

KNJIŽNICA  
EDVARDA KARBELJA

# NAER<sup>®</sup> V NAS

1990

11.  
12.







## NOVOLETNE ŽELJE

Če bi me kdo pred letom dni vprašal, kako si zamišljam leto, ki prihaja, to je leto 1990, bi bila prav gotovo moja ocena razvoja dogodkov drugačna od tega, kar smo v tem letu doživeli oz. doživljamo tudi danes.

Predvsem na področju gospodarstva in ekonomske politike bi bile moje ocene bolj optimistične, saj sem pričakovala, da se bodo ukrepi Markovičeve vlade začeli uresničevati in da bo naš vstop v Evropo hitrejši, predvsem pa učinkovitejši. Vendar je bilo reševanje gospodarstva potisnjeno ob rob, vse dogajanje se vrti okoli aktualnih političnih sprememb, ki so, to pa je treba poudariti, zgodovinskega pomena za našo prihodnost. Razvoj demokracije in večstrankarskega sistema smo podprli, vendar smo danes priča hudim otroškim boleznim te demokracije. Marsikdo si demokracijo razlaga po svoje, vsi se demokracije učimo, upam pa, da ta šola le ne bo predraga. Naše oči so uprte v prihodnost, sprašujemo se, kaj nam bo prinesel jutrišnji dan? Kakšna je naša prihodnost, nas delavcev Aera. Odgovor je težak, in ne bi si upala dajati dolgoročnih napovedi in ocen.

Pa vendar, upanje obstaja. Vse aktivnosti, ki sedaj intenzivno tečejo v podjetju so podlaga za spremembe, ki so osnova za naš nadaljnji razvoj.

Naslovnica te novoletne številke Našega Aera ima simboličen pomen. Žarek upanja je posijal tudi k nam in, upajmo, v našo lepšo in boljšo prihodnost. Ne še jutri, tega se menda zavedamo vsi. Jutri nam ne bo boljše, vendar ta čas mora priti.

Prepričana sem, da bomo v letu 1991 doživeli takšne gospodarske in politične spremembe, ki bodo posledica trezne politične modrosti in znanja. Takšne odločitve pričakujem v letu 1991 tudi v Aeru.

Dragi bralci Našega Aera, v letu 1991 vam želim veliko lepega, vsega tistega kar vas osrečuje, kar vam življenje dela lepše. Želim vam veliko osebne sreče in našega uspešnega delovnega sodelovanja. V upanju, da se bodo želje izpolnile, vam v svojem imenu in imenu uredništva voščim srečno in zdravo Novo leto.

Vaša glavna in odgovorna urednica



GLASILO KEMIČNE, GRAFIČNE  
IN PAPIRNE INDUSTRIJE

CELJE, DECEMBER 1990

LETNIK XXIX – številka 11–12

### časopisni svet

branka ulaga (predsednica)  
milena debelak, marjana  
filipič, dora rovere, vera  
radič, romana johan  
(Aero Grafika)

### glavna in odgovorna urednica

sonja krašovec

### tehnično vodstvo

marjan herman

### uredila

jasna rode  
tone škerbec

### oblikovanje naslovne strani

služba oblikovanja

### tisk

aero grafika  
za tiskarno drago vračun  
naslov uredništva  
kadrovski in splošni sektor  
aero – celje, kocenova 4  
tel. 24-011, int. 84 in 85  
po mnenju republiškega sekretariata  
za prosveto in kulturo,  
št. 33-316/78, je glasilo naš aero  
oproščeno temeljnega davka  
od prometa proizvodov  
glasilo izhaja desetkrat letno  
naklada 2.200 izvodov



## Poslovanje ne sme poznati državnih meja

Z Zvonetom Hudejem, v. d. direktorjem podjetja Aero, smo se pogovarjali o poslovanju podjetja v tem letu, o vplivu ukrepov srbske vlade na naše poslovanje, o reorganizaciji podjetja, o določanju presežnih delavcev in o urejanju odnosov z Grafiko.

Prav na koncu razgovora pa o Novem letu.

Preberite!

*Rezultati letošnjega poslovanja podjetja Aero Celje so zelo neugodni.*

*Kako bo do konca leta in v začetku leta 1991?*

Poslovanje do konca leta bo močno moteno, čeprav je bila realizacija v oktobru normalna. Sedaj pa so se ponovno začeli veliki problemi, ko so v Srbiji sprejeli nerazumljive ukrepe v zvezi s prodajo slovenskega in hrvatskega blaga. Posledica tega je, da smo v sredini novembra v celoti ustavili prodajo naših izdelkov na srbsko tržišče. Ko smo preučili srbske ukrepe, smo ugotovili, da je formalno velika večina naših proizvodov takšnih, da jih srbski ukrepi ne zadevajo. To je le formalna stran medalje, v življenju pa je to zelo različno. V nekaterih predelih Srbije je blokada popolna ne glede na ukrepe, na nekaterih področjih pa kupci naše blago naročajo, čeprav ga le v redkih primerih plačujejo. Na osnovi informacij, ki smo jih pridobili, smo se odločili, da prodajne pogoje za Srbijo prilagodimo. Prodajali bomo le na osnovi predplačila in vnaprej izdane akceptnega naloga. To bo zelo vplivalo na našo prodajo, tako da bo novembrska prodaja močno zaostala za nivojem, ki smo ga dosegli prej.

Glede na naš proizvodni program, mi še vedno prodamo na srbsko tržišče kar tretjino naših proizvodov.

Problematika poslovanja v letošnjem letu ni vezana samo na srbsko tržišče, ampak je tudi močno odvisna od zelo slabe plačilne sposobnosti v drugih delih države. Podobno je tudi v Sloveniji. Zato smo v preteklih dveh mesecih naredili selekcijo kupcev in ne prodajamo več tistim, ki nam ne plačujejo. Če temu dodamo še to, da na področju izvoza prodajamo veliko manj, kot je bilo načrtovano, je kompletna slika zelo zaskrbljujoča. Menim, da bodo rezultati v zadnjem četrtletju zaradi navedenih razlogov, objektivno dosti slabši kot tisti, ki smo jih v povprečju dosegli v prvih devetih mesecih.

Kakšna bo situacija v začetku prihodnjega leta, je težko reči. Vidimo,

da so nekateri bistveni vzroki slabega poslovanja v zadnjem četrtletju takšni, da težko pričakujemo, da se bodo spremenili. Počakati bomo morali, da bomo videli kakšni bodo pogoji poslovanja v začetku leta 1991 v Jugoslaviji. Mislim, da ne bodo toliko odvisni od nas, od razmer in sposobnosti prilaganja, pač pa predvsem od političnih odločitev, na katere se Slovenija intenzivno pripravlja.

*Veliko delavcev je bilo letos na čakanju. Se bo to nadaljevalo tudi v prihodnje?*

V Aero je bilo v letošnjem letu nekaj primerov, ko so morali zaradi prilaganja proizvodnje možnostim plasmana naših izdelkov nakatere skupine delavcev ostati na čakanju doma. To se je ponovno pojavilo v teh dneh v RPP Jasnit termo, predvsem



Zvone Hudej

zaradi bistveno zmanjšanih potreb po tem papirju in tudi zato ker se na stroju J5 ne proizvaja AC papir. Tudi v RPP Kopirni papirji Celje v segmentu print papirja so delavci ostali doma, ker se je plasma tega proizvoda bistveno spremenil.

Imeli smo že pripravljene odločbe, s katerimi bi na čakanje poslali še večje število delavcev iz RPP Kopirni papirji, vendar smo uspeli zagotoviti dobavo reprovizionalnega, tako da je proizvodnja potekala kolikor toliko nemoteno. Ali bo do teh primerov še prišlo? Ocenjujem, da bo. Kakšen bo obseg, pa je težko napovedati. Tudi sicer se problematika oskrbe s potrebnimi surovinami za prodaji prilagojen obseg proizvodnje dnevno spreminja. Včasih kaže, da bo potrebno, za nekaj dni prekiniti delo, pa nam potem kljub temu uspe zagotoviti surovine. Tako da prihaja do tega, da so delavci doma, vendar v omejenem številu. V Šempetru v zadnjem času ni bilo takšnih primerov, predvsem zaradi tega, ker v RPP Kopirni papirji Šempeter proizvajajo matrice za firmo Pelikan. Če

tega ne bi delali, bi tudi v tej enoti morali izvajati ta ukrep.

Povedati je potrebno, da je na čakanju doma relativno majhno število delavcev. Preden se odločimo za ta ukrep preučimo vse možnosti za koriščenje letnega dopusta. V naslednji fazi pa prerazporejamo delovni čas, šele na to se odločimo za čakanje na delo doma. S tega vidika bomo v začetku naslednjega leta lažje koristili prvi dve obliki. Vse pa je odvisno od obsega plasmana.

*Mnogi ocenjujejo, da je situacija v Aero zastrašujoča. Vse preveč smo usmerjeni v podjetje. Kdaj bomo imeli čas, da se bomo v celoti posvetili novostim v proizvodnji in intenzivnejšemu nastopu na trgu?*

V celoti se ne bi strinjal, da je situacija v Aero zastrašujoča, v kolikor seveda ne ocenjujemo slovenske in širše gospodarske razmere za zastrašujoče. Kar pa morda po nekaterih kriterijih tudi je.

V Aero je situacija gotovo zelo zahtevna in težka. Pri tem se dosti ne razlikujemo od splošnega stanja v slovenskem gospodarstvu. To stanje нареkuje mnoge ukrepe. Situacija je takšna, da zahteva ukrepanje na kratkoročnih, povsem banalnih nalogah, ki pa zahtevajo veliko časa. Resnici na ljubo se premalo ukvarjamo s tistimi pravimi in nujno potrebnimi aktivnostmi za uveljavljanje podjetništva. Dokler je situacija takšna, se je treba na vse mogoče načine truditi in angažirati zato, da kupci vsaj delno plačajo blago, ki so ga kupili. Koliko časa bo to še trajalo? Ne delam si utvar, da bodo razmere kaj kmalu drugačne.

V zadnjem času se res veliko ukvarjamo sami s seboj, saj intenzivno delamo in dokončujemo mikroorganizacijo našega podjetja. Predlog bo pripravljen do konca novembra, tako da bo potem tudi tega angažiranja manj. Sicer pa moram povedati, da smo za reorganizacijo angažirali določen segment ljudi. Kljub temu, pa je bila nam in ustreznim službam glavna preokupacija angažiranje na trgu. Tako, da so v tem obdobju tudi potekale aktivnosti na trgu, za povečanje plasmana in povečano izterjavo.

*S srbsko blokado smo se srečevali že lani, kljub temu bodo najnovejši ukrepi v Srbiji precej prizadeli Aero. Zakaj nismo radikalneje ukrepali že ob prvi blokadi?*

Moram izhajati iz tega, da je Jugoslavija država v kateri zaenkrat še živimo. Kakorkoli se bo slišalo čudno, je jugoslovanski trg tisti, na katerem je logično, da jugoslovanska podjetja poslujejo. Srbija je za Aero pomemben in velik trg glede na naš proizvodni program. Zavestno se odpovedati temu trgu, ko se tam še vedno da tržiti, bi



bilo gospodarsko nesmiselno. V daljšem časovnem obdobju in tudi za leto 1990, bi to pomenilo za Aero slabše rezultate poslovanja.

Alternativa je gotovo preusmeritev na tuje trge. Vemo pa, da so tam pogoji bistveno drugačni. Za preusmeritev takšnega dela našega plasmana, ki ga realiziramo na srbskem trgu, v izvoz, bi in bo pomenilo potrebo po bistvenih spremembah. Produktivnost v Aero bo morala bistveno porasti, poslovati pa bomo morali z nižjimi stroški. Če bo prišlo do osamosvojitve Slovenije in kakršnega koli dogovora med jugoslovanskimi republikami, sem prepričan, da bo Aero tudi v novih pogojih na srbskem tržišču še vedno prodajal. Gospodarstvo ne pozna državnih meja.

*Kje so razlogi, da je naš izvoz tako nizek? Kakšni so ukrepi na tem področju?*

Gotovo je osnovni razlog v naši konkurenčnosti. Biti konkurenčen pa pomeni imeti najprej ustrezno kvaliteten izdelek, po ustrezno konkurenčni ceni in ustrezno sprejemljiv servis.

Kar se kvalitete tiče, imamo nekoliko manj problemov, čeprav tudi nismo brez njih. Pa vendarle, če bi imeli ustrezno rešena preostala dva pogoja, bi zaradi kvalitete naših izdelkov več izvažali. Največji je problem cene. Tu je vprašanje naše konkurenčnosti. Smo v procesu prilagajanja vse večji konkurenci na trgu. Naši stroški se globalno znižujejo, vendar je potrebno še veliko narediti in v kolikor bomo bližje cilju prilagajanja konkurenci na trgu, bomo lažje prenesli ustrezno večji del izvoza po obstoječih cenah na razvitem svetovnem trgu.

Letos je pri plasmanu naših proizvodov v izvoz imel negativni vpliv tudi naš servis. Nismo bili vedno zmožni pravočasno zagotoviti potrebnih količin, predvsem samokopirnega papirja. Problem ni bil samo znotraj našega podjetja, ampak tudi v pogojih pod katerimi smo dobivali osnovni papir za proizvodnjo samokopirnega papirja.

*Že nekaj časa se vodstvo podjetja intenzivneje ukvarja z reorganizacijo. Kdaj bo dokončna in kdaj se bomo zaposleni v Aero seznanili z njo?*

Do konca novembra bo pripravljen predlog mikro organizacije. V začetku decembra se bo nadaljevalo delo na vrednotenju v mikroorganizaciji opredeljenih mest. To pa bo hkrati tudi uskladitev s kolektivno pogodbo. Nato pa bo vse šlo v javno razpravo v sredini decembra. Zaključila naj bi se še v decembru in na koncu decembra tudi sprejela. Predlagali pa bomo, da ta odločitev velja od 1. decembra, kot je

predvideno z določbami kolektivne pogodbe.

*Vsak mesec odhaja iz podjetja precej naših sodelavcev, nekaj sodelavcev smo premestili v Varnost, lahko smo prebrali tudi obvestilo o odpravnini in dokupu let za upokojitev. Bomo na to zmanjšano število delavcev določili 20 % znižanje režijskih delavcev?*

Odločitev o 20 odstotnem znižanju režijskih delavcev je delavski svet sprejel ob sprejemu plana za podjetje Aero za obdobje april – december 1990. Mišljeno je bilo, da je potrebno za 20 odstotkov znižati število režijskih delavcev. Pri tem pa mislimo na vse tiste delavce, ki ne delajo neposredno v proizvodnji naših izdelkov. Ta redukcija je mišljena na stanje na začetku planskega obdobja. Sedaj smo že pomemben del tega cilja realizirali, drugi del pa nam ostane kot naloga do konca leta.

Ta cilj je prehodni, kajti gotovo bo tudi kasneje ugotovljeno to, kar že danes vemo, da bodo potrebne še dodatne spremembe, v smislu zagotavljanja še večje produktivnosti, kot pa jo bo povzročila letošnja redukcija.

*Kdaj bo dokončno znano število presežnih delavcev v Aero?*

Število presežnih delavcev ne bo nikoli dokončno znano, ker je število delavcev odvisno od obsega poslovanja. Obseg poslovanja pa je odvisen od možnosti plasmana na trgu. Dokončno število presežnih delavcev glede na sedanji obseg poslovanja bo globalno poznano ob sprejemu mikroorganizacije. Mikroorganizacijo smo postavljali in izhajali iz realnih potreb pri sedanjem obsegu poslovanja. Tudi kasneje bo gibanje zaposlenih odvisno od obsega poslovanja Aera.

*Začele so se priprave na plan 1991. Kako se sploh lahko planira v razmerah, ko v podjetju še veliko stvari ni dokončanih?*

Ob sprejemu kakršnegakoli plana, moramo upoštevati določene predpostavke. Nikoli niso bile stvari pri nas v Jugoslaviji toliko znane in stabilne, da bi se dal plan natančno določiti in da ne bi dejansko stanje odstopalo od plana.

Naše poslovanje za leto 1991 planiramo na predpostavkah, ki so danes že znane, torej na ocenjevani obseg plasmana v prihodnjem letu. Na osnovi teh predpostavk pripravljamo plan za prihodnje leto. Aktivnosti so že v teku. Terminski plan smo si zastavili tako, da bi plan sprejeli in oblikovali do konca letošnjega leta.

*V kakšni fazi so dogovarjanja s podjetjem Aero Grafika? Bodo prevzeli del naših delavcev in kakšno bo to število?*

Pogodba o ureditvi medsebojnih razmerij je usklajena. Obravnaval jo je tudi delavski svet Aero Grafika 22. novembra, delavski svet Aera pa 27. novembra.

Predviden je skorajšnji podpis in nato sledijo intenzivne priprave za realizacijo vsebine te pogodbe. Predvideva tudi prevzem ustreznega dela delavcev, ki so v skupnih strokovnih službah in v Marketingu opravljali svoje storitve za Aero in Aero Grafiko. Konkretno število danes še ne moremo povedati zaradi tega, ker bo to število odvisno od dejanskega števila zaposlenih ob koncu leta 1990. V pogodbi pa so usklajeni in dogovorjeni deleži po katerih se bo usklajevalo število in kvalifikacijska struktura, po kateri bodo premeščeni delavci iz Aero v Aero Grafiko v začetku prihodnjega leta.

*Pogodba o ureditvi odnosov med podjetjema Aero in Aero Grafika je bila podpisana 28. novembra 1990.*





*Kaj želite našim sodelavcem v Novem letu 1991?*

Vsem delavcem Aera želim, da kljub težkim razmeram prijetno in veselo dočakajo Novo leto 1991, v katerem pa jim želim predvsem zdravja, zadovoljstva, osebne sreče in spodobnejše plače. Želim pa tudi, da bi se na trgih, kamor prodajamo naše izdelke, z gospodarstvom ukvarjali predvsem

gospodarstveniki, ob čim manjšem vmešavanju politike, doma pa čim večjo mero razumevanja za nujno potrebne korake, ki bodo storjeni za zagotovitev naše večje konkurenčne sposobnosti. Čimbolj se bosta slednji želji uresničili, tem večja bo verjetnost, da se bodo uresničile tudi prve.

Srečno!

## V Grafiki so z rezultati zadovoljni

**Z Dragom Vračunom, direktorjem podjetja Aero Grafika, smo se pogovarjali o poslovanju podjetja v tem letu. Povedal je naslednje:**

»Ocenjujem, da smo, kljub hudi gospodarski situaciji in izpadu sr-

bskega trga, relativno dobro poslovali. To pa dokazuje že naslednji podatek. Kupili smo dva stroja v vrednosti treh milijonov nemških mark in še nekaj ostale manjše opreme s povsem lastnimi sredstvi. Mislim, da je to lep rezultat za sedanjo gospodarsko situacijo.

Vedno večji problem pa se javlja v tem, da primanjkuje bolj enostavnih del, saj je ravno na tem področju konkurenca najhujša. Naša prihodnost je tako v novih, zahtevnih in visoko specializiranih izdelkih.

V tem prehodnem kriznem obdobju, ko prečiščujemo programe in se trudimo, da bi bila naša kalkulacija podobna zahodni, se bomo srečali s presežkom delavcev. Zato bomo morali enako intenzivno delati kot na področju novih izdelkov, iskati delovno intenzivne programe in tako zaposliti naše ljudi in jih tudi prestrukturirati v bolj dobičkonosne programe.»

*Kaj želite sodelavcem v letu 1991?*

»Želim jim vse tisto, kar si želijo tudi sami. Želim pa si dobrega sodelovanja pri vsakdanjem delu in da prevelika angažiranost pri delu v podjetju ne bi škodovala družinskemu življenju.«



Drago Vračun

## Vrednost nove opreme znaša več kot tri milijone nemških mark

V Aero Grafiki v obratu Neskončnih obrazcev so dobili dva nova stroja, oba iz Nemčije, v skupni vrednosti več kot tri milijone nemških mark. V članku vam bomo v kratkem predstavili oba stroja. Informacije o strojih nam je posredoval Drago Polak.

**TISKARSKA ROTACIJA GIEBELER R-520**

Ta stroj je specializiran za tisk (data mailer) in drugih neskončnih obrazcev s tiskom vroče karbonizacije. Tis-

kati je mogoče največ v štiribarvni tehniki mokrega ofseta. Tiskovna širina lahko doseže največ 520 mm, ustreza pa gramaturi papirja 40-

170 g/m<sup>2</sup>. Posebne značilnosti stroja so dodatni formatni vložki, dva barvilca, dve postaji za 5 mm luknjanje, zvezdasto luknjanje, možnost hrbtnega tiska, navijalec za jumbo role, možnost vgraditve dodatne opreme in večja delovna hitrost.

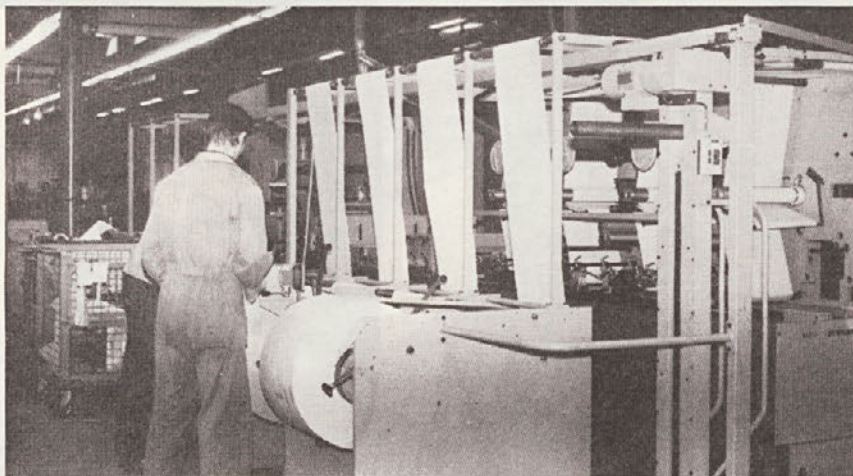
**ZBIRALNI STROJ BIELOMATIK P-671 jumbo**

Ta stroj izdeluje predvsem »data mailer« obrazce in omogoča zbiranje vseh neskončnih obrazcev do 1+5 kopij tudi z enkratnim karbonom. Lahko pa opravlja vse delovne operacije kot obstoječi Bielomatik P-671/291 razen tega, da ne nanaša samolepilne etikete.

