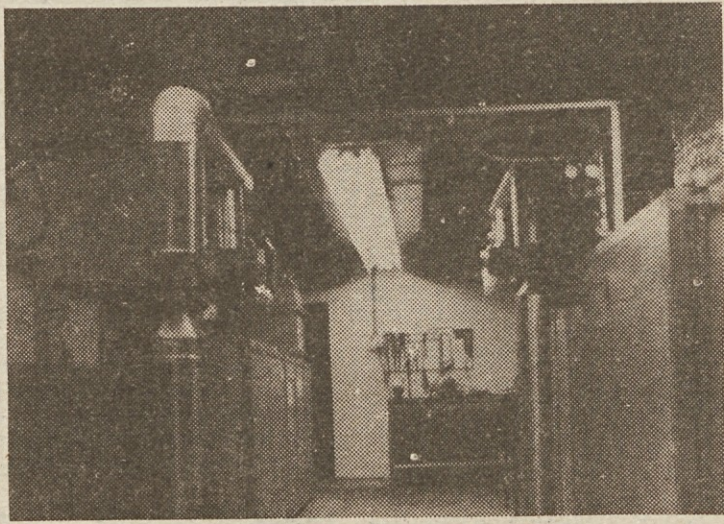
Povprečno je bilo na gradbišču okoli 25 IMP-jevih monterjev. Iz Montaže je bil vodja montaže na gradbišču Valilnice Rudi Kolarič, vodilni monter za prezračevanje pa Ferenc Helmut; vodja montaže iz Eka Ptuj je bil Danilo Papež, vodilni monter za elektroinstalacije pa Alojz Kranjc.

Glavno montažo strojnih instalacij so IMP-jevi monterji opravili sami.

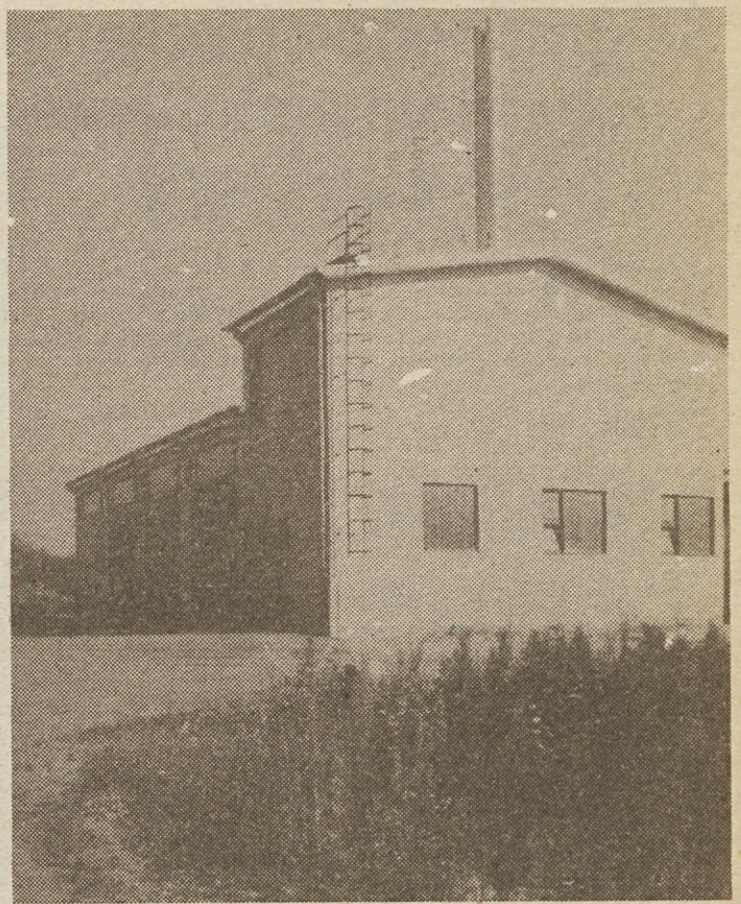
Strojno instalacijska oprema, ki so jo IMP-jevi vgradili na objektu Valilnice, je v glavnem IMP-jeva (Celjska Klima, Eko, Tio Idrija, Montaža Maribor).

IMP-jevi so kljub nepopolnim projektom (izdelal jih je Emona Inženiring iz Ljubljane) in posebnim zahtevam tehnologije v sodelovanju z investitorjem objekt zaključili do predvidenega roka obratovanja.

M. P.



Zgoraj: Detajl inkubatorjev v valilnici, spodaj elektrorazdelilec v valilnici.



Kotlarno bodo še priključili na plin

V vrsti objektov, na katerih so delali monterji iz naših štajerskih tozdov — mariborske Montaže in ptujskega Elektrokovinarja, je tudi kotlarna Klavnice Perutnina Ptuj.

Ta energetski objekt je Perutnina zgradila, ker zaradi nove valilnice piščancev in zaradi večje perutninske prireje na farmah potrebuje tudi več toplotne energije. Gradnjo kotlarne je investirala Perutnina Ptuj.