Premer papirnatih rol lahko največ znaša do 1270 mm, za jumbo pa največ 700 mm, širina papirja pa lahko znaša največ 500 mm. Obseg cilindra znaša 20 col z delitvijo in ima 6 odvijalnih postaj za papir in 5 za enkratni karbon. Med posebne značilnosti stroja štejemo to, da ima orodja za izdelavo dvojnega formata (srednji crimp, obojestransko segmentno rezanje, škarjasti rez), možnost izdelave vrečke v vrečki, lahko uporabljamo »snap-out« izlagalne mize in vgradimo še dodatno opremo.

Ta dva stroja omogočata razširitev asortimana in višjo stopnjo finalizacije. Tako bodo v Aero Grafiki ponudili kupcem zaokroženo ponudbo, 20 colski cilinder pa omogoča tiskanje izvenserijskih formatov. Na Zahodu takšna ponudba ni nobena novost (izvenserijski formati omogočajo racionalnejšo uporabo papirja), zato bo Aero Grafika z novima strojema lažje prodrli tudi na evropski trg. Evropsko tržišče pozna velik asortiman formatov, mi pa se na to šele navajamo. V Aero Grafiki so posodobili strojno opremo izključno zaradi potreb in zahtev tržišča. S prednostmi novih strojev so že seznanili svoje trgovske zastopnike, ki se bodo potrudili, da bodo tržišču predstavili vse prednosti nove opreme.

Jasna Rode





## Poplavljeni podjetji Aero in Aero Grafika

Poplava, ki je pustošila vzdolž porečja Savinje 1. novembra, je naredila škodo tudi v podjetjih Aero in Aero Grafika. Že v Informacijah (številka 38) smo vam podrobneje opisali potek preventivnih reševalnih akcij in potem tudi reševanje nastale škode v dneh po poplavi. Na teren smo se odpravili takoj po tem, ko je voda upadla, to je v petek, in poslikali že začeto saniranje v Aero Grafiki in ugotavljanje škode v Aero Copy in Aeru. V Informacijah smo vam predstavili mnenja vseh tistih, ki so bili aktivni in odgovorni za reševanje najnujnejšega. Tokrat pa vam predstavljamo mnenja še nekaterih drugih naših sodelavcev.

**Lojzeta Pongrašiča** smo morali kar nekaj časa prepričevati, da je bil pripravljen na razgovor za Naš Aero. Izgovarjal se je, da je bilo ob poplavi mnogo naših sodelavcev še bolj marljivih in prizadevnih in da je bila to pač njegova dolžnost. V času poplave, od četrta do nedelje, je v podjetju prebil kar 56 ur, nepretrgoma pa kar 34 ur. V četrtek, 1. novembra, zjutraj je bil Lojze v svojem ateljeju na Trgu V. kongresa, potem pa je odšel domov. Ko pa je zaslišal sirene, se je odpravil nazaj. Tako je ostal na Trgu V. kongresa čez noč in še v petek, občasno pa je dežural tudi na Kocenovi. Pravi, da so v četrtek umikali vse tiste predmete, ki so bili v nevarnosti, bil pa je tudi skupaj z vzdrževalci iz Grafike, ki so odmontirali gorilce na pečeh.

V petek se je začelo črpanje vode iz kleti in kurilnice, ki so jo v soboto skupaj z delavci iz Trženja in gasilci iz Šempetra dokončno izčrpali. Pri tem



pa je Lojze dodal, da so bili vsi zelo prizadevni in da bi jih morali pohvaliti. V soboto so tudi montirali vse gorilce na pečeh. Lojze tudi pravi, da so delavke Trženja izredno natančno očistile kleti in jih celo poribale, tako da je sedaj izredno čisto.

V nedeljo je Lojze zakuril v pečeh, tako da so se kotli pregreli in da je bilo vse pripravljeno za normalno delo v ponedeljek.

Na koncu razgovora je Lojze še dodal, da upa, da se takšne poplave ne bodo več zgodile.

**Ivan Četina:** »V času večdnevnega deževja smo iz službe požarne varnosti in varstva pri delu vključno s poklicnimi gasilci, preventivno opozorili poveljnika industrijskega gasilskega društva, da naj bo v četrtek, 1. novembra 1990, dosegljiv na domu.

Glede na telefonsko sporočilo vratarja Kemije Šempeter o izrednem po-

rastu gladine reke Savinje, smo se dogovorili za podrobnejši ogled prostorov in okolice. Tako smo ob 9.00 uri prispeli v tovarno skupaj z poveljnikom štaba Civilne zaščite in opravili ogled.

Po opazovanju okolice smo se odločili, da pokličemo nekatere ključne sodelavce kot npr. – viličariste, gasilce, šoferje kamionov in vodje RP programov ter služb.

Pri njihovem prihodu smo se odločili za popolno evakuacijo proizvodov in surovin iz skladišča ter hale selotejp. Z deli smo nemudoma pričeli in jih zaključili pozno popoldne. Dogovorili smo se za dežurstvo (10 članov) do 24. ure in od 24.00 ure do 6.00 ure zjutraj. Vzporedno smo se člani industrijskega gasilskega društva z polno mero odgovornosti in požrtvovalnosti lotili črpanja vode in reševanja osebnih predmetov tisti trenutek najbolj ogroženemu sodelavcu in gasilcu



Lojze Pongrašič



Miro Potokar



Andrej Krivec



Ivanu Vasletu. V dneh od 1. do 5. novembra 1990 smo dvakrat črpali vodo iz kleti na Trgu V. kongresa, tudi pomagali na Ipavčevi, ob tem pa še reševali imetje delavcev Aera v občini Žalec. Manjše število članov industrijskega gasilskega društva pa je od 8. do 14. novembra 1990 pomagalo podjetju Gradnja Žalec iz Latkove vasi, saj so bili njihovi delovni prostori povsem zaliti z vodo.»

**Andrej Šušterič:** »Glede na pričakovane poplave smo v AERO GRAFIKI tega dne že ob 11.30 začeli z organizirano preventivno akcijo reševanja, v kateri je v teku celotnega dneva sodelovalo okoli 50 zaposlenih. Najprej smo z viličarji dvignili na eno paleto celotno zalogo surovin, polizdelkov in izdelkov, ki je bila na tleh v skladišču in proizvodni hali. Po 17. uri, ko je voda začela v zgradbo počasi vdirati preko kanalov, smo ves material dvignili še na dve paleti ali pa jih razporedili na proste police v regalnem skladišču. Enako smo naredili tudi z vsemi premičnimi strojnimi deli (motorji, kompresorji, ipd.) ter podobno ukrepali tudi v računalniškem centru in obratni ambulanti. Na ta način smo praktično rešili večino naše proizvodnje, z redkimi izjemami, ko nismo mogli ustrezno ukrepati (predvsem pohištvo, nekateri stroji ter nekaj su-

rovin in izdelkov). Z reševalno akcijo smo končali okoli 24.00 ure, ko smo se dokončno prepričali, da je nehala deževati in je voda začela občutno upadati.«

**Miro Potokar** je dejal, da je že dopoldne, 1. novembra, šel na obrežje Savinje in opazoval naraščanje vode. Ker je videl, da voda zelo narašča, je odšel v Aero Grafiko, kjer je bil že nekaj po enajsti uri. V podjetju so že bili prisotni člani vodstva podjetja in kmalu nato so začeli klicati viličariste. Začeli so odstranjevati in dvigovati role v skladišču na palete in na police, nato pa še gotove izdelke in material, ki je bil kar ob strojih na tleh, pripravljen za redno proizvodnjo v soboto. Dela je bilo veliko, vendar so se dobro organizirali, tako da ni bilo nobenih poškodb. Ravno tako pa ni bilo škode na materialih in surovinah. Miro Potokar je odšel domov zvečer, po deseti uri. Pravi, da ga moti, da je na pomoč prišlo tako malo ljudi iz podjetja, ki stanujejo v neposredni bližini podjetja.

Miro Potokar še pravi, da je prišel v podjetje samoiniciativno zato, ker mu delo, ki ga opravlja daje kruh in da je potem samo po sebi razumljivo, da bi prišel na pomoč.

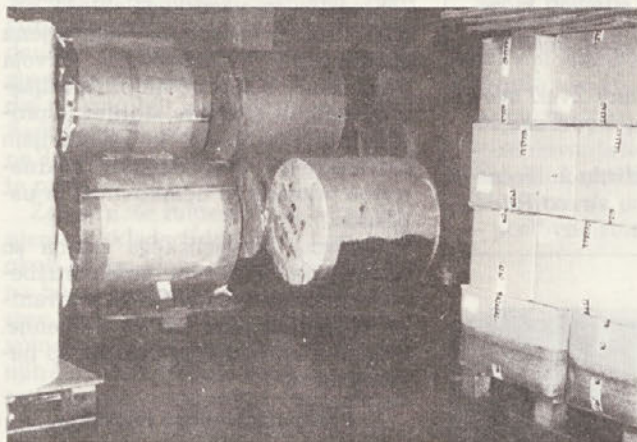
**Andrej Krivec:** »Že 1. novembra so me klicali domov in nato sem, zaradi nevarnosti poplave, poklical še sode-



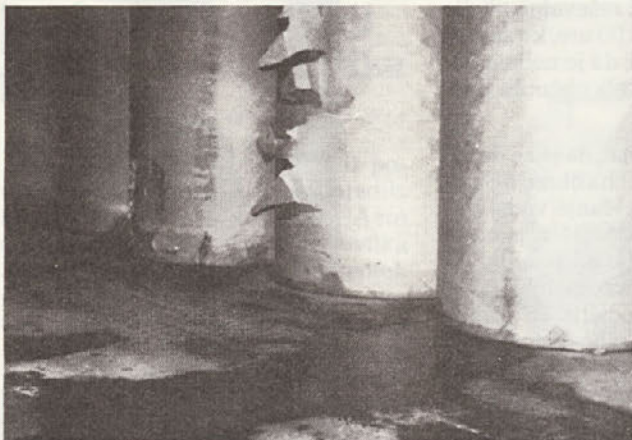
Branko Božič

lavce, predvsem elektrovzdrževalce, saj imamo električne kable v kanalih in zelo nizko trafo postajo. Okrog 14. do 15. ure popoldne smo se zbrali na Ipavčevi in ker tu še ni bilo neposredne nevarnosti, smo odpeljali dežurnega električarja v Kocenovo in na Trg V. kongresa zaradi kotlovnice spodnih prostorov, ki so bili v nevarnosti. V tem času je prišlo še nekaj sodelavcev samoiniciativno.

Nevarnost poplave je bila največja v kotlarni, saj so črpalke za kondenz v







jami. Pregledali smo vsa morebitna ogrožena mesta in v jamo, v kateri se je začela dvigovati voda. V tem času je prišel tudi gasilec Srečko Kastelic in pripeljal s seboj vodno črpalko in začeli smo s črpanjem vode, tako da smo uspeli obdržati takšno raven vode, da se ni razlila po kotlarni in trafo postaji. Potem smo prinesli še drugo črpalko in črpali vse do desete ure zvečer, ko je nevarnost najvišje ravni vode minila.

Ta dan smo preverjali še skladišče olja, a tam ni bilo večje nevarnosti. Ves čas pa smo uspeli zagotoviti tudi elektriko. Mnogi smo morali ostati kar čez noč, saj nam je voda onemogočila odhod domov, tako da smo uspeli priti domov šele ob 6. uri zjutraj.

Naslednji dan smo angažirali celotno ekipo električarjev, saj smo začeli urejevati telefonske zveze, ki so bile prekinjene. Kable smo napeljevali po strehi in tako vzpostavili najpomembnejše interne veze.

Ob tem pa smo pomagali v skladišču čistiti posledice poplave, urejevali pa smo tudi razmere v kotlarni. Voda nam je zalila črpalke in ob 20. uri zvečer so že bile pripravljene za normalno delo in za sušenje poplavljenih obratov.

V soboto in nedeljo so bili na razpolago dežurni električarji in ključavničar, potrebno pa je bilo še sušiti rezervne motorje.

Omenil bi to, da je bilo veliko naših sodelavcev angažiranih, posebej pa bi omenil Srečka Kastelica, Štefana Gričiča, Janeza Podgorška in Vinka Nežmaha, ki so vseskozi vztrajali.◀

**Branko Božič** je bil prvi viličarist, ki se je odzval klicu iz podjetja. Vestno je pomagal reševati družbeno premoženje, medtem pa mu je doma voda zalila avto.

Spraševala  
Jasna Rode

#### ZAHVALA

*Zahvaljujem se gasilskemu društvu iz Šempetra, ki mi je pomagal pri reševanju lastnine ob poplavi. Zahvaljujem se vsem članov IGD za izredno pozornost.*

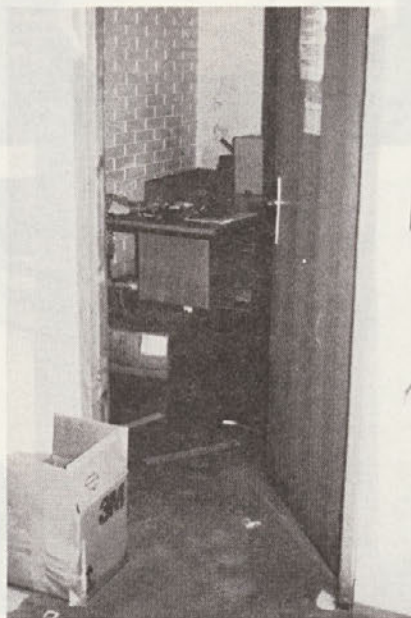
*Jerica Zagoričnik*

#### ZAHVALA!

*Iskrena in srčna hvala vsem sodelavcem pisalnih trakov-korektur trak, delovodji Daniju Koresu in obratovodji Marjanu Mirniku za izkazano pozornost in finančno pomoč v težkih trenutkih ob poplavi.*

*Iskrena hvala tudi Zvezi svobodnih sindikatov Aero Celje za finančno pomoč.*

*Hvala in srečno  
Anica Funkl*



## V razpisu za dodelitev in uporabo sredstev iz inovacijskega sklada RSRDT sodeluje tudi Aero

Inovacijski sklad Republiškega sekretariata za raziskovalno dejavnost in tehnologijo (v nadaljevanju RSRDT) je nadomestna oblika za sredstva, ki so se združevala v posebnih raziskovalnih skupnostih.

Sredstva inovacijskega sklada RSRDT so prvenstveno namenjena spodbujanju tehnološkega razvoja predvsem v obliki novih oz. izboljšanih izdelkov, modelov, storitev in proizvodnih postopkov, ki zagotavljajo slovenskemu gospodarstvu mednarodno primerljivo učinkovitost in uspešnost.

Sredstva Inovacijskega sklada so namenjena tudi razvoju širših družbeno-ekonomskih znanj, ki so relevantna za gospodarski razvoj Slovenije. Sredstva Inovacijskega sklada so namenjena za:

#### A. Predkonkurenčne raziskave

Predkonkurenčne raziskave se nanašajo na projekte, za katere obstaja skupni interes več podjetij v neki panogi ali področju.

Delež financiranja Inovacijskega sklada za tovrstne raziskave znaša največ do 50 % vrednosti raziskav po posamezni prijavi.

#### B. Industrijsko-razvojne raziskave

Industrijsko-razvojne raziskave potekajo v projektih, katerih cilj je razvoj izdelava in uspešna predaja v uporabo nekega proizvoda, tehnologije ali storitve. Razvoj temelji na uporabi temeljnih in aplikativnih znanj na inštitutih oz. univerzah ter njihovi povezavi s specialnimi inženirskimi in drugimi znanji za konkreten projekt.



### C. Tehnološka jedra

Poleg vlaganj sredstev v predkonkurenčne raziskave (A) in v industrijskorazvojne raziskave (B) RSRDT namenja del sredstev Inovacijskega sklada tudi za vzdrževanje oz. ohranitev t. i. tehnoloških jeder.

Tehnološka jedra so posamezniki oz. skupine na inštitutih, katerih znanje je relevantno za posamezno stroko in gospodarstvo v celoti in delujejo na ustrezni znanstveni in strokovni ravni.

Tudi v Aero smo se vključili v razpis za dodelitev in uporabo sredstev iz inovacijskega sklada RSRDT.

V okviru teh zahtevkov smo pripravili predloge projektov razvojno raziskovalnih nalog:

A – Predkonkurenčne raziskave

Razvoj modelov vidnih zapisov na osnovi kemijskih reakcij

B – Industrijsko – razvojne raziskave

Razvoj modificiranja fizikalno kemijskih lastnosti sintetskih membran

C – Tehnološka jedra – skupaj z Univerzo v Ljubljani, z oddelkom K II Razvoj tehnologije za mikrokapsuliranje

Osnovni namen priprave teh zahtevkov je v pridobitvi dodatnih finančnih sredstev od Republike Slovenije za programe, ki jih delamo v Aero. Kriteriji za pridobitev teh sredstev so izredno ostri in visoki, zato je verjetnost, da dobimo pozitiven odgovor na vse tri zahteve, majhna. Predvidavamo pa, da bi dobili pozitiven odgovor vsaj na del projektov. Že dosedaj pa smo bili uspešni pri projektih Republike Slovenije, je zaključil Zvone Jezernik, ki nam je tudi predstavil te projekte.

Za vse naše zahtevke naj bi iz omenjenega sklada pridobili v treh letih okoli 15,4 milijona dinarjev. V kolikor pa bomo pridobili vsaj del teh sredstev, jih bomo porabili za potrebe razvojno-raziskovalnega dela. V naslednjih številkah Našega Aera vam bomo podrobneje predstavili posamezne naloge.

Dodamo naj še to, da smo nekatere razvojno-raziskovalne naloge prijavi- li tudi v Občini Celje z enakimi zahtevami po dodatnih sredstvih za sofinanciranje. Prijavili smo tudi naloge s področja ekologije.

Jasna Rode

## Aero je ustanovil novo družbo z omejeno odgovornostjo

Statut podjetja Aero, p. o. Celje omogoča ustanavljanje podjetij, če je ustanovitev novega podjetja v interesu matičnega podjetja in je utemeljena iz ekonomskih in drugih razlogov.

Aero je ustanovitelj družbe z omejeno odgovornostjo v mešani lastnini, ki jo je ustanovil skupaj s Karlom Hermanom Ritterjem in Harryem Matternom. V ta namen je bila pripravljena feasibility study o ustanovitvi skupnega podjetja Aero-ARM in pogodba o ustanovitvi mešanega podjetja – družbe z omejeno odgovornostjo.

Pogodba vsebuje skladno z 82. členom zakona o podjetjih določbe o:

- firmi in sedežu
- dejavnosti
- osnovnemu kapitalu in deležih družbenikov
- pravicah in obveznostih družbenikov
- ugotavljanju in razporejanju dobička
- organih družbe in
- začetku in trajanju družbe.

### Sedež podjetja je:

Aero-ARM, podjetje za izdelovanje kemičnih izdelkov, d. o. o., Šempeter, Dobrteša vas 16.

### Dejavnost podjetja je:

- izdelovanje lepil, premazov, lakov in ostalih kemičnih proizvodov
- storitve na področju prometa
- poslovne storitve

### Osnovni kapital in deleži družbenikov:

Osnovni kapital družbe znaša 2.102.100,00 oz. 300.300 DEM po srednjem tečaju Narodne banke Jugoslavije na 1. oktober 1990.

Ritter vlaga v družbo stroj in naprave v vrednosti 700.000,00 dinarjev, Mattern pa prav tako stroj in naprave v vrednosti 700.000,00 dinarjev. Aero vlaga v družbo 702.100,00 dinarjev v gotovini. Deleži družbenikov so tako:

- Ritter 33,3 %
- Mattern 33,3 %
- Aero 33,4 %

### Pravice in dolžnosti družbenikov

Družbenika imata pravico do upravljanja družbe in udeležbe na dobičku družbe, do vpogleda poslovanja družbe in celotno dokumentacijo družbe. Aero bo za nemoteno delovanje družbe opravljal naslednje storitve:

- komercialne posle
- vzdrževanje
- laboratorijske storitve
- storitve tehničnih služb
- finančne storitve
- knjigovodstvo.

Ritter in Mattern jamčita za pravilnost tehnologije, za ekološko neoporečno proizvodnjo in se zavezujeta dati na razpolago svoja znanja, ki bodo potrebna za nemoteno proizvodnjo v okviru dejavnosti družbe.

### Ugotavljanje in razporejanje dobička:

Družba bo poslovala po jugoslovan- skih predpisih, dobiček pa se deli v so- razmerju z deleži družbenikov.

### Organi družbe

Organi družbe so skupščina in od- pravni odbor. Skupščina odloča o enostavnih zadevah z navadno veči-



Ustanovitelja g. Ritter in g. Mattern





no glasov. O spremembi dejavnosti družbe, o likvidaciji družbe, o spremembi sedeža družbe in o uporabi dobička ter izgube pa s kvalificirano večino najmanj 70 % glasov. S tem je dosežen vpliv Aera glede na njegov manjšinski delež na tiste odločitve, ki so za družbo bistvenega pomena. Družba ima tudi direktorja.

Družba je ustanovljena za nedoločen čas in pridobi pravno in poslovno sposobnost z vpisom družbe v sodni register. Družba mora v roku 60 dni od dneva vpisa v sodni register sprejeti še statut družbe.

## CILJ USTANOVITVE DRUŽBE AERO ARM

Vlaganje v proizvodnjo lepil, premazov in lakov pomeni:

- povečanje in posodobitev proizvodne zmogljivosti ter organiziranosti učinkovite proizvodnje visokokvalitetnih lepil, primerja, releasa, lakov na osnovi uporabe tujega znanja.

- pospešeno vključevanje v mednarodno menjavo, saj bo 23-27 % predvidene proizvodnje namenjeno za izvoz
- širitev proizvodnega programa oz. tržnih možnosti

- novi proizvodi tudi za obstoječi program TPO Samolepilni trakovi
- dodatna zaposlitev petih ljudi.

Ker proizvodnja in prodaja samolepilnih trakov stagnira, zaradi konkurence Aera celo upada, to pomeni slabšanje rezultata. Prav zaradi tega je potrebno iskati dodatne možnosti za pridobivanje prihodkov oz. profitov. Trenutno se je, čeprav v manjšem obsegu, pokazala možnost ustanoviti manjše podjetje.

To podjetje bi sprva proizvajalo le lepila, primerje, release in UV lake, vendar so poleg širitve proizvodnje tega še dodatne razvojne možnosti v uporabi teh izdelkov:

- samolepilni trakovi, pisarniški in šolski program,
- samolepilni materiali za večkratno odlepljenje,
- samolepilne etikete brez silikonkega papirja,
- dekorativne samolepilne folije,
- lepilo v spray dozah.



Sindikat Aero Grafike je predstavil novo vodstvo sindikata grafičarjev Slovenije.



## S I N D I K A T PAPIRNE, GRAFIČNE IN ČASOPISNO INFORMATIVNE, ZALOŽNIŠKE TER NOVINARSKÉ DEJAVNOSTI S L O V E N I J E

### Predstavitev grafičnega sindikata

V začetku decembra so se v Aero Grafiki mudili predstavniki republiškega sindikata grafične, papirne in založniške dejavnosti. V razgovoru z direktorjem podjetja in na zboru delavcev so predstavili sindikat, kolektivno pogodbo in načrte v prihodnje.

V razgovoru s predsednikom Dušanom Reboljem in sekretarko Vido Fras bomo predstavili dejavnost republiškega sindikata grafične, papirne in založniške dejavnosti. Naša sogovornika sta ob pravnici Tatjani Lebernik tudi edina zaposlena v tem sindikatu, ki se je pred nedavnim osamosvojitvijo. Sindikat šteje 16.000 članov, v branži pa je zaposlenih približno 19.500 delavcev.

Na začetku svoje samostojne poti poskušajo opravljati najnujnejše dejavnosti. Nudijo pravno pomoč delavcem v Ljubljani in okolici, pravno pomoč pa nudijo tudi v podjetjih. Ob tem pa sodelujejo še v posameznih projektih, ki so zanje zelo pomembni: lastnjenje, stanovska reforma, družbeni standard, zakon o delovnih razmerjih, kolektivna pogodba.

Že dva do tri mesece so na terenu in predstavljajo dejavnosti sindikata svojemu članstvu.

Od osamosvojitve so notranje bolj demokratično in konfederativno ure-

jeni. Poenostavili so organizacijsko strukturo, izboljšali stike z bazo in omogočili, da so člani grafičnega sindikata še člani drugih sindikatov, če to želijo. To pa so lahko izvedli le ob tesni podpori svojega članstva.

Prioritetna naloga je kolektivna pogodba. 5. decembra so se začeli pogajati z Gospodarsko zbornico, nato pa bodo začeli sodelovati tudi pri kolektivnih pogodbah v podjetju. Predvidevajo, da bodo še letos uskladili kolektivno pogodbo.

V dveh mesecih samostojnosti so uspeli formirati solidarnostni sklad za 220.000 dinarjev, ki jih bodo namenili za solidarnostne akcije vseh vrst.

Ob tem pa so se tudi dogovorili in povezali z nekaterimi trgovinskimi podjetji za cenejši nakup za člane sindikata. Člani pa bodo tudi v kratkem dobili svojo izkaznico.

Zavedajo se tudi nujnosti povezovanja z drugimi sindikati. Po njihovem mnenju naj bi to sodelovanje temeljilo izključno na sodelovanju zaradi skupnih interesov po posameznih področjih. Že sedaj so tesno povezani z neodvisnim sindikatом novinarjev, saj se bodo pogajali za skupno kolektivno pogodbo.

Osnovna usmeritev sindikata ni niti za niti proti vladi, niti za niti proti strankam, temveč želi biti samostojna strokovna in interesna organizacija, ki bo lahko uresničevala interese članstva. To pa je bil tudi eden od argumentov za osamosvojitve. JR



## Seminar »Notranje podjetništvo«

V želji in potrebi po pridobivanju novih znanj na področju ekonomike, financ in marketinga oziroma širšega podjetništva, smo v soboto, 10. novembra 1990, organizirali seminar na temo Notranje podjetništvo.

Seminar je bil namenjen najodgovornejšim delavcem Aera, udeležili pa so se ga tudi predstavniki Aero Grafike in Aero Copy.

Seminar je vodil priznan strokovnjak za področje ekonomike, prof. dr. Dane Melavc iz Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru s sodelavcema prof. dr. Leonom Repovžem in mag. Vladom Gaborjamom.

Okvirna vsebina seminarja je bila naslednja:

### EKONOMIKA PODJETJA

- opredelitev pojma gospodarjenja in v okviru tega opredelitev temeljnega cilja podjetja, tj. dobiček;
- podjetje kot celota treh povezanih soodvisnih delov človeka, kapitala in premoženja,
- razumevanje in presoja poslovnega izida posameznega proizvoda, storitve in podjetja kot celote,
- pomen stroškov za uspešnost gospodarjenja,
- kazalniki za presojo uspešnosti poslovanja podjetja.

### PODJETNIŠKE FINANCE

- pojem financ, vsebina financiranja podjetja, temeljni cilji financiranja,
- finančna politika, strategija, taktika,
- oblike financiranja podjetij,
- posebne oblike financiranja podjetij,
- obseg, struktura in dinamika financiranja glede na premoženje in kapital,
- likvidnost sredstev in plačilna sposobnost,
- kreditna in investicijska sposobnost,
- vrednotenje podjetja glede na njegovo premoženje in njegov bodoči dohod.

### MARKETING

- kaj je marketing,
- aktivnosti marketinga,
- marketing na nabavnem in prodajnem področju,
- marketinško komuniciranje.

To je samo del tem, ki so bile obravnavane in predstavljene z vidika sodobne teorije na tem področju, dane oz. nakazane pa so bile tudi možnosti njihove praktične uporabe.

Skozi celotno razpravo je bilo poudarjeno, da je sistem, ki smo ga uvedli v naši družbi tj. sistem tržnega gospodarstva nekaj, kar se ni mogoče naučiti izključno iz knjig oz. dane literature, ampak so poleg teoretičnega znanja bistvenega pomena praktične izkušnje, veliko samoiniciativnih poslovnosti, pa tudi poslovnega tveganja.

O tem, kaj menijo udeleženci seminarja o notranjem podjetništvu, o vsebini seminarja, o možnosti uporabe tega znanja v praksi smo povprašali nekatere izmed udeležencev.

**Peter Aužner:** »Predavanje je bilo zanimivo, čeprav je bilo premalo časa za takšno število tem. Morda bi bilo bolje, če bi vsako temo obdelali po dnevih in bolj poglobljeno. Na žalost pa je bilo tudi premalo časa za izmenjavo mnenj in razpravo. Zavzemam se za aktivnejšo obliko izmenjave mnenj.«

**Brane Kajtna:** »Takšno predavanje bi morali za tehnike organizirati posebej, saj je razlika v znanju tehnikov in ekonomistov prevelika. Predavanje za tehnične kadre bi morali začeti od temeljev. S tem, kar smo slišali, sem seznanjen in je bilo zato predavanje dobro za osvežitev znanja. Prav pa bi bilo, da bi takšna predavanja organizirali večkrat in tudi tehničnim kadrom vzgojili marketinške osnove, brez katerih ne gre.«

**Ludvik Stepančič:** »Predavanje je bilo zanimivo. Tehniki pa bi potrebovali še nekaj predavanj pred tem. Samo tako naprej.«

**Anita Brajkovič:** »Ekonomistom so na predavanju povedali malo novega. Osvežili so nam znanje in v nas prebudili razmišljanje o novostih. Skupina slušateljev je bila preveč heteroge-

na, zato je bil tudi pristop k temam splošen in načelen. Bolj bi si želela predavanja o privatizaciji, o praktičnem vgrajevanju podjetništva v organizacijo podjetja, konkretna uporaba marketinga (odločanje, planiranje). Najbolj konkretno in aktualno se mi je zdelo predavanje prof. Repovša. Takšna predavanja bi lahko bila redna in kontinuirana oblika dela (workshopi) in namenjena bolj homogenim skupinam.«

**Bogomir Kirn:** »Trije tematski sklopi seminarja so name delovali kot katalizator v razmišljanju, kaj se bo za opravljanje svojega dela še potrebno naučiti. Podjetništvo je sicer lahko prirojena lastnost, stvar »zdrave kmečke pameti«, naravne inteligence in praktičnih izkušenj, vendar to ne zadostuje za vodenje večjih družb, kjer se prepletajo mnoge poslovne funkcije. Ni težko najti odgovor kako in koliko se izobraževati za obvladovanje ene poslovne funkcije, poiklic poslovođenja pa mora vsebovati znanja iz vsakega področja nekaj, ne premalo, ne preveč.

Poslovodni delavci s tehnično izobrazbo smo tu malo bolj v zaostanku, po drugi strani pa imamo to prednost, da se nismo v šoli učili krive vere.

Kljub koristnosti takih seminarjev menim, da je načrtno individualno izobraževanje pomembnejše.





## Svetovalci ugotovili mnogo pomanjkljivosti

V septembru je Synergy Consulting Group iz Belgije opravila analizo, katere namen je bil opredeliti in količinsko določiti slabosti v organiziranosti. V ta namen so analizirali naslednja področja: produktivnost, sistem normiranja, kapacitete opreme, sistem kontrole, ravni kvalitete, način vodenja in upravljanja, odnosi do strank, indirektna področja, proizvodni stroški, zaloge itd.

V zaključni fazi pa so ugotovitve združili v štiri področja.

### PREGLED UGOTOVITEV

Za analizo smo se odločili zato, da ugotovimo izgube v produktivnosti in s tem povezane probleme, da ocenimo celotni potencial izboljšav, da ocenimo ozdravljeni potencial in da razvijemo specifični pristop za reševanje Aerovih problemov. V analizo smo vključili pisalne trakove, samolepilne trakove, termo papirje (telex, adding role), diazo papirje, kopirne papirje Celje, kopirne papirje Šempeter, Vzdrževanje in administracijo.

Pri analizi so proučevali ravni produktivnosti zaposlenih, izgube produktivnosti na strojnih kapacitetah, shemo splošne organiziranosti, identificiranje problemov in orodja za reševanje (sistem), planiranje proizvodnje, postopke kontrole, delovne standarde, obnašanje in odnose nadzornega in vodstvenega kadra.

Uporabljali so metode opazovanja, intervjuja, tehnike analiziranja in sistema, kjer je bilo to mogoče in tudi statistične študije v podporo komentarjem in opažanjem.

V analizi se je pokazalo, da se problemi lahko spreminjajo od oddelka do oddelka, vendar pa so resnični problemi enaki za celo organizacijo.

Glavni problem Aera so nizka produktivnost, visoke izgube na strojnih kapacitetah, pomanjkanje kontrole, neustrezno načrtovanje in planiranje, vodje ne razumejo svoje vloge in ne sledijo poteku dela (nimajo možnosti intervencije), nezadostna kontrola kakovosti in nezadostne komunikacije med oddelki.

Ugotovili so, da so izgube produktivnosti med 33 in 61 odstotki.

Glavni vzroki za takšne izgube so slaba definiranost delovne enote, slaba prilagodljivost delovne enote, slabo vodenje, zastoji, slabo planiranje, preveč čakanja na material, vzdrževanje, podaljšan in nedovoljen odmor, slaba kvaliteta orodij, ni prerazporeditev ljudi med zastoji, neprimerna priprava dela...

Če bi reducirali izgubo časa za 50 odstotkov, bi se naša produktivnost povečevala za 25 do 30 odstotkov. Izgubo časa pa lahko zmanjšamo s skupinsko akcijo, z metodo identifikacije problema in s ponovnim preučevanjem delovnih postopkov. 15 odstotkov izgube bi zmanjšali z boljšim planiranjem, usposabljanjem delavcev in z boljšim vodenjem.

Študije so pokazale, da vodenje na različnih področjih Aera deluje zelo pasivno. Ugotovili so, da izgubimo skoraj 8 odstotkov časa za to, ker vodje ne reagirajo ob zastojih (prerazporeditve), klepetih ob strojih in neustrezni kontroli kakovosti.

Proizvodno planiranje je neustrezno in povezave med komercialnimi in proizvodnim planiranjem. Tudi spremljanje proizvodnje in zalog je neustrezno. Posledica tega pa je visoko investiranje v zaloge surovin, polizdelkov in končnih izdelov.

Ugotovili so, da 72 odstotkov izvoznih naročil kasni, 14 odstotkov je prezgodnjih in samo 14 odstotkov pa je pravočasnih.

Tako slabo zadovoljevanje strank pa vodi k odpovedim naročil in izgubi dohodka, kar pa se ne spremlja zadostno.

Kontrola kvalitete ni usklajena s proizvodno kontrolo. Vzrok temu pa je slaba kvalifikacija delavcev, pomanjkanje zavesti o kvaliteti pri delavcih, pomanjkanje vodenja in statistične obdelave.



### POVZETEK PREDLOGOV

Projekt Aera in Synergy naj bi trajal eno leto, rezultati projekta bi v letu po zaključku projekta znašali kar 70 milijonov dinarjev.

Prihranke bi ugotavljali s proučevanjem produktivnosti in drugih stroškov v zvezi z zaposlitvijo, izboljšanjem izkoriščenosti strojev, nabavo, zadovoljevanjem strank, izmetom, neplačanimi terjatvami, izboljšanjem kvalitete, z znižanjem splošnih obratovalnih stroškov, zmanjšanjem zalog, zmanjšanjem izgube dohodka in z izboljšanjem planiranja za obvladovanje poslovnega procesa.

Iz študije, izkušenj in finančne analize, ki je bila opravljena, ocenjujejo, da bi v enem letu znašali prihranki 45 milijonov dinarjev.

Projekt bi vključeval štiri glavna področja:

- tehnike organizacijskega in informacijskega inženiringa (sistem norm, planiranje, ocenitev delovnih postopkov in metod, optimizacija, zmanjšanje zastojev . . .)

- razvijanje sistema (sistem kontrole obratovanja, aktivnejši stil upravljanja . . .)

- usposabljanje vodstvenih kadrov - to je najpomembnejši del projekta. Nujne spremembe (vedenje, metode, organizacija, nov sistem) bi potekale preko osnovnega in ne le teoretičnega usposabljanja.

- usposabljanje za nadaljnje delovne sistema v skupini poleg delavcev Synergya bi sodelovali tudi delavci iz Aera (2-4) za polni delovni čas.

Delo pa bi potekalo v proizvodnji v Celju, tehnični administraciji Celje, v izdelavi, prodaji in nabavi, proizvodnji v Šempetru in v skupnih službah.

- Ur -





## Novosti pri lepilnih trakovih

Aerov proizvodni program lepilnih trakov se že nekaj časa nahaja v težavah. Da bi se tem težavam izognili, so v TPE samolepilni trakovi spremenili svojo strategijo. Preusmerili so se v glavnem v proizvodnjo specializiranih trakov. Druga naloga, ki so si jo zadali, pa je povečati proizvodnjo in ponuditi trgu trakove za široko potrošnjo. Povezali so se tudi z nemškim proizvajalcem samolepilnih trakov Tesa, da bi domačemu in tujemu trgu ponudili celotni spekter samolepilnih trakov. O načrtih smo se pogovarjali z Jožetom Randlom.

Za sanacijo proizvodnega programa samolepilnih trakov so predstavili več rešitev. Dogovorili smo se, da bo Aero na področju samolepilnih trakov še naprej ostajal samostojni proizvajalec. Načrtujemo, da se bo proizvodnja v roku treh let povečala na 50 milijonov kvadratnih metrov letno. Danes pokrivamo kar petino celotne jugoslovanske potrošnje samolepilnih trakov, v zadnjih letih pa prodamo 20 milijonov kvadratnih metrov samolepilnih trakov. 50 % načrtovane povečane proizvodnje nameravamo izvoziti, poleg tega pa bo potrebno najti še notranje in zunanje povezave. S Teso se dogovarjamo, da bi v prihodnje prevzeli del proizvodnje specialnih trakov za celo Evropo. Sedaj prodamo v Evropo največ embaliranih trakov in samolepilnih trakov za množično potrošnjo.

Sedaj pripravljamo veliko tržnih akcij in namenjamo več sredstev v trženje. Prizadevamo si, da bi na tujem trgu prodali več celofanskih trakov, saj je celofan naravno razgradljiv. Pripravili so tudi enotno, celostno embalažo in stojalo za celovito ponudbo samolepilnih trakov. Pripravili pa smo vam še nekaj navodil z reklamnega letaka, ki svetuje potrošnikom, kako lahko uporabljajo Aerove samolepilne trakove. Jasna Rode

### PREPRIČAJTE SE, KOLIKO RAZLIČNIH PROBLEMOV LEPLJENJA LAHKO REŠI AERO

#### AERODOUBLE 5560 OBOJESTRANSKI SAMOLEPILNI TRAK

##### PROBLEM

- Prilepiti moram odlepljeno furnirno obobo na mizi.
- Na vhodna vrata bi rad prilepil napisno ploščico.
- Plakat je treba prilepiti na lesenitno ploščo.

##### UPORABNIKI

- aranžerji
- gospodinjstva
- konjičkarji
- vsi drugi

#### KORIST

- trajno
- temperaturno odporno
- preprosto
- čisto
- natančno

#### REŠITEV

**AERODOUBLE**  
Obojestranski samolepilni trak.  
Širina: 19 mm  
Dolžina: 10 ali 33 m

#### AEROMONT

##### OBOJESTRANSKI SAMOLEPILNI TRAK

##### PROBLEM

- Pritrdil bi kljukice za obešanje brisač, ne bi pa rad vrtil v ploščice.
- Okroglo ogledalo bi rad pritrdil na pluto.
- Na razstavi moram pritrčiti vrsto panojev s fotografijami in napisi.

##### UPORABNIKI

- gospodinjstva
- steklarji
- aranžerji
- plastičarji
- vsi drugi

#### KORIST

- preprosto
- čisto
- trajno

#### REŠITEV

**AEROMONT**  
Obojestranski samolepilni trak.  
Širina: 19 mm  
Dolžina: 1,5 m  
Debelina pene: 1 mm

#### AEROTEP

##### OBOJESTRANSKI SAMOLEPILNI TRAK

##### PROBLEM

- Talne obloge se na robovih vihajo.
- Ni enostavno stikoma položiti talno oblogo, še posebej tako, da bo stik trajen.
- Zelo težko pritrdim talno oblogo.

##### UPORABNIKI

- polagalci talnih oblog
- gospodinjstva
- sejmsko-aranžerske dejavnosti

#### KORIST

- natančno
- čisto
- zdravju neškodljivo
- preprosto

#### REŠITEV

**AEROTEP**  
Obojestranski samolepilni trak na tkanini.  
Širina: 50 mm  
Dolžina: 5, 10 ali 33 m

#### AEROTEPO

##### OBOJESTRANSKI SAMOLEPILNI TRAK

##### PROBLEM

- Stalno se spotikam ob preprogo, ki se viha.
- Polagal bom talno oblogo, pa ne vem kako naj jo čim bolj stikoma poravnam.
- Talna obloga se je nagubala.

##### UPORABNIKI

- polagalci talnih oblog

- gospodinjstva
- sejmsko-aranžerske dejavnosti

#### KORIST

- preprosto
- natančno
- čisto
- zdravju neškodljivo

#### REŠITEV

**AEROTEPO**  
Obojestranski samolepilni trak na papirju.  
Širina: 50 mm  
Dolžina: 5, 10 ali 33 m

#### AEROKREP

##### ZAŠČITNI SAMOLEPILNI TRAK

##### PROBLEM

- Staro skrinjo želim črtasto prebarvati in rad bi imel ravne, čiste linije.
- Pri lakiranju avtomobila moram vsekar zaščititi stekla in žaromete.
- Pleskal bol stanovanje, oken in vrat pa ne smem zamazati.

##### UPORABNIKI

- pleskarji
- avtoličarji
- aranžerji
- gospodinjstva
- vsi drugi

#### KORIST

- čisto
- preprosto
- hitro

#### REŠITEV

**AEROKREP**  
Zaščitni samolepilni trak.  
Širina: 9, 15, 19, 25, 50 mm  
Dolžina: 50 m

Pomembno: Na odprtem prostoru, kjer je trask direktno izpostavljen UV žarkom in velikim oscilacijam temperature ter veliki vlagi, je uporabnost traku časovno omejena.

#### AEROACEL

##### NEVIDNI SAMOLEPILNI TRAK

##### PROBLEM

- Načrt hiše moram oddati, a se mi je nargal.
- Natrgal se mi je bankovec.
- Otrok je razrezal stare slike iz družinskega albuma.
- Oblikujem prospekt in imam težave z montažo.

##### UPORABNIKI

- grafični oblikovalci
- arhitekti, planerji
- tehn. risarji
- gospodinjstva
- vsi drugi

#### KORIST

- nevidno
- natančno
- preprosto
- čisto
- trajno

#### REŠITEV

**AEROCEL**  
Nevidni samolepilni trak.  
Širina: 15 mm  
Dolžina: 33 m

Pomembno: Ne porumeni in se po njem lahko piše.