Na objektu Perutnina ptuj parne kotlarne je delalo od letošnjega februarja do maja povprečno dvanajst IMP-jevih monterjev. Vodja montaže iz Montaže Maribor je bil Janez Lah, vodilni monter za strojne instalacije pa Martin Jerič. Iz Eka pa je bil vodja montaže Danilo Papež, vodilni monter za elektroinstalacije pa Stefan Znidar.

Vrednost IMP-jevih del na tem objektu je okoli 50 milijonov dinarjev.

Projekte za kotlarno, ki jo bodo gradili v dveh etapah, je izdelala Projekta Inženiring Ptuj. Izvajalec gradbenih del je Gradis Ptuj.

Kotlarna, ki zaradi zamud pri pli-

nifikaciji Ptuja, še ne obratuje, bo v končni fazi zagotavljala 36 ton pare na uro. Njen kurilni medij bo zemeljski plin oziroma težko kurilno olje (mazut).

Prva faza del v kotlarni je končana, IMP pa bo še letos začel izvajati dela, ki so potrebna za njeno priključitev na plinsko mrežo, o čemer zdaj sklepajo pogodbo.

Oprema, ki jo je IMP vgradil na tem objektu, je domača. Parne kotle so naredili v tovarni Đuro Đaković v Slavovskem brodu, ostalo strojno opremo pa v niškem Jastrebcu, karlovški Jugoturbini, zagrebškem ATM-u in drugih specializiranih proizvajalskih firmah.

Težave, ki so pestile naše monterje pri delu na tem objektu, so bile predvsem pomanjkanje opreme in nizke temperature v letošnji izredno ostri zimi.

M. P.

Ogrevanje za Rabelčjo vas

Med objekti, na katerih so delali monterji iz Montaže Maribor in Eka Ptuj, je tudi Kotlarna Rabelčja vas, ki so jo zaključili v začetku letošnjega septembra. Kotlarna bo ogrevala stanovanjsko naselje v Rabelčji vasi in Solski center in bo delala na zemeljski plin oziroma na kurilno olje.

Ta kraj je imel doslej nekaj manjših provizoričnih kotlarn, ki jih bodo zdaj opustili. Zdaj sta stanovanjska soseska in Solski center v Rabelčji vasi zaokrožen kompleks toplotne oskrbe.

V tej fazi se bo ogrevalo s plinom okoli 400 stanovanj in Solski center, ki je delno še v izgradnji in ima okoli 250 učencev.

Z izgradnjo te kotlarne pa se na Ptuj formira tudi nov tozd Toplotna oskrba, ki bo upravljal s Kotlarno.

IMP je na tem objektu montiral strojne instalacije in opremo ter elektroinstalacije. Vodja projektne izvedbe je bil Marjan Barvir, vodja montaže iz Montaže Maribor je bil Ivan Lah in Montažin vodilni monter Franc Stumberger.

Iz Eka pa je bil vodja montaže

Franc Lozinšek, vodilni monter za elektroinstalacijska dela pa Janez Toplak.

Naši monterji so začeli delati na tem gradbišču letos aprila. Na objektu Toplarne je delalo 8 (IMP-jevih) strojnih monterjev ter nekaj zunanjih kooperantov, ki jih je najel IMP (toplotne izolacije itd.)

V solskem centru delajo IMP-jevi toplotno podpostajo s toplotno močjo 5 megavatov, ki bo zagotovila normalno ogrevanje učilnic in drugih prostorov.

Vrednost IMP-jevih del na tem objektu je 110 milijonov dinarjev.

V kotlarni so vgrajeni kotli domače proizvodnje (Emo Celje) posode in rezervoarje za lahko olje (Eko Ptuj), črpalke in druga oprema (ju-

goslovanski proizvajalci) ter merilna in regulacijska oprema (ATM Zagreb). Uvoženi pa so gorilniki na kotlih.

Moč kotlarne je 21 megavatov in delovna temperatura 150 stopinj Celzija.