## Poslovanje podjetja Aero Celje v oktobru

V preteklih letih je bil mesec oktober eden »najmočnejših« mesecev poleg marca in junija v tekočem poslovnem letu. To je razvidno tudi iz letne dinamike proizvodnje in prodaje. Ker je proizvodnja tržno regulirana to posledično pomeni, da nižje povpraševanje takoj vpliva na nižjo proizvodnjo. Torej je izpad proizvodnje v višini 288 ton ali 30 % glede na planiran obseg, posledica nižjega povpraševanja tako na domačem kot tujem trgu. V primerjavi s preteklim mesecem je bila proizvodnja za 1,2 % količinsko višja (brez proizvodnje samokopirnih papirjev). Podatki o proizvodnji v Sloveniji govore o 6,3 % povečanju proizvodnje oziroma proizvodnja drugih kemičnih izdelkov se je povečala za 7 % glede na september 1990.

### PRODAJA NA DOMAČEM TRGU

Iz tabele v nadaljevanju so razvidni fizični rezultati poslovanja v oktobru, torej 30 % količinsko in 5 % vrednostno zaostajanje za planirano prodajo. Ko govorimo o vrednostnem obsegu mislimo na BPC (bruto proizvodne cene) v planu so upoštevane na dan 25. januarja 1990, torej pomeni dejanski vrednostni obseg glede na količinskega predvsem Aerovsko inflacijo od januarja do oktobra, ne pa dejansko večje prodaje. Indeks cen na debelo v republiki Sloveniji je bil v oktobru 165,3 glede na december 1989.

Ustvarjena neto realizacija od prodaje na domače trgu v oktobru je v višini 35.732.025 din ali 97 % planirane vrednosti za ta mesec. V primerjavi s septembrom pomeni 1,2 % več (brez prodaje samokopirnih papirjev).

### PRODAJA NA TUJEM TRGU

Zaostajanje dosežene prodaje za planirano je približno enako kot je bilo v septembru in sicer 22 % količinsko in 20 % vrednostno po BPC v din. Nad planiranim obsegom je izvoz programa Hard Copy za 6 % količinsko in 24 % vrednostno po BPC. Neto realizacija na osnovi izvoza je 4.402.589 din ali 58 % planirane vrednosti za oktober.

Skupaj s prodajo na domačem trgu je bila v oktobru dosežena prodaja po neto vrednosti v višini 40.134.614 din, torej je prihodek iz naslova prodaje izdelkov in storitev za 9,2 % nižji od planiranega za ta mesec.

### ZUNANJE-TRGOVINSKO POSLOVANJE

Na osnovi izvoza preračunanega v ameriške dolarje je bilo torej realiziran mesečni plan 54 %. Uvoz je bil zaradi že poznanih ugodnosti skoraj enkrat višji od izvoza oziroma je delež izvoza v uvozu 56,8 %.

### KOLIČINSKI IN VREDNOSTNI OBSEG PRODAJE PO BPC

RPPE, TPE	Din. Plan oktober		Doseženo oktober		Indeks	
	Ton	Din	Ton	Din	4 : 2	5 : 3
1	2	3	4	5	6	7
RPPE Samokop. Pap.	0	0	0	0	Value	Value
RPPE Jasnit termo	173.6	7.369.453,0	122.8	9.807.220,0	71	92
- Kopir. pap. Celje	79.3	1.887.054,0	32.7	1.201.538,0	41	64
- Barve tonerji	0.6	31.702,0	0.7	39.726,0	117	125
TPE Repromateriali	253.5	9.288.209	156.2	8.048.484	62	87
RPPE Pisalni trakovi	10.5	5.290.521,0	6.3	4.908.133,0	60	93
RPPE Kop. pap. Celje	131.5	6.785.184,0	119.6	7.340.200,0	91	108
- Obrat Loka	22.8	618.442,0	0,0	887.077,0	0	143
RPPE Kopir. pap. Šempeter	236.6	4.847.540,0	128.6	3.999.850,0	54	83
RPPE Barve-tonerji	21.7	1.913.944,0	10,6	1.596.102,0	49	83
Tpe Hard Copy	423.1	19.455.631	265.1	18.731.362	63	96
RPPE Samol. trakovi	114.4	9.868.913,0	126.6	9.990.538,0	111	101
- Strojegradnja	0,0	0,0	0,0	0,0	Value	Value
TPE Samolep. trakovi	114.4	9.868.913,0	126.6	9.990.538,0	111	101
RPPE Strojegradnja	7,3	685.891,0	8,2	953.440,0	112	139
TPE Strojegradnja	7,3	685.891	8,2	953.440	112	139
Druga realizacija	0,0	244.328	0,0	0,0	0,0	0,0
Skupaj	798.3	39.542.972	556.1	37.723.824	70	95

### VREDNOST IZVOZA V DOLARJIH (mesečno in primerjava s planom)

Tpe	Plan oktober			Doseženo oktober			Indeks dos/plan	
	Konv.	Klir.	Skupaj	Konv.	Klir.	Skupaj	Konv.	Skupaj
Repromateriali	53.000	0	53.000	7.920	0	7.920	15	15
Hard copy	242.082	87.253	329.335	195.942	0	195.942	81	59
Samolep. trakovi	254.915	0	254.915	142.611	0	142.611	56	56
Strojegradnja	0	0	0	0	0	0	Value	Value
Skupaj	549.997	87.253	637.250	346.473	0	346.473	63	54

### VREDNOST UVOZA V DOLARJIH (mesečno in primerjava s planom)

Tpe	Plan oktober		Doseženo oktober		Indeks dos/Plan	
	Konv.	Skupaj	Konv.	Skupaj	Konv.	Skupaj
Repromateriali	125.751	125.751	81.732	167.321	65	133
Hard copy	396.565	409.275	265.335	265.335	67	65
Samolep. trakovi	228.753	228.753	177.442	177.442	78	78
Strojegradnja	0	0	158	158	Value	Value
Razv. proizv. podr.	0	0	0	0	Value	Value
Marketing	0	0	0	0	Value	Value
Skupaj	751.069	763.779	524.667	610.256	70	80



STANJE ZALOG NA DAN 31. OKTOBER 1990

Zaradi likvidnostnih težav že letošnje celo leto posvečamo posebno pozornost zalogam:

ZALOGE PO DEJANSKIH CENAH NA DAN 31. 10. 1990

TPE	Zaloga materiala R-3	Zaloga got. izd. R-6	Zaloga poliz. in nedovrš. proiz.	Skupaj TPE
Razvoj. proiz. področje	6.180.191	0	0	6.180.191
Repromateriali	4.055.272	3.785.102	962.117	8.802.491
Hard copy	17.056.982	14.638.613	4.543.293	36.238.893
Skup. strok. sl. in finan.	28.824	0	0	28.824
Strojegradnja	473.710	1.453.860	194.689	2.122.259
Samolepilni trakovi	5.191.003	5.521.882	1.242.388	11.955.273
Področ. market. -str. sl.	11.254	0	0	11.254
Družb. standard	677.241	0	0	677.241
<b>Skupaj</b>	<b>33.674.482</b>	<b>25.399.457</b>	<b>6.942.487</b>	<b>66.016.426</b>

Zaloga so v oktobru narasle.

OSNOVNI PODATKI O POSLOVANJU  
PODJETJA AERO COPY d.o.o.  
V OKTOBRU

S 1. oktobrom 1990 je, kot je vsem znano, dokončno samostojno začela poslovati družba Aero Copy, vendar ne čisto samostojno, saj je Aerov delež pri upravljanju 74 %. Torej je prav, da v nadaljevanju navedemo tudi nekaj skupnih rezultatov poslovanja, predvsem tudi zaradi lažje primerjave za kumulativno obdobje.

Proizvodnja novo ustanovljene družbe je bila prvi mesec 3 % količinsko in 30 % vrednostno višja od planiranega obsega. To je omogočila prodaja na domačem trgu, saj je bila količinsko 5 % in vrednostno 15 % višja od planirane za oktober. Prodaja na tujem trgu je bila kar 44 % pod planiranim obsegom. Skupaj je bil ustvarjen prihodek v višini 30.894.250 din iz naslova prodaje izdelkov in sicer je to 3,4 % več kot je bilo planirano za ta mesec.

FLUKTUACIJA IN IZKORIŠČANJE DELOVNEGA ČASA

Na dan 31. oktobra je bilo v Aeru zaposlenih 1136 delavcev, ki so opravili v oktobru 163.489 delovnih ur, kar predstavlja 81,7 % možnih ur.

Torej je bilo izostankov 36.671 ur ali 18,3 %.

Struktura izostankov je naslednja:

bolniški izostanki – 8,5 %

dopusti – 6,6 %

ostalo – 3,2 % od tega samo 172,5 ur čakanje na delo, zastojev, prekinitve.

KOLIČINSKA IN VREDNOSTNA PRODUKTIVNOST

V oktobru je povprečno 1212,5 delavcev ustvarilo 682,9 ton izdelkov, kar pomeni en delavec 0,56 tone izdelkov oziroma vrednostno 40.028 din (BPC).

POPREČNI NETO OD OKTOBER 1990

Področje	Dosež. popr. OD Oktobar	Dosež. pop. OD IV.–X.
TPE Repromateriali	6.192	5.061
TPE Hard copy	5.017	4.248
TPE Samolep. trakovi	5.497	4.693
TPE Strojegradnja	6.861	5.762
Razvojno proiz. podr.	6.368	5.414
Področje marketing	7.116	5.887
TPE podr. skup. strok		
služb in podr. financ	6.952	5.653
TPE Dejavn. družb. stand.	5.219	4.390
<b>Podjetje Aero</b>	<b>6.175</b>	<b>5.148</b>

POSLOVANJE V MESECU OKTOBRU 1990

Zap. št.	Element	Plan	Mesec Doseženo	Indeks
1.	Količinski obseg proizv. v tonah	1.381,7	1.419,5	103
2.	Vrednostni obseg proizv. po BPC v din	32.691.964	42.429.431	130
3.	Količinski obseg prodaje – domači trg v tonah	818,1	860,8	105
4.	Vrednostni obseg prodaje po BPC – domači trg v din	26.083.164	29.985.023	115
5.	Količinski obseg prodaje izvoz v tonah	572,7	320,2	56
6.	Vrednostni obseg prodaje po BPC – izvoz v din	6.873.660	3.947.503	57
7.	Vrednostni obseg prodaje po neto vrednosti – domači trg v din	25.013.754	28.379.856	113
8.	Vrednostni obseg prodaje po neto vrednosti – izvoz v din	4.853.505	2.514.394	52
9.	Vrednost izvoza v dolarjih – konvertibila	410.757	250.167	61
10.	Vrednost uvoza v dolarjih – konvertibila	363.263	443.473	122
11.	Delež – izvoza v uvozu na konvertibilnem področju – %	113	56,4	50
12.	Stanje zaposlenih 31. 10. 1990	125	122	98
13.	Izkoriščanje delovnega časa			
a – delovne ure			18.215	
b – izostanki v urah			3.170	
c – nadure			0	
d – skupaj			21.385	
e – delež delov. ur v skupnih urah (a : d) v %			85,2	
f – delež izost. v skupnih urah (b : d) v %			14,8	
g – delež nadur v skupnih urah (c : d) v %			0	
14.	Količinska in vrednostna produktivnost			
a – poprečno število zaposl. v oktobru	125	122	98	
b – vrednost proizvodnje po BPC	32.691.964	42.429.431	130	
c – proizvodnja v tonah	1.381,7	1.419,5	103	
– koef. količinske produktivnosti (c/a)	11,05	11,64	105	
– koeficient vrednostne produktivnosti (b/a) v din	216.536	347.782	133	
15.	ZALOGE NA DAN 31. 10. 1990 V DIN (po planskih oz. dejanskih cenah)			
a – zaloge surovin	16.945.209	17.307.617	102	
b – zaloge polizdelkov in nedovršene proizvodnje (samo mat. stroški)	3.461.106	3.540.534	102	
c – zaloge gotovih izdelkov (samo materialni stroški)	14.651.011	15.092.081	103	
d – skupaj (a + b + c)	35.057.326	35.940.232	103	



**REZULTATI POSLOVANJA AERA  
IN AERO COPY V OBDOBJU OD APRILA  
DO OKTOBRA**

**PROIZVODNJA**

Skupaj dosežena proizvodnja, je kumulativno 2 % višja glede na plan kot je bila 30. aprila 1990 (indeks 78 prej 76). To je posledica višje proizvodnje samokopirnih papirjev.

**PRODAJA**

Količinska prodaja na domačem trgu je v oktobru 12 % zaostala za planirano oziroma je bila 4 % vrednostno višja od planirane. Kot posledica višje prodaje samokopirnih papirjev, zaostajanje ostalega dela je še za 3 % večje, znaša količinsko oziroma tudi je zaradi prodaje samokopirnih papirjev le 25 % količinsko (30. 9. 1990 28 %) in vrednostno 5 % (30. 9. 1990 7 %). Izvoz je v oktobru še bolj zaostal za planiranim obsegom kot v septembru, s tem je kumulativni plan količinsko dosežen le v višini 77 % (prej 80 %) vrednostno po BPC pa 68 %, (kar je enako kot 30. 9. 1990) oziroma po NPC 62 % (30. 9. 1990 63 %).

**ZUNANJE-TRGOVINSKO  
POSLOVANJE**

Skupni izvoz Aera in Aero Copy v sedmih mesecih tega leta v višini 4.425.791 ameriških dolarjev pomeni 64 % planirane vrednosti za to obdobje. V istem obdobju je uvoz surovin dosežen v višini 6.462.440 ameriških dolarjev kar predstavlja 82 % planirane vrednosti. Delež izvoza je 68,5 %.

**IZKORIŠČANJE DELOVNEGA ČASA**

Skupaj za obe podjetji je doseženo 75,5 % delovnih ur v maksimalnih urah, torej so izostanki skupaj 24,5 %.

**STANJE ZALOG**

Tudi gibanje stanja zalog v kumulativnem obdobju lahko ocenimo le za Aero skupaj z Aero Copy:

- zaloge materiala so se v oktobru povečale in sicer so višje kot v avgustu in septembru in sicer so 52.729.450 din po planski ceni,
- zaloge gotovih izdelkov so prav tako višje kot v juliju in septembru ter enake kot v avgustu in sicer 47.508.132 din vrednotene po planskih direktnih stroških oziroma vrednotene po BPC 76.811.438 din, kar pomeni eno mesečno prodajo na domačem trgu,
- skupne zaloge po planskih ocenah so 6 % višje kot 30. 9. 1990 in sicer so 109.829.697 din,
- skupne povprečne zaloge po dejanskih cenah so v oktobru 54.899.557 din zaloge materialov in zaloge gotovih izdelkov 38.025.824 in zaloge nedovršene proizvodnje in polizdelkov 10.960.514 din, kar pomeni da so sredstva vezana v zalogah materiala 43,6 dni, planski cilj je 30 dni, v zalogah nedovršene proizvodnje in polizdelkov 32,8 dni, cilj je 10 dni in v zalogah gotovih izdelkov 9,5 dni cilj je 15 dni.

**KOLIČINSKA IN VREDNOSTNA  
PRODUKTIVNOST**

1334,5 povprečno zaposlenih (na osnovi povprečnih mesečnih stanj) je v obdobju 1. 4. do 31. 10. 1990 ustvarilo 12.013,7 ton izdelkov ali vsak 9 ton oziroma 379.772 din po BPC.

**Poslovanje podjetja  
Aero Grafika  
v oktobru**

**PROIZVODNJA**

je količinsko 35 %, vrednostno pa 5 % zaostala za planiranim obsegom, s tem je kumulativno zaostajanje za planiranim obsegom enako kot v septembru.

**PRODAJA**

Na domačem trgu je stanje enako kot kumulativno v septembru. Količinski plan je bil izpolnjen 5,8 %, vrednostno pa je dosežena prodaja po BPC 2 % višje od planirane. Rast cen od 25. januarja 1990 (vrednoten plan) do oktobra je nedvoumno omogočila vrednostno presežanje prodaje na domačem trgu; indeks cen grafične dejavnosti v republiki Sloveniji je bil v oktobru 143 glede na december 1989.

Na tujem trgu je bil količinski plan presežen za 27 %, vrednostno po BPC pa je 10 % zaostal za planiranim obsegom za oktober. Zaradi tega je kumulativni plan dosežen količinsko že 91 % (30. 9. 1990 85 %) vrednostno po BPC pa 69 % (30. 9. 1990 65 %). Skupno je bil ustvarjen prihodek s prodajo izdelkov v višini 37.478.806 din, s tem je bil plan presežen za 2,5 % v oktobru, kumulativno pa za 0,8 %.

**ZUNANJE-TRGOVINSKO  
POSLOVANJE**

V oktobru je bil dosežen izvoz v višini 233.225 ameriških dolarjev, skupno od 1. aprila 1990 dalje pa 1.032.144 ameriških dolarjev. Vendar je bilo v tem obdobju uvoženo za 1.334.067 ameriških dolarjev materiala oziroma v oktobru za 135.538 ameriških dolarjev. Plan izvoza torej ni bil dosežen, plan uvoza pa presežen, zato je tudi dosežen delež izvoza v uvozu 77 % (kumulativno), planiran pa je bil 182 %.

**ZAPOSLENI, IZKORIŠČANJE  
DELOVNEGA ČASA**

V oktobru se je število zaposlenih zmanjšalo za enega in je 602. Opravljeno je bilo 84.648 delovnih ur, kar je 79,8 % od maksimalno možnih. Opravljeno je bilo tudi 3259 nadur. V obdobju sedmih mesecev od 1. aprila dalje je bilo zaostankov 27,6 %, poleg pa opravljeno 13.706 nadur.

**KOLIČINSKA IN VREDNOSTNA  
PRODUKTIVNOST**

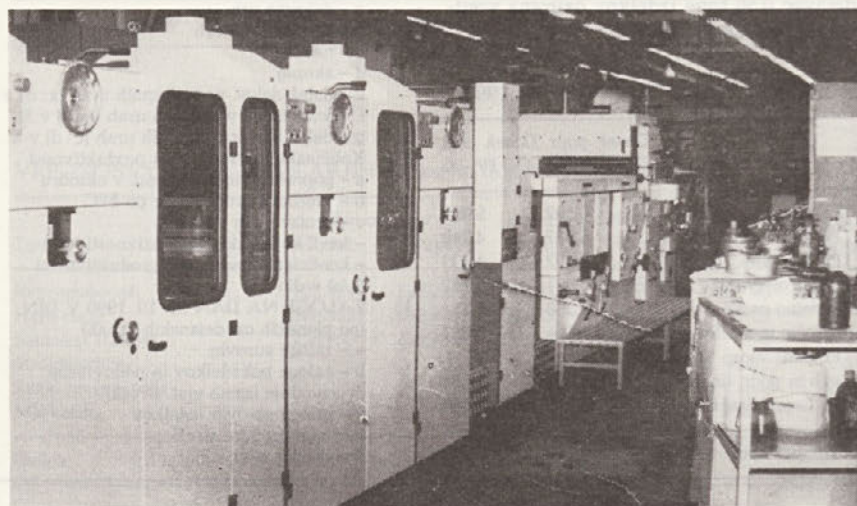
Povprečno 602,5 delavcev je ustvarilo 494 ton izdelkov, kar pomeni 0,8 tone vsak ali za 70.542 din vrednoteno po BPC, le v oktobru, kumulativno pa 4,8 tone vsak oziroma 441.103 din.

**ZALOG**

Vrednoteno po planskih cenah so bile skupne zaloge na dan 31. oktobra 1990 40.845.586 din, od tega zaloge surovin 31.879.658 din, zaloge nedovršene proizvodnje 3.638.567 din in zaloge gotovih izdelkov 5.327.361 din. Zaloge gotovih izdelkov vrednotene po BPC v višini 16.335.711 din pomenijo 43,3 % prodaje na domačem trgu. Sredstva so vezana v zalogah surovin 68,8 dni, v zalogah nedovršene proizvodnje 37,6 dni in v zalogah gotovih izdelkov 17,4 dni.

POVPREČNI NETO OD izplačan v oktobru je bil 7.231 dinarjev, v obdobju 1. aprila do 31. oktobra 1990 pa 6.334 dinarjev.

Služba plana in analiz





## Kaj vam kažejo zvezde za najdaljšo noč v letu?

Nikar ne bodite v dvomih, katere noč je v decembru najdaljša. Sedaj imamo na voljo Miklavža, Božič in Silvestrovo. Če ne veste, za katero bi se odločili, lahko praznujete kar vse tri, če pa vam še to ne bo dovolj, pa dodajte še kakšno po svojem izboru.

Nič ne »date« na horoskop, pravite, čeprav ga vedno na skrivaj preberete in tuhtate povsem zamišljeni, saj ne veste, kaj je hotel reči astrolog s temi besedami. Morda pa ni želel reči nič! Tudi prav! Kakor za koga!

Ravno zato smo vam pripravili zvezdni šepet na Silvestrovo, ali pa, katero drugo dooolgooo noč. Kaj počenjajte in kaj ne počenjajte. Pol za šalo, pol za res. Pri pisanju Silvestrovega šepeta zvezd nam je priskočila na pomoč astro agencija Izgubljeni v vesolju.



### OVEN (21. 3.–20. 4.)

Tako dobre volje boste, da vas tudi predlog nove slovenske davčne politike ne bo spravil v slabo voljo. Morda boste uspeli narediti korak navzgor, kjerkoli, pa čeprav si boste pridobili zaupanje partnerja, da lahko stopite na zadnji del hišne lestve in tako odkrili še zadnja novoletna presenečenja. Praznovali boste dooolgooo in veselo, v krogu prijateljev, katerim boste vedno v središču zanimanja. Tudi zgooodaj zjutraj.

NASVET: Nikar o politiki, to škoduje. Nikar o delu, tudi to škoduje! Vse ostalo je dovoljeno!



### BIK (21. 4.–21. 5.)

Tako boste aktivni in tako trmoglavji, da vas ne bodo mogli gledati. Zato se boste raje odšli potepat. Pri tem pa pohitite, da vas ne bodo prehiteli tisti, h katerim se boste namenili. To bi vam

še poslabšalo razpoloženje. Vendar se boste kar topili ob pogledu na dobrote, ki vas bodo navsezadnje tako pomirile, da boste odprli še zadnjo buteljko vina. Arhivska vina še ne! Zabavali se boste kraaaaasnooo! Ludo i nezaborav-noll!

NASVET: Ne pozabite pohvaliti kuharja, pa čeprav vsako urol! Dan ima samo 24 ur. O politiki in okusih se ne spodobi razpravljati!



### DVOJČKA (22. 5.–21. 6.)

Nekam kisli boste. Preveč kislega vina ali preveč kislkih kumaric? Pa še kregali bi se in to za Silvestrovo! Nikar! Če morda ne veste, to je prepovedano! Kje je le razlog za kislost, saj boste morda (potrudite se) dobili že davno pozabljen dolg. Če pa ne, boste vseeno napisali še tisti zadnji možni ček v minus in razvajali svoje drage, pa čeprav pet pred dvanajsto. Smejali se boste, kakšna sprememba! Na koncu ne boste vedeli, kaj je vaše prijateljstvo spravilo pod mizo, vaše vino ali vaše smešnice.

NASVET: Nikar samo vi ne govorite, pustite še druge. Morda vam bodo povedali kaj zanimivega. Ustavite jih le, če bodo začeli o politikil!



### RAK (22. 6.–23. 7.)

Če še niste za trdno vezani, vas čaka presenečenje na vsakem koraku. Tudi če ste pretrdno zvezani, vas čaka presenečenje vsepovsod. Kupovati bo treba darila. To pa je presenečenje, saj boste kot bi mignili brez denarja. Sicer pa ni to nič novega. Na Silvestrovo pa bo šlo kot po maslu. Žurirali boste med svojimi najdražjimi, ali pa boste svoje najdražje šele spoznali. Po stanju v denarnici, hitro ugotovite, kdo je vaš najdražji.

NASVET: Ne pojejte vsega, kar boste videli, prva »luna« je šele 7. januarja. Politika prav gotovo slabo vpliva na vašo prebavo!



### LEV (24. 7.–23. 8.)

Ne dovolite, da bi vas delo odneslo v leto 1991. Sploh ne veste, da se bliža Novo leto. Grozno! To pa samo zato, ker še nimate časa, da bi si kupili novo obleko, ali pa šli k frizerju po nov izgled. Kar vzemite si ga, saj boste potem boljše volje, povabili boste prijatelje in na koncu nore noči še plesali tango po mizi, klavirju ali pa pod mizo. Saj je vseeno kje, glavno je da boste najbolj vzdržljivi in najbolj v središču pozornosti.

NASVET: Nikar ne dovolite, da bi politične razmere vplivale na vaš nakup, saj se vam rdeče prav dobro poda. O politiki le toliko!



### DEVICA (24. 8.–22. 9.)

Nered v vesolju vam je naklonjen, vi pa se ne morete odločiti, ali bo to za vas dobro ali ne. Nered vas muči! Ne veste pa, da vas muči lastni nered in zato »ajde, da ludujemo«, za pospravljanje vseh vrst je na voljo 364 dni v letu. Naredite kaj norega in naj vam ne bo žal. Vse vam je naklonjeno, kdaj se boste nasmehnil sebi? Novoletno noč boste zgrabili in tisto nekaj več vas ne bo spustilo.

NASVET: Naj vam za spremembo svetujejo drugi, naj vas drugi analizirajo. Uživatej pri tem! Ko bodo zabredli v politiko, vam dajemo proste roke.



### TEHTNICA (23. 9.–23. 10.)

Financ se ne boste uspeli rešiti niti na Silvestrovo. Pa saj to je grozno, da vam prav nič ne uspeva. Ker pa ste oseba, ki nekaj da nase, ne boste dovolili, da vas takšne »malenkosti«, kot so finance, vržejo iz tira, pa ravno na Silvestrovo. Oblekli boste tisti po-



**IZŽREBANI NAGRAJENCI NAGRADNE KRIŽANKE ŠT. 9:**

- 1. nagrada – 80 din: Ana Vasle, obrat selotejp, Šempeter
- 2. nagrada – 50 din: Tereza Hojski, obrat selotejp, Šempeter
- 3. nagrada – 35 din: Pavla Plaustejner, raziskovalna enota
- 4. nagrada – 25 din: Irena Kvas, likvidatura, SSS
- 5. nagrada – 25 din: Alenka Pajek, likvidatura, SSS


**IZŽREBANI NAGRAJENCI NAGRADNE KRIŽANKE ŠT. 10:**

- 1. nagrada – 80 din: Mirko Lesjak, pisalni trakovi
- 2. nagrada – 50 din: Štefanija Božič, Čopova ulica 9, Celje
- 3. nagrada – 35 din: Marko Slokan, Aero Copy
- 4. nagrada – 25 din: Barbara Mori, vzdrževanje, Celje
- 5. nagrada – 25 din: Anica Puncer, Kemija Šempeter

**DRAGI REŠEVALCI KRIŽANKE!**

Za novo leto smo vam pripravili presenečenje. Dvojna križanka in tudi več kot dvojne nagrade za prve tri reševalce!  
Naj vam še predstavimo nagrade:  
1. nagrada: 200 din; 2. nagrada: 130 din; 3. nagrada: 100 din

Rešitve nagradne križanke številka 11–12 pošljite v naše uredništvo do 15. januarja 1991 na že znani naslov uredništva: AERO SSS, Kocenova 4, Celje, s pripisom **NOVOLETNA NAGRADNA KRIŽANKA VELIKO NOVOLETNE SREČE!**



SREČNO 91

AERO

IT. FILM. IGRALKA (GATHERINE)	EVROP. OTOČNA DRŽAVA	KARTON	NASILNO VSTOPANJE	REKA NA JUGU ŠKOTSKES	SPLIT	BIVŠA SL. ALP. ŠMUGARSKA (NUŠA)	ŽIVAL RJAVE BARVE	AM. FILM. IGRALEC (RYAN)	JADRAN. OTOK	JESENSKI MESECI VINOČEK	OSKRBOVANJE Z OBLEVO	DOBROJ	VEŽJA STANOVAJSKA ZABAVA	OBJEDEN OSTAJEK SADEŽA	LUKA NA KRIMU	MORALNA POKREKA, NAKAZA	LUKA V IZRAELU	$x+y=12$	HUDA JEZA	GLEDALŠKO PRITLIČJE	PRIZORIŠČE V GLEDAL	BLIŽE, SIJAJ
ŠEP. NAČELNIK	ZOLCA, HLADETINA	ANGL. PLOŠČIN. MERA	DRŽAVA V SEV. AMERIKI	IGRALEC KLUSKI	KULTURNA DOBRINA	TERMIM	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI	IGRALEC KLUSKI
ZVIŽDAJE GLADINE	BE OGR. VEDEŽEVAL V GRČIJI	POKRAJINA V GRČIJI	MEŠTO NA CIPRU	SL. IGRALKA (VERA)	JEDILNI LIST HRV. IGRAL (PAVLE)	JADRAN. OTOK HEMINGWAY	KLADA ZA SEKANJE DRV	PRIPADNIK ARABCEV	GOROVJE V SAHARI	GORA V KARAVANKAH	BOŽANSKA PIJAVE NEVAJADNA SMRT	LUKA V EGIPTU (HENRIK)	SMRTNI BOJ	VLADAJOČA GAR-NITURA	ERENDURG ILIJA RAZPOZN. BESEDA	BESEDA VRSTA	IT. PIŠEC (IMBERTO) REKA V FRANCJI	JURIJ REJA PRAKANTON V SVICI	OSEBA IZ BIBLIJE (OLGA)	EDIP	OŠTEUMJE	
NASELJE NA GORENSKEM	VELEMEST. RAZBOJNIK	IGRALKA LIST	SL. SAKSO. FONIST (ANDREJ)	LETOPIS	KOSARNA RADIJOJE ALARM. NAPRAVA	SL. SKLAD. (RISTO)	AMERIŠKI DRAMATIK (JOHN) OBER	GUSTAV IPAVEC	NEKB. POVRŠINI MERA	ZAVIHEK PRI OBLEKI	RAZTE-LESENJE	PRIPADNIK NARODNE STRUJE										



vsem pripravni trik iz Dinastije, ko se je Krystl okitila z najdragocenejšimi diamanti ravno v trenutku, ko je šlo Blakeu najbolj za nohte. Gosti bodo zelo veseli, veliko bodo prinesli s seboj.

**NASVET:** Prav odlično se znajdete v svetu brez politike, politike in politike. Za vas je svet iz Dinastije, pa čeprav namišljen!



### ŠKORPIJON (24. 10.–22. 11.)

Zabavanje in še enkrat zabavanje, to je za vas. Čeprav vas letos hudo vleče med štiri stene skupaj s knjigo, vas bodo ljudje iz živega sveta potegnili medse. Nikar se ne delajte zadržane in resne, še žal jim bo, da so vas povabili. Nikakor ne boste mogli mimo tega, da ne bi zahtevali, da bi se igrali monopoly. Pustite prijatelje in znance, da uživajo in se imajo lepo, vi pa kraljite med njimi in nad njimi, kar tako, s telesom.

**NASVET:** Ugotovili ste že, da ima steklenica dno. Ne delajte tega še enkrat! O politiki so genialni ljudje kot vi ne pogovarjajo!



### STRELEC (23. 11.–22. 12.)

Če si zaželite, da bi odpotovali domov ali pa v tujino, nikar ne čakajte, da bi vas vabili drugi. Pojdite, saj vam tudi finance ne bodo delale prevelikih težav. Nikar se ne obotavljajte, saj bo tako le mnogo slabše. Poskrbeti boste morali tudi za zdravje, saj ste v preteklih dneh zeeeloo garali. Prazniki so kot nalašč za to. Pojdite in vrzite vse čez ramo. Dobro veste, da vas bo vse počakalo. Znete se zabavati in to boste tudi storili.

**NASVET:** Ne ozirajte se v preteklost, tam je vse poznano in enako. Pogledajte naprej in vrzite politiko v roke drugim, drugače bo politika vrgla vas.



### KOZOROG (23. 12.–20. 1.)

Silvestrovo se vam prilaga kot obleka, krojena in šivana ravno za vas. Nič vam ne bo stalo na poti, če pa bo kaj na njej, bodo to omamni predstavniki vašega nasprotnega spola, ki se jih ne boste mogli otresti. Pa nič zato, saj vam bo to močno prijalo. Kar cveteli boste v doolgii noči, ki vas bo pomladila za nekaj let. Pripravite se, in to skrbno, za Silvestrovo, skrbno pa si tudi odmerite kozarčke in gržljaje dobrot. Lepo bo in to za znoret!!!

**NASVET:** Prepustite politiko in delo drugim, predajte se užitek vseh vrst!



### VODNAR (21. 1.–19. 2.)

Kot vedno, želite biti nekaj povsem drugega, zato ste že nekaj dni in noči preživeli zelo burno. Ni vam mar Silvestrovo, za vas je Silvestrovo takrat, ko se vi za to odločite. Verjetno bi raje malo počivali in se grel ob ognju spominov z ljubljeno osebo. Ne bo vam uspelo, pa ne zaradi Jelovice, pač pa zaradi vaših prijateljev, ki vas bodo popeljali med ljudi. That's what friends are for! Se boste pač grel ob ogenjčku spominov takrat, ko se boste odločili.

**NASVET:** Predajte se ljubljenim ljudem in ne delu, še manj politiki. Boljše je umreti od ljubezni kot od politike ali dela!



### RIBI (20. 2.–20. 3.)

Najraje bi se grel nekje ob ljubljene osebi, povsem sami. Tako je za vas najlepše. Med ljudmi ste kar izgubljeni, to pa vam ni všeč. Pravo bogastvo boste zapravili za vse tisto, s čimer boste pričarali najlepše od najlepšega za ljubljeno osebo. Vam ni prav ničesar škoda. Ko ste zaljubljeni, prav razkošno trošite. To je tudi eden od ciljev vašega življenja. Če ste pravilno izbrali, si lahko vsak večer pričarate najbolj razkošno Silvestrovo.

**NASVET:** Za vas ne obstaja drugega kot ljubezen. Spomnite včasih ljubljene osebe, da vas popeljejo v realni svet. Le politike ne vmešavajte!

Prijetno Silvestrovanje med zvezdami vam želimo Izgubljeni v veselju in uredništvo Našega Aera

P. s.: Morda se kje srečamo!?





# Plan za leto 1991

V prejšnji številki smo predstavili izhodišča za leto 1991 za vsa tri podjetja. V trenutku, ko pišem ta članek, smo v končni fazi priprave prvega osnutka plana za vsa tri podjetja. Moram poudariti, da je čas za izdelavo plana izredno neugoden in sicer zaradi nedorečenih zunanjih pogojev poslovanja (okolja podjetja) ter tudi notranjih pogojev poslovanja (v podjetju). Kot zunanje okolje podjetja lahko na prvem mestu izpostavimo raven, padec industrijske proizvodnje manjši kot letos, osebni dohodki naj bi se zviševali za 7 %, tečaj dinarja v primerjavi z dolarjem naj bi znašal 11,5 : 1. Toda ali slovenska vlada misli tudi tako? Tudi notranji pogoji poslovanja niso dorečeni. Imamo neka splošna izhodišča za leto 1991, nimamo pa:

- opredeljene mezo in mikroorganizacije,
- mase osebnih dohodkov po kolektivni pogodbi,

- število zaposlenih, tu mislimo tako na prehod delavcev iz skupnih strokovnih služb v Grafiko kot tudi zmanjšanje »režijskih delavcev« (v najširšem pomenu besede),

- izločitev delov Aera - družbeni standard.

Lahko rečem, da smo v roku zaključili prvo fazo izdelave plana, to pomeni določitev fizičnega obsega poslovanja za leto 1991, ki smo ga vrednotili po cenah 6. novembra 1990 (tretja varianta). V kolikor se bo pokazalo potrebno glede na inflacijo do 31. decembra 1990, bo sledilo končno prevrednotenje po cenah 31. decembra 1990.

## PLAN PROIZVODNJE IN PRODAJE ZA AERO CELJE IN AERO COPY

### PROIZVODNJA

Podjetje Aero planira za leto 1991 proizvodnjo v višini 9.173.4 tone ali vrednoteno po cenah 6. novembra 1990 650.712.045 din. To predstavlja 9 % več kot je ocena za leto 1990, količinsko in vrednostno 19 %. Podjetje Aero Copy planira proizvodnjo v višini 17.667.4 ton.

Količinska produktivnost izračunana na osnovi obstoječega števila zaposlenih (upoštevano je le ocenjeno zmanjšanje režijskih delavcev, ki naj bi šli v Grafiko po

stanju 31. decembra) je 9 ton na delavca oziroma 640.465 din na delavca v podjetju Aero, kar pomeni, da je glede na podatke o oceni proizvodnje do konca leta 1990 19,4 % višja produktivnost izračuna v tonah in 30 % višja produktivnost izražena vrednostno.

### PRODAJA

Plan prodaje je po BPC 658.631.045 din od tega 650.712.045 in prodaje Aerovih izdelkov in za 7.919.000 din lepilnih trakov iz programa TESE. Prodaja na domačem trgu je planirana v višini 518.669.965 din po BPC in izvoz v višini 132.042.080 din po BPC. Skupni prihodek iz naslova prodaje izdelkov Aera po cenah na dan 6. novembra 1990 je torej 548.297.377 din od tega 483.343.307 din na domačem trgu in 64.954.070 din na tujem trgu.

### VSEBINA DELA STROKOVNIH SLUŽB ZA LETO 1991

je usmerjena v izboljšanje kvalitete dela za vsa področja poslovanja:

- kadrovske splošni posli
- družbeni standard
- ekonomika
- informatika.

V prejšnji številki smo predstavili cilje kadrovske politike Aera za leto 1991 in sicer nadaljnje zmanjšanje »režijskih« delavcev, povečanje produktivnosti, usposobitev zaposlenih, zlasti na višjih ravneh za realizacijo nalog, predvsem pa uveljavitev splošne kolektivne pogodbe. Program dela KSS temelji na naslednjih predpostavkah, ki so pogoj za uresničitev navedenih ciljev:

1. Znanje mora postati ključni dejavnik kadrovske politike
2. Izobraževanje je sestavni del delovnih obveznosti slehernega delavca, pomeni njegovo pravico in dolžnost slediti novostim na delovnem in strokovnem področju.
3. Sistem nagrajevanja mora postati eden od temeljnih motivacijskih elementov.
4. Socialna politika v najširšem smislu mora biti v funkciji podbujanja ustvarjalnega dela, večjega zadovoljstva delavcev dobrih medsebojnih odnosov ter zagotavljanja boljših delovnih in življenjskih pogojev delavcev.

Ostale naloge so s področja uveljavljanja sprememb zakonodaje v praksi. Področja dela družbenega standarda so:

- Področje stanovanjskih zadev: odprodaja stanovanj, kreditiranje stanovanjske gradnje in nakup stanovanjskih enot;
- Oddih delavcev: razporeditev delavcev, vzdrževanje počitniških kapacitet (182 ležišč na 9 lokacijah);
- Družbena prehrana: večja in kvalitetnejša ponudba.

### Področja dela ekonomike so:

- nadziranje kot sestavina oblikovanja informacij ali ugotavljanja nepravilnosti,
- zavarovalniška dejavnost - iskati čim boljše različice zavarovanja,
- permanentna inventura - zagotoviti preverjanje osnov za računovodske izraze in pozitivno vplivati na gospodarsko ravnanje z osnovnimi in obratnimi sredstvi ter viri sredstev,
- strokovno računovodstvo - obračun po strokovnih nosilcih, kalkulacije dejanskih stroškov,

Podjetje Aero in Aero Copy PLANIRANA PROIZVODNJA za leto 1991 (vrednostno in količinsko)

Naziv RPPE	Doseženo 1990		Plan 1991		Indeks	
	Ton	Din	Ton	Din	4 : 2	5 : 3
1	2	3	4	5	6	7
Jasnit termo	1.397.2	75.482.607	1.671.1	90.387.943	120	120
Pisalni trakovi	109.7	69.424.334	117.9	84.582.540	107	122
Kop. pap. Celje	2.856.5	140.417.922	2.663.3	151.996.010	93	108
Kop. pap. Šempeter	2.036.8	71.328.587	2.190.5	82.781.620	108	116
Barve tonerji	319.5	37.630.775	399.0	53.423.460	125	142
Samolep. trakovi	1.590.6	145.085.789	2.056.1	177.062.402	129	122
Strojgradnja	73.9	8.321.518	75.5	10.478.070	102	126
I. Skupaj Aero Celje	8.384.2	547.691.532	9.173.4	650.712.045	109	119
II. Aero Copy	14.515.1	384.367.631	17.667.4	494.601.100	122	129
III. Skupaj (I + II)	22.899.3	932.059.163	26.840.8	1.145.313.145	117	123

PLANIRANA PRODAJA ZA LETO 1991 (cene 6. 11. 1990) po NPC v din

TPE	Ocena I. 1990	Plan I. 1991	Indeks
<b>Domači trg</b>			
Repromateriali	81.966.602	97.263.275	119
Hard Copy	237.903.064	268.479.580	113
Strojgradnja	6.622.862	10.204.720	154
Samolepilni trakovi	100.402.469	107.395.732	107
Skupaj	426.894.997	483.343.307	113
Aero Copy	284.130.004	370.093.756	130
<b>Izvoz</b>			
Repromateriali	4.653.586	7.061.000	152
Hard Copy	38.340.136	27.376.095	71
Samolepilni trakovi	18.644.501	30.516.975	164
Skupaj	61.638.223	64.954.070	105
Aero Copy	53.645.441	60.206.353	112
<b>Skupaj DT + IZ AERO</b>	488.533.220	584.297.377	112
Prodaja programa TESE	-	7.364.670	-
Skupaj Aero Copy	337.775.445	430.300.109	127
Skupaj Aero + Aero Copy	826.308.665	985.962.156	

Izvoz izražen v ameriških dolarjih je planiran v višini 5.648.180 za Aero in 5.235.335 za Aero Copy, torej skupaj 10.883.515 ameriških dolarjev.



- **finančno računovodstvo** - vsebina povezave med spremembami v bilanci uspeha in stanja z ugotavljanjem zakonitosti,
- **statistika** za zunanje in notranje potrebe s preverjanjem zakonitosti gibanja količinskih kazalcev,
- **planiranje** po sodobnih principih planiranja,
- **prognoziranje** v najširšem smislu in podrobno razdelano,
- **analize** s področja uspešnosti organizacijskih enot in skupin proizvodov, in tudi primerjalno z okoljem (panogo), prag rentabilnosti,
- **kalkulacije** - ločiti planske in obračunske kalkulacije.

#### Področja dela informatike:

- projekt - prodajni informacijski sistem,
- upravljalni informacijski sistem,
- projekt - eksterna naročilnica,
- programiranje strokovnega računovodstva,
- razvoj uporabniškega računovodstva, vzpostavitev mrež in povezava z glavnim računalnikom.

V okviru strokovnih služb bodo potekale tudi strokovne naloge s **področja investicijske dejavnosti** in sicer organiziranje in vodenje investicijske dejavnosti.

Služba plana in analiz

## Ob svetovnem dnevu kakovosti sprejeli poslovnik kakovosti

Deveti november - svetovni dan kakovosti smo v Aeru in Aero Grafiki počastili prevej slovesno.

Dan pred svetovnim dnevom kakovosti smo slavnostno sprejeli Poslovnik kakovosti. Na sprejem smo povabili naše poslovne partnerje, novinarje in vse najodgovornejše sodelavce, ki na svojih področjih najbolj poznajo in izvajajo načela celovitega obvladovanja pomena kakovosti (CEOKA).