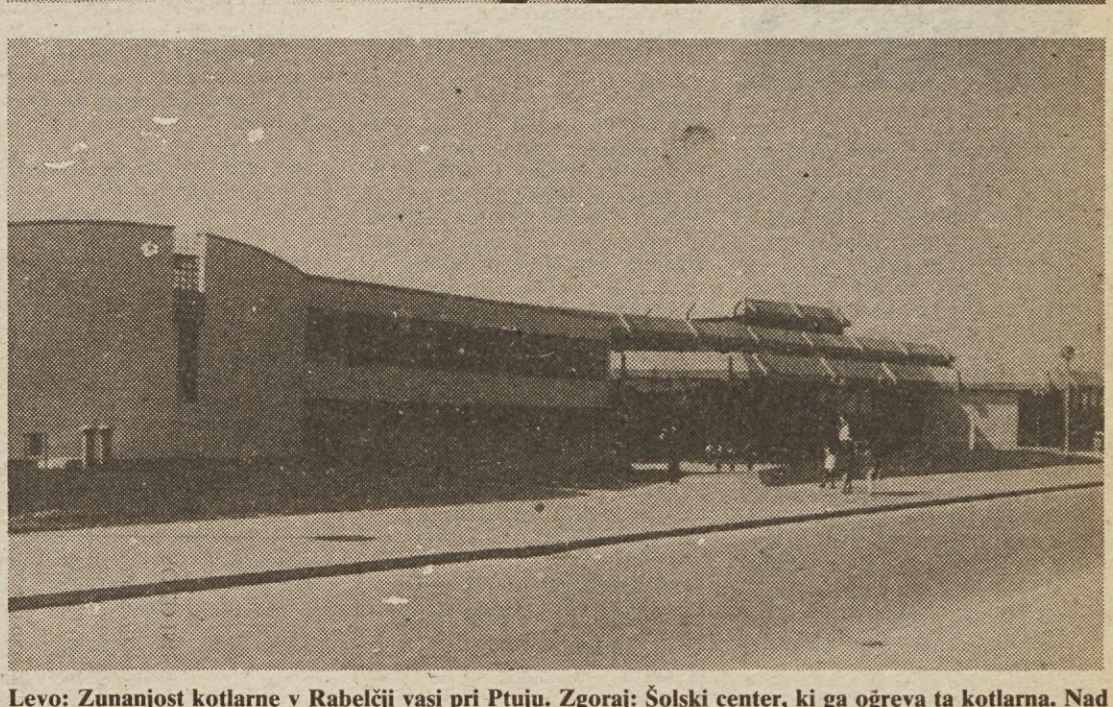
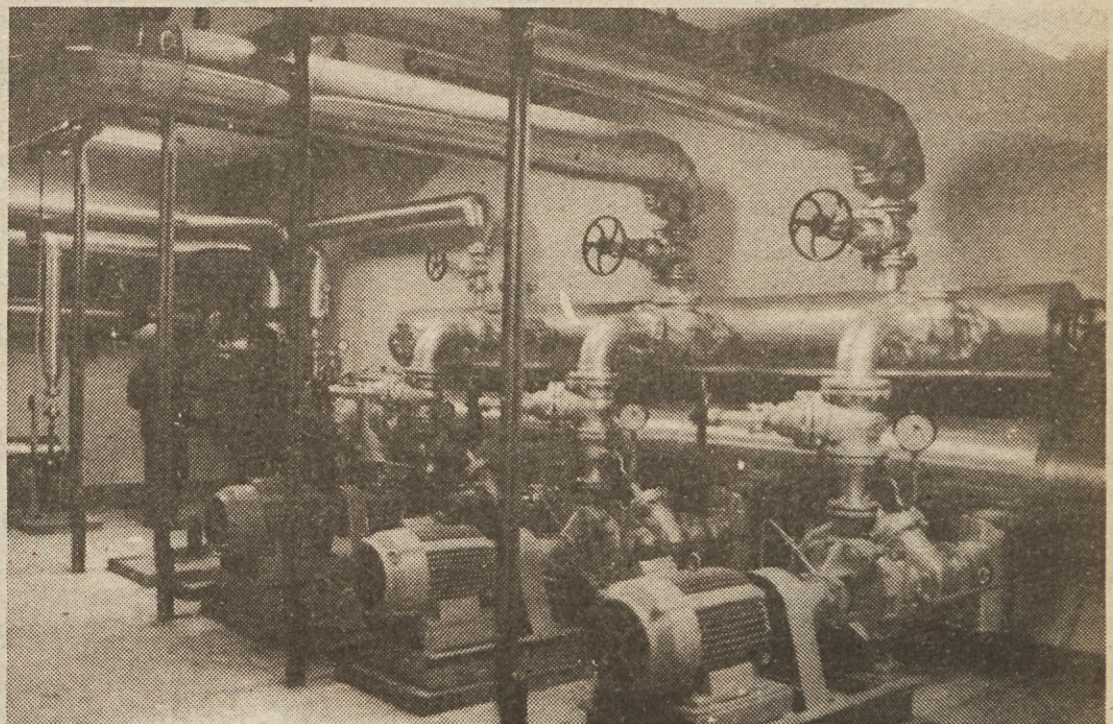
Investitor gradnje je Samoupravna stanovanjska skupnost Ptuj. Izvajalec gradbenih del je Gradis Ptuj. Projekte je za Kotlarno izdelala Projekta inženiring Ptuj v sodelovanju s PMI-jevim Projektiivnim birojem z Maribora.

Sodelovanje med izvajalci in investitorjem Samoupravno stanovanjsko skupnostjo je bilo dobro.

Problemi v času gradnje pa so bili kot skoraj na vseh drugih gradbiščih z dobavo opreme predvsem črpalke in merilno regulacijsko opremo.

V prvi polovici oktobra je bil opravljen tehnični pregled. Takoj za njim pa je bil poskusni pogoň Kotlarne.

M. P.



Levo: Zunanost kotlarne v Rabelčji vasi pri Ptuj. Zgoraj: Solski center, ki ga ogreva ta kotlarna. Nad njim: Notranost kotlarne — tehnološke naprave za ogrevanje.