Zvone Hudej je v uvodnem govoru poudaril pomen kakovosti v podjetju. Poslovnik ni bil pripravljen samo zaradi svetovnega dneva kakovosti, temveč zaradi prepričanja in nujnosti, da sistem CEOKA vključimo čimprej v naše delo. Omenil je še tudi, da je veliko dela še pred nami, saj bomo morali vsi zaposleni začeti izvajati vsebino Poslovnika kakovosti in sistema CEOKA. V nadaljevanju pa je Cilka Jedlovčnik izčrpno predstavila pomen in vsebino Poslovnika kakovosti. Podrobno je opisala vseh petnajst poglavij Poslovnika, ki opredeljujejo vsa področja, na katerih je potrebno upoštevati načela CEOKA (politika kakovosti, način vodenja, prodaja, razvoj novih izdelkov, kakovost vhodnih materialov, reklamacije, izobraževanje, merila vseh vrst...). Po predstavitvi Poslovnika kakovosti je Zvone Hudej razdelil Poslovnik kakovosti vsem najbolj odgovornim delavcem Aera in Aero Grafike. Ob tem pa se je še zahvalil vsem tistim, ki so največ pripomogli, da so sprejeli poslovnik kakovosti. Še enkrat pa je dejal, da Poslovnik ne sme obležati nekje v predalu ali na polici in da mora postati njegova vsebina sestavni del našega dela.

Jasna RODE

## Kaj je kakovost?

Beseda »kakovost« ali »kvaliteta« je latinskega izvora (qualitas) in izhaja iz besede »qualis« - kakšen. **Po osnovni definiciji**, ki jo najdemo v vsakem leksikonu, pomeni kakovost neko določeno lastnost, kvaliteto, svojstvo, oziroma vrednostno stopnjo. Beseda »kakovost« označuje vse tisto, ki opredeljuje oziroma določa nek predmet ali pojav ter ga razlikuje od ostalih predmetov ali pojavov. Prav tako lahko rečemo, **da je kakovost neka vrednost, ki je primerljiva določenim zahtevam, normam oziroma standardom.**

### PLAN PROIZVODNJE IN PRODAJE ZA AERO GRAFIKO

#### PROIZVODNJA

Podjetje planira proizvodnjo za leto 1991 v višini 7.307,3 tone ali vrednostno po cenah 6. novembra 1990 v višini 531.461.094 din ali 9 % več kot je ocena za leto 1990.

#### PRODAJA

Planirana prodaja na domačem trgu je v višini 455.726.936 din (BPC), kar je 10 % več od plana za leto 1990 oz. 5 % od ocene za leto 1990.

Planiran izvoz v višini 75.734.158 din (BPC) pomeni 46 % več kot je ocena za letošnje leto.

Na osnovi prodaje bo pridobljen prihodek v višini 448.544.088 din:

Obrat	Ocena 1990	Plan 1991	Indeks
<b>Domači trg</b>			
Tiskarna I	41.029.266	58.663.378	143
Tiskarna II	76.149.114	71.480.589	94
NO	271.015.936	283.907.206	105
Vred. tiskovine	5.763.122	3.850.000	67
Skupaj	393.957.438	417.901.183	106
<b>Tuji trg</b>			
Tiskarna I	37.219	1.181.600	3175
Tiskarna II	2.393.029	3.692.500	154
NO	20.625.972	25.768.805	125
Skupaj	23.053.220	30.642.905	133
Skupaj DT + IZ.	417.013.658	448.544.088	108

### PLANIRANA PROIZVODNJA ZA LETO 1991

Naziv obrata	Ton	Doseženo 1990		Plan 1991		Indeks	
		Din	Ton	Din	Din	4:2	5:3
1	2	3	4	5	6	7	
Obrat tisk. I.	462,7	44.111.001	696,5	63.401.200	151	144	
Obrat tisk. II.	518,5	82.297.484	599,3	79.441.894	116	97	
Obrat NO	5.028,6	356.827.235	5.941,5	384.768.000	118	108	
Proiz. vred. tiskovin	81,1	5.927.355	70,0	3.850.000	86	65	
Skupaj	6.090,9	489.163.075	7.307,3	531.461.094	120	109	

Izvoz izražen v ameriških dolarjih znaša 2.593.340.

Planiran prihodek iz poslovnega dela se poveča še za 18.854.70 din prihodkov od financiranja in 2.937.10 din izrednih prihodkov.

Vprašanje je ali bo planiran prihodek v višini 448.565.879,80 din dovolj za pokrivanje vseh stroškov poslovanja? Ali so še možnosti za povečanje prihodka.

Služba plana in analiz





Takšno splošno tolmačenje kakovosti pa je že nekaj časa zastarelo! **Modernjša definicija kakovosti** izhaja iz takoimenovane »tržne koncepcije kakovosti«, ki pravi, da je kakovostno vse tisto, kar zadovoljuje željam in potrebam kupca. Kakovost nekega izdelka torej ni samo njegova neločljiva fizikalna lastnost oziroma vrednost, ampak se lahko spreminja ter prilagaja željam in potrebam kupca. Pravi ocenjevalec na trgu ponujenih izdelkov je lahko le kupec s svojimi potrošniškimi motivi in potrebami. Po »tržni koncepciji kakovosti« **pomeni torej beseda »kakovost« vse tisto, ki je najboljše za določene kupčeve pogoje.** Le-to pa so združene v najboljšem odnosu predvsem naslednje lastnosti naših izdelkov:

- funkcionalne karakteristike
- tehnološke karakteristike
- kakovost izdelave
- zanesljivost
- odpornost
- zamenljivost
- oblika
- estetsko-umetniški izgled
- embalaranje
- rok trajanja
- navodila za uporabo
- servisiranje
- reševanje reklamacij
- prodajna cena
- dobavni rok
- prodajni kanali
- garancija
- transport
- kreditni in ostali prodajni pogoji, ipd.

Vse našteje lastnosti oziroma pogoji lahko odločilno vplivajo na potrošnikovo stališče in mišljenje o kakovosti našega izdelka oziroma usluge. Le z

upoštevanjem teh lastnosti in izpolnitvijov vseh zahtevanih pogojev bomo dosegli, da bo naš izdelek pripel do tistega kupca, kateremu je po vseh svojih karakteristikah tudi namenjen. **Osnovni pogoj za to pa je že omenjeno »celovito obvladovanje kakovosti«, ki nam da željeni nivo kakovosti z:**

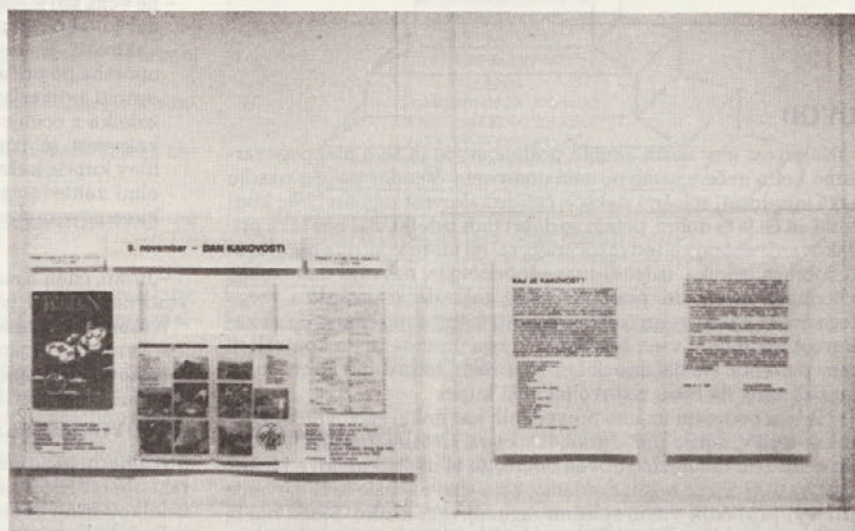
- jasno definicijo proizvodnega in celotnega procesa poslovanja oziroma tehnično-tehnološko dokumentacijo, ki naj predstavlja uskladitev potreb, želja in zahtev tržišča z našimi možnostmi in pogoji;

- programiranim spremljanjem in ugotavljanjem kakovosti, ki naj bo s kontrolno tehnologijo, standardi in normativi točno definirano;

- definiranim informacijskim sistemom kakovosti, ki je osnova vseh akcij za vzdrževanje enakomernega in željenega nivoja kakovosti.

S takšno »celovito definicijo kakovosti« se je, v odnosu na dosedanja ozka gledanja, pojem kakovosti torej znatno razširil. Kot takšnega ga tudi moramo sprejeti in storiti vse, da se mu bomo čimbolj približali, saj je od tega v največji meri odvisen tudi naš boljši jutri. In ne nazadnje – kakovost je **tudi naše vsakdanje življenje in obnašanje!**

Andrej ŠUŠTERIČ  
(ob Dnevu kakovosti 1990)

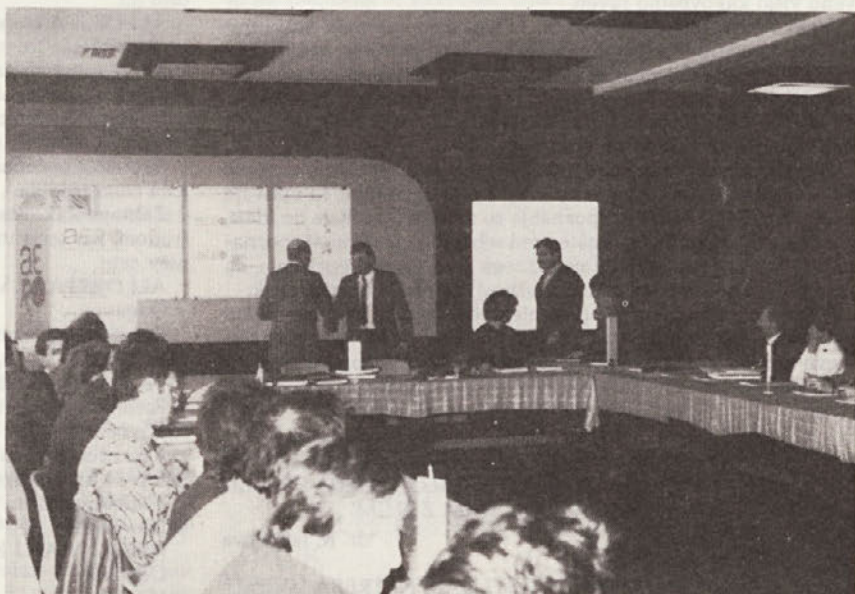


Praznovanje dneva kakovosti v Aero Grafiki

#### ANEKDOTA

*Arhimed (287–212 pred našim štetjem), največji matematik, fizik in tehnik starega veka, je ob vsaki novi ideji, ki se mu je porodila, hvaležno daroval bogovom, ki so ga obdarili s pametjo in iskrihim duhom. Za majhno idejo je daroval jagnje, za veliko vola. Ker so se mu porodile mnoge velike ideje, je bilo darovano mnogo volov. Od tedaj voli sovražijo znanost.*

*Op.: Anekdoto je na seminarju »Izobraževanje za kakovost« povedal prof. dr. Stjepan Han, specialni svetovalec Evropskega centra za mir in razvoj in glej ga zlomka, mnogi so po burnem aplavzu sodeč pomislili na domače okolje.*



Podelitev Poslovnika kakovosti



# Kakovost ni najpomembnejša, ampak je vse!!!

Pri založbi Gospodarskega vestnika v Ljubljani (1990)\* je izšla knjižica z naslovom RAZUMEVANJE KAKOVOSTI, ki na zelo poljuben način v osemnajstih kratkih poglavjih razlaga vlogo in pomen kakovosti, kakor tudi prizadevanja za kakovost v svetu in pri nas. Nekaj izvodov bomo kupili tudi za podjetje, vseeno pa objavljamo prva tri poglavja v našem glasilu z namenom, da bi vas branje pritegnilo in da bi segli po tej knjižici prav vsi, z zavestjo, če bomo uspeli, bomo s kakovostjo, če pa bomo propadli, bomo propadli zaradi (ne)kakovosti.

**Kakovost ni najpomembnejša, ampak je vse!**  
V prvem delu bomo objavili prvi dve poglavji, v naslednji številki Našega Aera pa tretje poglavje.

\* Razumevanje kakovosti – Janez Žnidaršič, Silvo Serazin, Peter Polak, GV, Ljubljana 1990

## UVOD

Kakovost je v naših okoljih postala moda in se o njej pogovarjamo kot o nečem samo po sebi umevnem. Vendar pa je v ozadju take miselnosti splošno stališče, češ da kakovost zagotavlja že kontrola, in če je ta dobra, potem so dobri tudi izdelki. Žal nas taka pričakovanja skoraj vedno razočarajo, saj ne more kontrola načrtovati dobrega izdelka, izdelati prave tehnologije, nabaviti ustreznega vhodnega materiala, pravilno delati, zato smo za posledica vsega tega dober kakovosten izdelek. Utrditi je treba miselnost, da se kakovost vgrajuje v vseh fazah delovnega procesa in da kontrolorji niso potrebni. Ne delamo dobro zato, da bi zadovoljili kontrolorje, ampak zato, da bodo zadovoljni naši kupci.

Na tem področju imamo prevedenih kar nekaj svetovno priznanih avtorjev, kot so npr. Juran, Ishikawa, Crosby in drugi, vendar jih očitno ne razumemo dovolj dobro, da bi uvajali njihove ideje v prakso. Avtorji se tega zavedamo, zato smo za lažje razumevanje izdelali priročnik v bolj splošno razumljivem jeziku. Služil naj bi spreminjanju filozofije o kakovosti, kar je pravzaprav pogoj za naše preživetje. Želimo prispevati k našem skupnem napredku. Z uvajanjem tega znanja v prakso naj bi se dvignila zavest ljudi, izboljšala motivacija za delo, okrepilo medsebojno razumevanje in spoštovanje, hkrati pa naj bi vodstvo pomagalo k preboju na bistveno višjo kakovostno raven.

Veliko govorimo o EVROPI 92. Iz tega smo napravili nekaj mitičnega, vendar nič se ne bo zgodilo brez našega trdega dela. V Evropi so že uvedli določene standarde, med njimi tudi standard o kakovosti, kar je pravzaprav ena od osnov za združeno Evropo. Mi se ji bomo najbolje približali tako, da bomo te standarde razumeli in jih vpeljali v vsakdanjo prakso.

Da bi lahko izboljšali kakovost svojega dela in izdelkov, moramo najprej razumeti nove zahteve in spoznati dejavnike, ki vplivajo nanje. Lastne izkušnje in spoznanja so avtorje pripeljale do ideje, da izdelajo gradivo, ki ga imate pred seboj in ki je rezultat spoznanja, da pri nas primanjkuje ustreznega gradiva in prepričanja, da nam bo le novo znanje nudilo možnosti za obstoj in napredek.

Gradivo vsebuje poglede na preteklost in sedanost na področju kakovosti. Vsebina nakazuje tudi poti in načela za lažje razumevanje in reševanje problemov kakovosti pri vsakdanjem delu. Za razmišljanje o kakovosti navajamo naslednji misli:

ČE DOSEŽEMO VISOKO KAKOVOST IZDELKOV IN STORITEV, NAM BO TO PRINESLO TOLIKO DENARJA, DA NE BOMO VEDELI KAM Z NJIM!

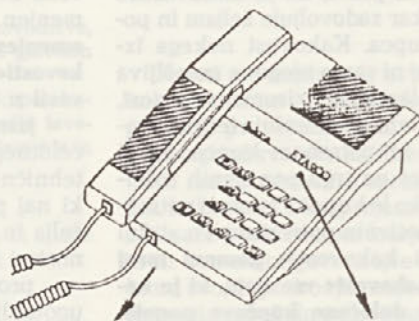
dr. K. Ishikawa

IZBOLJŠANJA KAKOVOSTI NAM NI TREBA UVESTI, SAJ PREŽIVETI NI OBVEZNO!

dr. W. Edwards

## 1. KAJ JE KAKOVOST

Kakovost je nekaj nedoločena; izmika se definiciji, zato obstaja tudi več razlag.



Slika 1. Pogledi na kakovost

### KAKOVOST V OČEH KUPCA

- kakovost je draga
- ne vem, kaj je kakovost vendar jo takoj prepoznam
- kakovost je delovanje ali uporaba po pričakovanju na osnovi primerjave znanega izdelka z ocenjevanim
- kakovost je izpolnitev zahtev kupca, kaže se z različnimi zahtevnostnimi nivoji, ki so povezani s ceno.

### KAKOVOST V OČEH PROIZVAJALCA

- kakovost je nekaj boljšega, večjega, hitrejšega, skratka nekaj, kar še ni razvito
- kakovost je skladnost izdelka z načrtom
- kakovost je zadovoljiti kupca
- kakovost je zmanjšanje napak na izdelku, kar zmanjšuje stroške in večja dobiček.

-Juran, eden izmed največjih strokovnjakov na področju kakovosti na svetu, je podal svojo definicijo:

**Kakovost je primernost za uporabo.**

- Evropska organizacija za kakovost je osvojila definicijo:

**Kakovost je stopnja, do katere proizvod zadovoljuje uporabnika.**

- Naš cilj predstave o kakovosti pa bi moral biti:

### KAKOVOST JE SKLADNOST Z ZAHTEVAMI

Poudariti je potrebno, da je ocena kakovosti pravilna le, ko jo izrazi uporabnik, mnenje ali ocena proizvajalca o kakovosti lastnih izdelkov nista pomembna.

Da bi bolje razumeli pomen in vlogo kakovosti v našem življenju, navajamo nekaj nesporazumov, ki so znani pri nas, z njimi pa se ukvarjajo tudi na Zahodu. Ti nesporazumi so bili objavljeni v tovarni IBM, ki je svetovno priznana proizvajalka računalniške opreme in programov; prek poslovnih odnosov smo zanje zvedeli tudi mi.

**ALI OBSTAJA VEČ IN MANJ VREDNA KAKOVOST?**

Odgovor:

Kakovost se ne nanaša na ceno, ampak izključno na uporabnost, torej na oceno izpolnitve zahtev kakovosti.

Kakovost se lahko izraža samo z zahtevami in ne z vrednostjo, s ceno ali stroški.

Vrednost in cena ne določata kakovosti, ampak le kakovost določa ceno izdelka.

Zahteve kakovosti se izpolnijo z večjim ali manjšim vložnim trudom, kar terja višje ali nižje stroške in vodi pogosto k višji ali nižji ceni.

**ALI OBSTAJA VIŠJA IN NIŽJA KAKOVOST?**

Odgovor:

Določenemu namenu uporabe ustrezajo določene lastnosti ali značilnosti.

Te so višje ali nižje.

Potrebna je pripravljenost, da lahko na ta način razpravljamo o kakovosti.

Raskošen avto ni bolj kakovosten od avta nižjega razreda, ampak je le avto druge vrste.

Toaletni papir ni pisalni papir slabše kakovosti, ampak je papir druge vrste.

**NEKAJ MANJ KAKOVOSTI JE TUDI DOBRO**

Odgovor:

V tem primeru so bile določene previsoke kakovostne zahteve in kakovost ni bila dovolj definirana ali sploh ni bila.



KAKOVOST VELIKO STANE  
KAKOVOST JE DRAGA  
KAKOVOST JE POGOSTO PREDRAGA

Odgovor:

Če kakovost ne ustreza, so stroški veliko večji in je to razmetavanje denarja.

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI ZAHTEVA PREVEČ ČASA

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI VODI STALNIM ZAKASNITVAM V TOVARNI

Odgovor:

Zagotavljanje kakovosti zahteva toliko časa kot vsak drug ukrep.

Neustrezna kakovost zahteva vedno veliko več časa.

Da bi prihranili čas, se odpovedujemo nekaterim delom na področju metod zagotavljanja kakovosti.

Potreben pa je najmanj dvojni čas za reševanje problemov v zvezi s kakovostjo.

ZA MAJHNA PODJETJA JE DOVOLJ KONTROLA ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI SI LAHKO PRIVOŠČIJO SAMO VELIKE TOVARNE

Odgovor:

Zagotavljanje kakovosti ni odvisno od velikosti podjetja.

Namen in obseg zagotavljanja kakovosti je določen izključno s težavnostjo izpolnitve zahtev.

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI JE NUJNO ZLO

Odgovor:

Zagotavljanje kakovosti je danes bistvenega pomena za obstoj podjetja.

Zagotavljanje kakovosti spada posebno na majhnih trgih k strategiji uspešnega vodenja podjetja.

Zagotavljanje kakovosti spada k zagotavljanju nadaljnega obstoja podjetja.

Katere cilje mora torej imeti vodstvo podjetja?

ZAGOTAVLJANJE KAKOVOSTI NI GOSPODARNO IN ZMANJŠUJE DOBIČEK

Odgovor:

Stroški kakovosti, torej stroški za preprečevanje, za preizkuse kakovosti in za odpravo napak obsegajo danes do 30 % cene izdelka.

Če ne zagotavljamo kakovosti v proizvodnem procesu, povzročajo napake in njihovo odpravljanje okoli 70 % celotnih stroškov kakovosti. Z odpravljanjem vzrokov za napake pa se lahko celotni dobiček podjetja poveča brez dodatnih vlaganj do 30 %.

KUPCI, PREDVSEM VEČJI, ZAHTEVAJO OD DOBAVITELJEV PRETIRANO KAKOVOST, POLEG TEGA ŽELIJO ZNIŽATI CENO TEH IZDELKOV

Odgovor:

To mnenje je pogosto razširjeno v podjetjih, ki zagotavljanje kakovosti niso vzela kot vodstveno nalogo.

Osnovno velja.

Kdor želi preživeti na trgu, se mora seznaniti s kakovostjo in jo uresničevati kot strategijo uspeha.

Ta zahteva velja za vse kupce in dobavitelje, velike in manjše tovarne. Prihodnost tovarne se torej glasi: kakovost zagotoviti ekonomsko, to pa pomeni – zagotoviti kakovost vseh vplivnih dejavnikov.

K vplivnim dejavnikom kakovosti spadajo tudi dobavitelji, ki morajo biti sposobni zagotoviti kakovost prek sistema zagotavljanja kakovosti; ta se lahko uvede s serijo standardov:

BS 5750, ISO 9000, EN 29000 ali JUS A. K1. 010.

Za delovanje sistema zagotavljanja kakovosti pri dobavitelju je 70 % odgovorna matična tovarna.

## 2. VLOGA KAKOVOSTI V ZGODOVINI

Kakovost je bila pomembna v vsej zgodovini. Čeprav je niso znali opredeliti, se je kazala z uspešno uporabo izdelka in v zadovoljstvo uporabnika (primer: kitajski porcelan, orožje, svila, brušeno steklo itd.) Zaradi priznane kakovosti so si izdelki pridobili svetovni sloves, kar je zagotavljalo dobro prodajo. Slaba kakovost ni imela dobrega imena, zato so takšne izdelke lahko prodajali krajši čas, v ožjem krogu in za nižjo ceno.

V novejši zgodovini sta se skupaj z družbenimi ureditvami pojavila dva prevladujoča sistema gospodarjenja, ki vsak po svoje obravnava kakovost.

a) Kapitalistično gospodarstvo, ki je prevzelo dobre lastnosti in kriterije iz minulega obdobja in jih še dodatno razvilo. To se kaže v naslednjih značilnostih:

– močna, običajno zdrava konkurenca na trgu

– združevanje držav v gospodarske skupnosti, kar povečuje konkurenco

– kakovost držav v gospodarske skupnosti, kar povečuje konkurenco

– kakovost je zaradi konkurence preživetvenega pomena

– na Zahodu se je pojem kakovosti pričel širiti tudi na druga področja, kot je to prikazano na sliki 2.

b) Socialistično plansko gospodarstvo v svoji osnovi ne spodbuja kakovosti. S plansko dejavnostjo državni aparat omogoča toliko izdelkov, kot jih potrebuje ali celo nekoliko manj, zaradi česar ni konkurence med proizvajalci. Kakovost je povezana z naslednjimi elementi:

– prodaja je distribucija izdelkov – posebno izdelkov, ki jih primanjkuje;

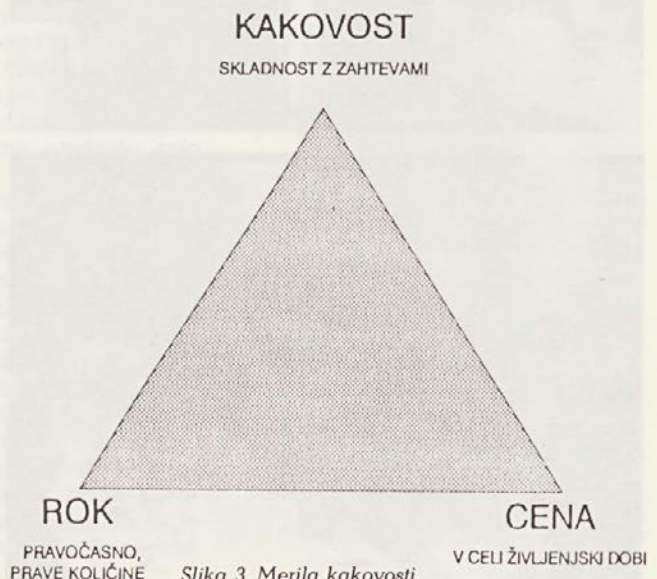


Slika 2. Širjenje meja kakovosti

– domači trg sprejme vse izdelke; če se pojavi konkurenca, se trg zapira v ožje regionalne meje;

– kakovost ni preživetvenega pomena, ker država skrbi, da tovarne dobijo toliko denarja, kot ga potrebujejo za preživetje.

Zaradi želje in potrebe, da bi ta podjetja prodajala tudi na Zahod in zaradi spoznanja, da lastno gospodarstvo ne vodi k napredku, se ta sistem vse bolj približuje načelom Zahoda (npr.: Madžarska, SZ, Jugoslavija). Na teh trgih se srečuje z zdravo konkurenco, kjer osveščeni kupci ocenjujejo izdelek po svojih uveljavljenih merilih, ki so: rok, cena in kakovost. (Slika 3)



Slika 3. Merila kakovosti



## Lep večer z upokojenci

Letos nas je zapustilo mnogo naših dolgoletnih sodelavcev. Kar 55 naših sodelavcev je odšlo v pokoj od lanskega septembra pa do sedaj. Velika številka, kajne. Posebej še, če pomislimo, da je bilo med letošnjimi upokojenci mnogo takšnih, ki so v podjetju Aero preživeli več kot trideset let. Tudi tisti, ki so bili v podjetju več kot petintrideset let, celo štirideset let. Takšni naši sodelavci ne bodo zapustili našega podjetja zares, preveč je v njih, preveč so skupaj s podjetjem, ki je v bistvu skoraj njihovo.

Veliko Aerovih letošnjih upokojencev se je zbralo ta večer v jedilnici na Čopovi. Stisk roke, topel pogled s svojimi nekdanjimi sodelavci, pa s svojimi bivšimi vodji, ki so bili tudi povabljeni na ta prisrčen večer. Večer so začeli učenci glasbene šole s prijetnim programom. Nato pa je večer uradno otvoril Zvone Hudej. Nekdanjim sodelavcem se je zahvalil za dolgoletno delo v podjetju. Večina letošnjih upokojencev je bila ves čas svojega življenja zaposlena v Aeru in zato kakršne koli besede ne morejo izraziti zahvale za tako dolgoletno delo v podjetju. Zahvalil se je za vse, kar so dali podjetju, kjer so trdo in pošteno delali. Mnogi ste aktivni še sedaj, je dejal Zvone Hudej, saj sedaj počenjate stvari, za kate-

re prej nikoli ni bilo časa. Zaželel jim je še veliko zdravja in da bi čimdlje uživali pokoj. Zaključil pa je z besedami, da so vsi še vedno dobrodošli v podjetju Aero kadarkoli.

Prisotne upokojene sodelavce pa je pozdravil še predsednik delavskega sveta podjetja Aero Stane Brinovec, ki jim je zaželel še veliko zdravja in jih povabil v podjetje Aero, kjer so vedno dobrodošli.

Po uradnem delu se je začel bolj sproščeni, neuradni del, ki se je zavlekel kar pozno v večer.

Tudi iz uredništva vam dragi upokojenci želimo veliko zdravja, veliko lepih trenutkov in veliko osebne sreče.

Jasna Rode







## Stalni sodelavci Našega Aera se predstavijo

Skoraj vsak mesec je pred vami nova številka Našega Aera. Se kdaj vprašate, koliko dela in koliko ljudi je vključeno v posamezno številko? Naj jih kar naštejemo: glavna in odgovorna urednica, časopisni svet, tehnični urednik, oblikovalec naslovnice, sestavljalca križanke, fotograf in uredništvo. Mnoge od nas poznate malo bolj, mnoge pa zelo malo. Odločili smo se, da vam v zadnji, dvojni, letošnji številki Našega Aera predstavimo naše stalne sodelavce, ki so s svojim delom skriti v vsaki številki Našega Aera, nekateri pa tudi v Informacijah. Povprašali smo jih o njihovem delu, seveda vezanim izključno na Naš Aero, o tem koliko časa porabijo za vsako posamezno delo in nazadnje tudi to, kaj želijo sodelavcem in bralcem Našega Aera v novem letu 1991.

**VERA RADIČ:** »Bralcem Našega Aera želim v letu 1991 predvsem občutek varnosti, pa ne v vojaškem smislu, in zmožnost zaupanja v širše družbeno in tudi zasebno okolje. Mislim, da je to več vredno kot pa veliko denarja. Če imamo to, potem tudi vse drugo ni problem.«

**MARJANA FILIPIČ:** »Vsem sodelavcem želim veliko zdravja, osebne sreče in uspehov. Želim, da bi se vsi skupaj čimprej izkopal iz gospodarskih in političnih težav, da bi bilo naše delo več vredno in da bi si s tem ustvarili boljši standard in kvalitetnejše življenje.«

**MILENA DEBELAK:** »Našim bralcem želim v Novem letu veliko zdravja, sreče in delovnih uspehov. Želim jim tudi, da bi bilo leto 1991 prelomnica za boljši jutri.«

**BRANKA ULAGA:** »Nekaj izkušenj imam že od prej in svojo vlogo v časopisnem svetu bom gradila na tem. Koncept Našega Aera se mi zdi dober, v prvem delu pišemo za strokovno javnost, v drugem pa za preprostega človeka. To je tudi prav, da je v časopisu nekaj za poslovne partnerje, delavce, upokojeince in za vse tiste, ki berejo ta časopis.

Drugi del časopisa pa bi lahko popestrili članki naših delavcev. Vsi imamo kakšne probleme, težave in lahko bi svoje misli napisali na papir. Na takšen način bi Naš Aero zelo popestrili in mislim, da bi to bili zelo brani članki.

Mnoge je še strah zapisati svoje misli, vendar se mi zdi prav, da bi ljudje napisali vse tisto, kar jih teži. Tudi to je del demokracije. Če pa si morda kdo le ne upa, ali pa ni vaje pisanja, naj se obrne na nas, člane časopisnega sveta, pa bomo skupaj kaj zapisali.

Moram pa reči, da so tudi uvodniki glavne in odgovorne urednice zelo brani.

Mislim, da je za leto, ki prihaja zelo težko najti primerne besede, s katerimi bi izrazil prijatelju, sodelavcu in poslovnemu partnerju vso srečo, ki jim jo želiš.

Vem, da bo v letu, ki se nam približuje, prišlo do velikih sprememb tako v političnem smislu, kot v gospodarstvu in končno se bo vse to odražalo v našem privatnem življenju.

Zato želim v letu 1991 politikom vso politično modrost, gospodarstvenikom končni izhod iz krize, vsem nam pa možnost za delo, kajti to je tudi ena izmed stopnic do naše osebne sreče.«



Vera Radič



Marjana Filipič





Milena Debelak



Branka Ulaga



Romana Johan

**ROMANA JOHAN:** »Sodelavcem želim predvsem to, da bi imeli v prihodnje bolj stalno zaposlitev in da ne bomo s strahom vsak dan čakali na knjižico. Želim, da bi živeli v miru, srečno in da bi imeli tudi višje plače, če je le mogoče.«

**MINJA BAJAGIČ** oblikuje naslovnice Našega Aera. Letos smo se odločili, da bomo imeli barvne, torej precej razkošne, naslovnice. Ta odločitev pa tudi oblikovalcem pušča bolj proste roke. Minja je že pred letošnjim letom oblikoval naslovnice Našega Aera, tako da bi lahko rekli, da ima na tem področju kar nekaj izkušenj. Letos je Minja oblikoval že pet naslovnice, ravno tako pa tudi tokratno.

Na začetku leta smo se s službo oblikovanja Aero Grafike dogovorili, da bodo sprotno določali avtorja naslov-



Minja Bajagič

nice Našega Aera in zato ni bilo nujno, da bi bil avtor vedno enak.

Tako je prišel v počitniških dneh na vrsto tudi Minja, ki je predlagal, da bi na naslovnici objavili nekoliko razgledano mladenko, ki se osvežuje z vodo. Kar nekako upal je, da tega predloga ne bomo sprejeli in tako je dejal, da bo delal vse naslovnice do konca leta, če potrdimo vroč predlog. Kakor veste, dragi bralec, smo Minjev predlog sprejeli in Minja je potem svojo obljubo tudi držal.

O nastajanju naslovnice Našega Aera je dejal, da potrebuje osrednjo temo časopisa, če pa je ni, potem pa naslovnico prilagodi času, razmeram in tu išče simboliko.

Kje dobiva ideje? Minja pravi, da je časa in možnosti za celovito avtorsko delo premalo. Ni ustrezne opreme in tudi naročilo za naslovnico pride bolj



Marjan Herman



Janez Korent



Stevo Đurkas



pozno. Tako pa si pomaga z različnimi viri, tujimi revijami in od tu črpa ideje. Pri tem pa je potrebno paziti, da naslovnica ni plagiat in da je avtorsko delo, če motiv seveda je, ustrezno prenešeno.

Na koncu smo še Minja povprašali, kaj želi sodelavcem in bralcem v letu 1991. »Želim si, da bi bralci čim več sodelovali in se tudi vključevali v Naš Aero ter ga tako še vsebinsko izboljšali. Ob tem pa želim še vse ostalo najlepše, kar pač sodi k temu času, veliko inovacij in dobre plače,« je zaključil Minja Bajagič.

**MARJAN HERMAN** je tehnični urednik Našega Aera že tri leta. Kakšno je delo tehničnega urednika, smo ga povprašali.

Marjan pravi, da gre celotno gradivo, ki ga pripravimo za posamezno številko Našega Aera, skozi njegove roke. Marjan pregleda rokopise, slike, določi formate, pisavo, velikost naslovov, vinjete in še kaj. Ob tem si nekako že zamisli grafični izgled časopisa. Temu pa sledi še prelom (izdelovanje »špigla«) in po avtorski korekturi, nekoga iz uredništva, še dokončna korektura. Marjan pravi, da mu tehnično urejanje vzame kar precej časa.

Za leto 1991 sodelavcem želi, da bi Cetus še vnaprej dobro uspeval, da bi bilo veliko dela in da bi bili čim bolj učinkoviti. Bralcem Našega Aera pa želi, da bi se razumeli in da se ne bi kregali in da ne bi gledali na meje podjetij. Delitev po njegovem mnenju ne bi smela porušiti mnogih prijateljstev.

Iz uredništva dodajamo še to. Marjan Herman je v dneh pred 29. novembrom imel osebni jubilej. Ne bomo izdali kakšen in kateri je bil ta jubilej, dodajamo le to, da mu želimo vse najboljše, veliko osebne sreče in zdravja.

**JANEZ KORENT** za vsako številko Našega Aera sestavi križanko, ki jo vsi bralci, z velikim veseljem in užitkom, rešujete. Ko smo ga vprašali, koliko časa že sestavlja križanke, je dejal, da pravzaprav ne ve. V Aero je Janez Korent prišel leta 1974 in pravi, da je križanke za Naš Aero začel sestavljati kakšni dve leti po svojem prihodu v Aero. Štirinajst let je torej kar dolga doba. Vprašali smo ga še, v kolikem času mu uspe sestaviti križanko. Janez Korent pravi, da mu včasih uspe že v dveh urah, skupaj z izdelavo in prepisom križanke pa še uro več. Pogosteje pa mu jemlje še več časa.

Kaj mora imeti in znati sestavljalec križanke? Janez Korent ocenjuje, da je osnova sestavljanja splošna izobrazba, končal je splošno gimnazijo, vesenje do enigmatike, kombiniranja

in premetavanja besed. Samo z reševanjem se naučiš tudi sestavljanja križank.

Našim sodelavcem v letu 1991 Janez Korent želi veliko dela in da bi nas čim več ostalo v podjetju.

**STEVO ĐURKAS** je fotograf Našega Aera. To delo opravlja že skoraj dve leti, odkar je prišel na delovno mesto v Risalnico iz Sitotiska. Po poklicu je Stevo Đurkas fotograf in tiskar.

Dela je za Naš Aero kar veliko, odvisno pa je od potreb in naročila. Vedno se odpravi na teren in poslika vse tisto, kar je potrebno. Težko pa je povedati, koliko časa namenja fotografiranju in razvijanju slik za Naš Aero, saj to delo variira. Če bi se hotel posvetiti fotografiranju bolj strokovno, potem bi potreboval več časa, opustiti pa bi moral delo za risalnico.

Tudi oprema ne omogoča tega, da bi se lahko strokovno in bolj kvalitetno posvetil fotografiranju in razvijanju. Stevo pravi, da je oprema že odslužila svoje in da omogoča ravno tisti minimum, ki zadošča za reportažne, manj zahtevne fotografije. Poslušati mora mnogo pripomb, češ da fotografije niso dobre. Vendar je pri tem velik del krivde na opremi in materialih. Fotografija gre še čez tiskarski postopek, zato slabša kvaliteta fotografije še dodatno vpliva na kvaliteto fotografije. Stevo ocenjuje, da bi potreboval novo opremo, saj ima gotovo vsak ljubitelj doma boljše opremo.

Za Novo leto želi bralcem in sodelavcem, da bi obdržali delovno mesto in vsaj dosedanji standard. Poleg tega pa želi bralcem in sodelavcem še veliko zdravja, da bi bilo dela še več in da bi bilo ustrezno nagrajeno.

## Tudi v Grafiki pomagali bolnemu Blažu

V Grafiki so v dneh pred koncem novembra organizirali zelo humano akcijo. Pobuda Ljubice Krulec in njenih sodelavk je vsekakor tako človekoljubna, da smo o poteku akcije zabeležili nekaj besed.

Ljubica Krulec, pobudnik te akcije, je dejala, da so v časopisu in na Radiu Celje izvedeli, da poteka v Celju širša humanitarna akcija zbiranja denarja za operacijo dečka Blaža Skornška. V dveh dneh so zbrali 22.653,00 dinarjev. Nekateri v Grafiki so samoiniciativno prinašali denar, vse darovalce so vestno zabeležili, nekaj denarja pa so dobili, ko so ga zbirali po obratih.

Ljubica Krulec je dejala, da smo še vedno solidarni in pripravljeni za pomoč. Za posameznika darovan denar ne predstavlja veliko, ko pa se ta denar združi, predstavlja precejšnjo vsoto.

Zbrani denar so 23. novembra predali staršem Blaža Skornška. Starša sta se zahvalila in povedala, da sta že dobila dovolj denarja in da bodo s sinom kmalu odšli v London. Zaželimo jim še mi veliko sreče in uspeha, droben del sredstev pa so prispevali tudi delavci Aero Grafika.

Jasna Rode



Ljubica Krulec z Blažkovimi starši



## Boj za obstanek

### Organizacija v zaostrenih pogojih gospodarjenja

Ko se človek dvigne čez hribe na sončni strani Alp in pokuka v svet, zagleda nenavadne reči.

Še ves omotičen od mirnega gospodarstvenega življenja v socializmu komaj razume, zakaj si organizacije onkraj naših meja tako zelo prizadevajo, da bi se spremenile. Saj so mu vendar vseskozi prišepetavali, da je tam čez, v kapitalizmu vse v najlepšem redu. Da je one treba le posnemati in uspeh bo tu.

Boljša dioptrija, ki se ji reče razumevanje razvoja organizacij v nestabilnem okolju, zakrije razloge vznemirjenja organizacij. To, kar se dogaja, je bolj za podjetniško suverenost, boj za obstanek na trgu.

Priče smo velike čistilne akcije, ki jo znotraj sebe vodijo podjetja po vsem razvitem svetu, in priče iskanja načinov za njihov vstop v fazo družbenomarketinške usmeritve. Iščejo se novi strukturni vzorci, nove strategije, nove notranje povezave, novi stili vodenja, nove sposobnosti zaposlenih in vse se stavi na doseganje čim bolj ustreznih skupnih vrednot v podjetjih.

Vse je podrejeno enemu samemu namenu: biti drugačen, nekaj posebnega, posredovati trajno konkurenčno prednost!

To je namreč cena preživetja in uspeha v kaotičnem gospodarskem in družbenem okolju današnjega in jutrišnjega dne. Kdor zamudi, ostane sam z metlo, če si lahko izposodimo to analogijo iz znanega slovenskega narodnega plesa.

### Naravni tržni izbor

Vsega je kriva stara paradigma. Ta je počivala na povečevanju produkcije, velikih serij, mehanicističnem gledanju na organizacijo, hierarhičnih strukturah, neproblematičnih naravnih virih, kolektivističnih vrednotah v družbi itd.

Danes je kralj potrošnik, tako tisti zunaj podjetja kot tisti znotraj njega. Menjava z njima je postala kritični dejavnik preživetja v obdobju hiperprodukcije vseh materialnih dobrin v razvitem svetu (Jančič, 1990).

Samo en podatek: v svetu se danes izdelava sedemkrat več blaga kot leta 1950! Menjava kot izhodišče produkcijskega procesa (proizvodnja je njena posledica) pa zahteva drugačen ustroj podjetij. Mnoga niso kos temu miselnemu preobratu in se ne znajo prilagoditi. »Predebela so«, preveč zbirokratizirana, da bi se lahko spremenila.

Mimogrede, pravijo, da tudi ameriške korporacije niso na boljšem. Primerjajo jih kar s socialističnim gospodarstvom, saj so: centralizirane, planske, politične in imajo preveč zaposlenih. Zato tudi zanje velja, da potrebujejo perestrojko (Carroll, 1990).

Naravni tržni izbor podjetij ni pojav, ki bi se začel šele danes. Le eskaliral je in postal obenem tako razviden, da ga je moč razumeti in nanj primerno reagirati. Bolj kot kdaj prej danes namreč veliki kupujejo majhne, sposobni nesposobne, prilagojeni neprilagojene. Kdor uide direktnemu od-

kupu, se vključi v mrežo strateških povezav med podjetji ali pa se pritaji v varni tržni niši.

Precej je k temu pripomogla tudi Evropa 1992. V strahu pred »trdnjavo Evrope«, kot jo radi imenujejo zlasti Američani, si podjetja iz drugih dveh delov svetovne triade iščejo zaveznike in si delajo oporišča z nakupi evropskih podjetij. Še zlasti pri tem prednjačijo Japonci, pa tudi podjetja iz dežel EFTE in ZDA ne stoje prekrizanih rok.

Nihče še ne ve dobro, kaj se bo zgodilo z evropskim socialističnim »trebuhom«. Države SEV in Jugoslavije so potencialno sicer zanimiv trg, zlasti zaradi dejstva, da je tu moč kupiti kvalificirano delovno silo in infrastrukturo skoraj zastonj. Vendar se na Madžarskem že upirajo tej razprodaji, pri nas pa tudi ni mogoče predvideti vseh emocionalnih reakcij, ki bodo nastale. Zaenkrat nam še godi, če kak tujec nasuje pest drobiža tja, kjer nam odgovarja. Kako pa bo, ko se bo začelo zares?

Če tvegamo oceno, bi na oko rekli, da bo tretjina naših podjetij v naslednjih letih prešla v tuje roke. Druga tretjina, zlasti večjih podjetij, bo bodisi propadla, bodisi se razdrobila v množico manjših podjetij. Zadnja tretjina, predvsem malih in srednjih podjetij, pa bo kar enakopravno in samozavestno vstopila v novo Evropo.

### Biologi razlagajo menedžment

Zakaj govorimo o naravnem (tržnem) izboru, ko pa je to izraz za evolucijska dogajanja v živalskem in rastlinskem svetu?

Preprosto. Zaradi spoznanja, da je organizacija organizem, ki išče svoje stalno ravnovesje v spreminjajočem se družbenem in naravnem okolju.

Organizacija ni nacionalen stroj, ki bi mu po potrebi zamenjevali rezervne dele, kadar se ti iztrošijo, kot so mislili še do nedavna. Je živ organizem, sestavljen iz ljudi. A čeprav so ti kot bitja na vrhu ekološke verige, so vendarle njen del. Zato mnogi teoretiki mislijo, da bi lahko danes podjetjem bolj svetoval stari Charles Darwin kot pa katerikoli sodobni racionalni ekonomist.

Če hočemo razumeti, kaj lahko biologija, teorija evolucije, socialni darvinizem itd. prispevajo k menedžmentu, si najprej ogledimo t. i. Gausov zakon konkurenčne izključnosti. G. F. Gause je bil predvojni ruski znanstvenik, oče matematične biologije. S poskusi je odkril, da dve istovrstni bitji v epruveti z dovolj hrane ne moreta preživeti. Slej ko prej eno izpodrine drugo. Drugače pa je, če sta bitji med seboj različni. Svoj zakon je oblikoval takole: »Dve bitji ne moreta sobivati tako, da svoje vire za življenje pridobivata na isti način.« (Henderson 1989, str. 139).

Po analogiji bi potem lahko rekli, da tudi dve podjetji ne moreta sobivati na istem trgu, če se med seboj (v ponudbi) nič ne razlikujeta. Največji konkurent je torej tisto podjetje, ki je vašemu najbolj podobno!

Človek najde vse polno tovrstnih primerjav, če si ogleda knjige starih biologov in sociologov: Darwina, Spencerja itd.

Oglejmo si, kaj na primer pravi Darwin: »Ker se prebivalci vseh dežel borijo med seboj z malone enakimi silami, zadostujejo pogosto že prav majhne spremembe v strukturi ali navadah ene same vrste, da leta zlahka premaguje druge.« (Darwin 1954, str. 99)

Če se torej po evoluciji dogajajo spremembe v organizmih pri njihovem poskusu za izboljšanje pogojev v boju za obstanek, je seveda še toliko bolj razumljivo, da isto (zavestno) počno tudi organizacije. Ohranjajo se namreč po načelih naravnega tržnega izbora. V njem se razlike iščejo skozi kakovost, ceno, funkcijo, distribucijo, storitev, imidž itd. Raznolikost možnih kombinacij je brezmejna, zato lahko sobiva veliko število podjetij.

### Plemenska struktura organizacije

Tisto, k čemur se bodo podjetja in druge organizacije nagibala v iskanju prave strukture za preživetje v kaosu, zagotovo ne bosta večji red in disciplina. Sposobni ljudje, ki so danes najpomembnejši vir vitalnih podjetij, zahtevajo svobodo za svoj razvoj in niso pripravljeni vstopati v »prisilne pogodbe« z menedžmentom.

Zato danes govorimo o organizacijah jutrišnjega dne, ki bodo podobne npr. kolektivom v bolnišnicah, simfoničnim orkestrum, kjer je vsak prispevek posameznika, četudi je izredno majhen, ključen v doseganju sovzočja. Govorimo tudi o ohlapno naravnanih organizacijah, v katere se ljudje združujejo občasno, ad hoc. Nasploh pa govorimo o učehih se organizacijah, ki se ne razvijajo linearno, namreč v obliki spirale.

Vse te novotarije, da niti ne omenjamo poskusov danes že klasičnih organizacijskih struktur (matrične sheme, projektni timi itd.) so direktno naperjene proti še vedno prevladujoči birokratski strukturi organizacij.

Ta je v resnici stara le kakih 2000 let, a nekako mislimo, da je večna in nespremenljiva. Vedeti pa je treba, da je nastala kot posledica zadovoljevanja potreb kapitala po množični, velikoserijski proizvodnji in da je prevzela svojo paradigmo po cerkveni in vojaški hierarhiji.

Danes je birokratska organizacija z visoko hierarhično piramido tujek v naravnem redu stvari. Bila je možna vse dotlej, dokler si je lahko kapital (tudi socialistični) brez problema prisvajal tisto pravo družbeno lastnino človeštva, ki se ji reče narava. Nastala je z rastjo industrijske družbe in umira skladno z njenim koncem.

Cacciope (1989) zato predlaga novo strukturo, ki bo kos potrebam po fleksibilnosti, inovativnosti in vitalnosti v boju za obstanek. Gre za »re-make« stare plemenske strukture, ki je sicer vsaj deset tisoč let omogočala človeku preživetje v sovzočju z naravo.

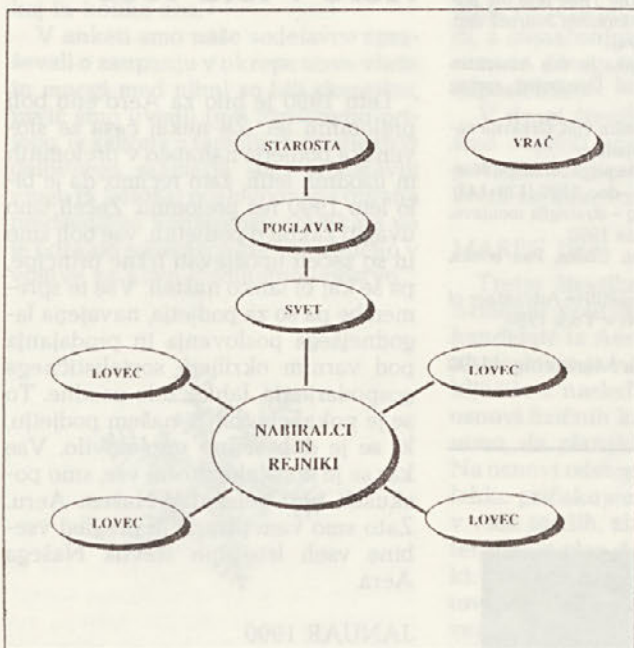
Sodobna organizacija se mora v razmišljanju torej počasi vračati nazaj v obdobje predindustrijske družbe in ponovno razviti vse tiste funkcije, ki jih je birokratska organizacija zanemarila, zatrla ali pa podcenila.

Najpomembnejša je prav funkcija lovca. Ta je v pleme prinašal hrano, se boril proti drugim plemenom, izdeloval orožje itd.

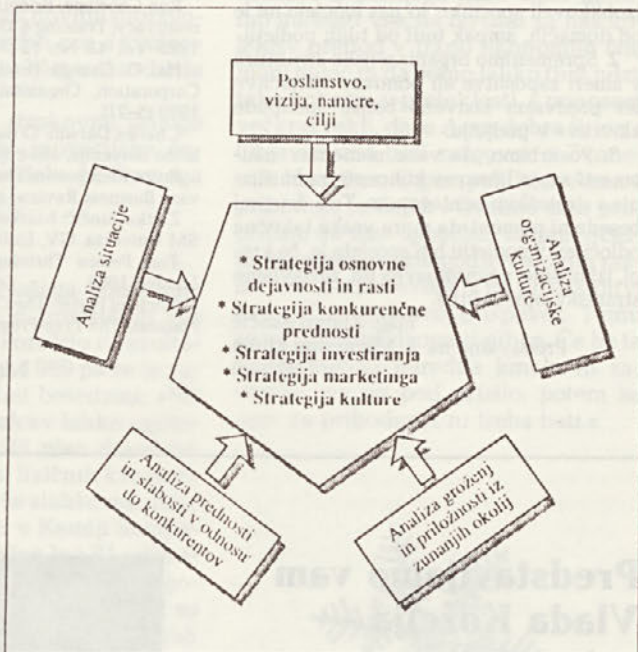
V današnji organizacije so »lovci« vsi tisti zaposleni, ki delujejo na mejah med njo in zunanjim svetom ter opravljajo življenjsko pomembno delo za organizacijo. To so vsekakor ljudje iz marketinga, razvoja in raziskav, prodaje, nabave itd. Ti ohranjajo moč in vitalnost organizacijskega plemena, ustvarjajo nove posle in nove možnosti za razvoj. Brez njih se organizacija »požre od znotraj«, saj ni dotoka nove energije in materije.



Slika 1: Plemenska struktura bodoče organizacije



Slika 2: Strateški pentagon



Lovec v plemenu potrebuje določene kvalitete: hitrost, inteligenco sposobnost tveganja, dobro presojo situacije, agresivnost, inovativnost, moč, energičnost in vztrajnost. Zaradi svojega prispevka k skupnosti in visokega tveganja pa mora prejeti tudi najvišje nagrade: boljše kose hrane, najboljšega konja, najboljši šotor itd. Danes bi rekli, da naj poleg dobre plače prejme tudi vrsto dodatkov (fringe benefits).

Osnovna produkcijska, potrošna in seveda socialna enota v plemenu so nabiralci in rejniki. Ti nabirajo hrano v bližini obora, jo predelujejo, pripravljajo obroke, opravljajo domača opravila, skrbijo za otroke itd. Njihova glavna skrb pa je namenjena podpori lovcev. Po sposobnostih so šibkejši in sami niso več sposobni za lov.

Njihovi odliki sta potrpežljivost in temeljitost, njihova nagrada pa dobra socialna varnost.

Današnje nabiralce in rejnike v podjetju predstavljajo ljudje iz skupnih služb ter po mojem mnenju tudi večji del enostavne proizvodnje.

Poglavar plemena je lovec z največjimi sposobnostmi. Direktor podjetja bi moral biti danes tak poglavar. Zato mora priti iz skupine lovcev, ne pa tako kot danes iz skupine lovcev, ne pa tako kot danes iz skupine nabiralcev in rejnikov.

Svet sestavljajo ključni predstavniki plemena in je podoben današnjim kolegijem direktorja.

Staroste sprejemajo strateške odločitve in skrbijo za prenos kulturnih vzorcev na mlajše generacije. Gre za mite, legende, rituale itd. V današnji organizaciji naj bo to upravni odbor, izvoljen od delničarjev.

Vrač je v plemenu odgovoren za fizično in duhovno zdravje ter dobrobit plemena, čeprav običajno ne živi znotraj odbora. Obvlada magijo in vidi v prihodnost (kakor kdaj). Vloga napovedovanja prihodnosti je tudi danes izredno pomembna za vsako organizacijo. Zato naj bo zunanji konsultant njen današnji vráč.

Tisto, kar nam pripoveduje nova (stara) struktura, je predvsem spoznanje, da mora organizacija ponovno vzpostaviti funkcijo lovcev.

Prav pomanjkanje lovcev in njihovo podcenjevanje je najbolj značilno za socialistična podjetja in tudi države, če gledamo širše. Ker so mislili, da ti ne prispevajo k ustvarjanju nove vrednosti (so celo nepotrebni strošek), se je njihovo število zmanjšalo na minimum in njihov položaj je bil odrinjen povsem v ozadje.

S tem dejstvom si lahko razložimo tudi del vzrokov za krizo in kolaps socialističnih sistemov po vsem svetu, saj so države in seveda tudi podjetja, ko so izčrpali notranje (naravno) bogastvo, ostali brez nove »hrane«. Te pa tudi niso bili v stanju pridobiti z enakovredno menjavo z drugimi sistemi.

Če vam danes torej kdo predlaga, da v podjetju podvojite svojo prodajno, razvojno, marketinško službo, ga ne napotite takoj k psihiatru. Pridružite se mnenju Toma Petersa (1989) in predlagatelju recite, da se vam zdi njegov predlog premalo ambiciozen. Navedene službe je treba potrojiti.

### Strateški pentagon

Naravni izbor in naravni tržni izbor bi bila povsem identična, če pri človeku ne bi obstajala sposobnost strateškega mišljenja. Z logiko in domišljijo človek lahko predvidi spremembe v okolju in se nanje pravočasno pripravi.

Zato organizacije v zadnjih desetletjih posvečajo poleg strukture največjo pozornost prav strategiji.

Umetnost sodobnega menedžmenta v boju za obstanek je, da v kulturi, ki se nagiba k stabilnosti in ohranjanju sedanjih vzorcev obnašanja, naredi strateški zasuk. Doslej je namreč birokratsko okolje delovalo kot imunski sistem s tem, da je izvrglo nekonformne posameznike, ki so nasprotovali etabliranemu mišljenju.

Tako okolje je seveda povsem neustrezno za razvoj inovacij, ki so danes hrbenica nacionalne in podjetniške kompetitivnosti. Podjetje (narod) stagnira in samo vprašanje časa je, kdaj ga bo prevzel (odkupil, si ga podredil) konkurent (Porter, 1990).

Strateško razmišljanje je ključ in doslej najbolj uspešno orožje podjetja v boju za obstanek.

Zato sem za naše potrebe sintetiziral spoznanja s področja strateškega menedžmenta v model, ki sem ga imenoval strateški pentagon ali peterokotnik (slika 2). Sestavljen je iz petih inputov in petih outputov. Input so analize smisla, ciljev, obsega, konkurenčnega položaja itd. v poslovanju podjetja. Output pa sestavlja splet strategij ali načinov za doseganje zastavljenih ciljev.

Strateški pentagon je v bistvu prikaz želene strukture mišljenja vodilnih delavcev v podjetju. Ključna prednost modela je v tem, da predpostavlja celovitost in sočasnost, ne pa postopnosti, v razmišljanju, kot radi svetujejo planerji v podjetjih. V tem je tudi sicer bistvena razlika med strateškim planiranjem in strateškim menedžmentom. Več o tej izredno popularni tematiki kdaj drugič.

### Sklep

Z odločitvijo za trg, odprto gospodarstvo in demokracijo se je v naši družbi razpočil politbirokratski ovoj, ki je varoval in hkrati omejeval naša podjetja. Gola in nebranjena stoji sedaj pred svetom, prisiljena, da se bolj ali manj sama izbere za svoj obstanek.

Toda prej ko slej je do tega moralo priti. Zato sedaj ni čas za obupavanje, ampak je čas hitrih sprememb.

Veliko je reči, ki jih morajo naša podjetja postoriti v boju za obstanek saj smo prespali cela obdobja v razvoju organizacij. Za začetek pa se mi zdi dovolj, da naredimo vsaj tri korake:



1. Storimo vse, da bi spoznali in si še bolje izoblikovali specifične, ki nas ločujejo ne le od domačih, ampak tudi od tujih podjetij.

2. Spremenimo organizacijsko strukturo v smeri zaposlitve ali ponovne vključitve ter predvsem bistveno boljše spodbude »slovcov« v podjetju.

3. Poskrbimo, da vsak menedžer nadomesti svoje linearne koncepte razmišljanja s strateškim pentagonom. To z drugimi besedami pomeni, da mora vsaka taktična odločitev v podjetju biti sprejeta le, če krepi, izboljšuje, poenostavlja itd. zastavljene strateške opredelitve.

mag. Zlatko Jančič  
Predavanje na 2. Marketing klubu  
v Ljubljani

#### Literatura:

Ron Caccioppe: Bringing the Tribe Into the Bureaucracy, Training & Development Journal. dec. 1989. Vol. 43. No. 12 (70. 74).

Hal O. Carroll: Perestroika in the American Corporation, Organisational Dynamics, spring 1990 (5-21).

Charles Darwin: O nastanku vrst, Državna založba Slovenije, 1954, Ljubljana.

Bruce Henderson: The Origin of Strategy, Harvard Business Review, nov.-dec. 1989 (139-143).

Zlatko Jančič: Marketing - strategija menjave. SM Univerza. GV, Ljubljana 1990.

Tom Peters: Thriving on Chaos, Pan books, London 1989.

Michael Porter: The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York 1990.

Media Marketing, 11/90

## Aero v letu 1990

Leto 1990 je bilo za Aero eno bolj prelomnih let. Že nekaj časa se slovenska podjetja nahajajo v prelomnih in usodnih letih, zato recimo, da je bilo leto 1990 res prelomno. Začeli smo uvajati zakon o podjetjih, vse bolj smo in so začeli upoštevati tržne principe, pa še kaj bi lahko našteli. Vse te spremembe pa so za podjetja, navajena laagodnejšega poslovanja in prodajanja pod varnim okriljem socialističnega gospodarjenja, lahko zelo usodne. To se je pokazalo tudi v našem podjetju, ki se je dobesedno prepolovilo. Vse kar se je dogajalo, skoraj vse, smo poskušali tudi beležiti v Našem Aeru. Zato smo vam pripravili pregled vsebine vseh letošnjih števil Našega Aera.

### JANUAR 1990

Prvo številko Našega Aera smo posvetili Nagradam Aera, ki smo jih podelili že drugič zapored.

V uvodnem sestavku je Zvone Hudej, o Markovičevem paketu ukrepov dejal: »Za uresničitev ne bo zadoščala le želja, ampak se bo še kako resnično izkazala trditev in opozorilo predsednika Markoviča, ki je ob predstavitvi zadnjega paketa ukrepov dejal, da bomo za uresničitev programa gospodarske reforme morali vsi, brez izjeme, tudi marsikaj žrtvovati ter se marsičemu odreči.«

Novo leto 1990 smo začeli kot delovna organizacija, brez tozda v Medvodah, o novi poslovni filozofiji - podjetništvu - je dejal: »Delali bomo slej kot prej samo tisto, kar se izplača in prinaša dobiček. In ker dobička največkrat ne nudijo že same možnosti in priložnosti na trgu, sploh pa ne na razvitem in odprtem trgu Evrope, bomo z učinkovito in racionalno organizacijo ter delom na nov način, znižali stroške naših izdelkov ter tudi predvsem po tej poti zagotovili uspešen prodor podjetniškega duha v Aero.«

Objavili smo tudi razgovor s Haroldom Karnerjem, ki je o uresnitvi ukrepov dejal: »Ob zamrznjenem tečaju in ob denarnih rezervah 6 milijard dolarjev, ne bi smelo priti do bistvenjše-ga padca izvoza, če bodo ukrepi na monetarnem področju dosledno uresničeni... Ugotavljam, da je ustvarjeni delež našega prihodka od izvoza premajhen in da bo nujno potrebno korigirati izvozne načrte, na eni strani zaradi zasedenosti kapacitet ni realno pričakovati stopnje rasti domačega trga, po drugi strani pa bo bistveno večja tudi konkurenca tujih proizvajalcev na domačem trgu... Še enkrat poudarjam, da je odprtje tržišča tisti

## Predstavljamo vam Vlado Koželja - pripravnika - prostovoljca

Vlado Koželj je v Aeru od 3. novembra 1990 in dela v kadrovski službi. Vladov status je nekaj posebnega, saj je pripravnik - prostovoljec. Kaj to pomeni?

Vlado je bil prej zaposlen v opekar-ni Ljubečna, ob delu je končal srednjo strojno šolo, nato pa še pedagoško akademijo. S štipendijo Ingrada se je začel solati na fakulteti organizacijskih ved v Kranju - kadrovsko-izobraževalna smer. Dela v Ingradu ni bilo, tako da je pristal na Zavodu za zaposlovanje. Po pol leta na Zavodu je začel sam iskati možnosti za opravljanje pripravništva. Zavod mu je pri tem pomagal in tako se je odločil za prostovoljno opravljanje pripravništva v Aeru. Delovno razmerje mu v tem času ne teče, čeprav ima vse pravice in odgovornosti kot vsak pripravnik. Za podjetje pa ne predstavlja nobenih stroškov. Nadomestilo dobiva preko Zavoda za zaposlovanje, povrnejo pa mu tudi vse ostale stroške.

Vlado bo 12 mesecev opravljal pripravništvo v Aeru, trenutno je v referatu za nagrajevanje, kjer je sedaj zelo veliko dela, pozneje pa bo verjetno pripravništvo opravljal še kje drugje v kadrovski službi.

V Aero si je Vlado želel opravljati pripravništvo zato, ker se, po njegovi oceni, v Celju na kadrovskem in izobraževalnem področju pri nas največ strokovno dela. V tem obdobju pa si tudi želi pridobiti največ izkušenj in še dodatnih znanj.

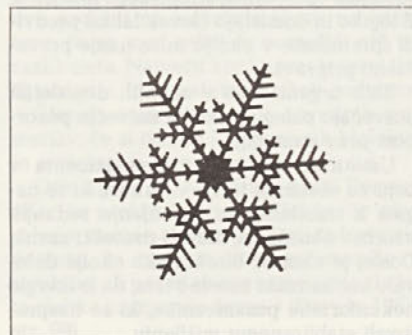
Za prostovoljno opravljanje pripravništva se je odločil zato, ker v Ce-



Vlado Koželj

lju ni možnosti za redno zaposlitev. Posebno ne za pripravnike. Zadovoljen je, da dela na svojem področju, tudi delovno okolje in mentor sta ga dobro sprejela. Pravi, da dela ne zmanjka in to pa je tudi najbolj pomembno. Vlado Koželj je nekoliko zaskrbljen in zagrenjen, saj ne ve, kako bo z njegovo zaposlitvijo v prihodnje, če bo zaposlitev vprašljiva še za kadre z visokošolsko izobrazbo.

Jasna Rode





bistveni element, ki bo pokazal, kdo je kaj in koliko zna.«

V anketi smo naše sodelavce spraševali o zaupanju v ukrepe nove vlade in mnogi med njimi so bili skeptični, prvič smo uvedli tudi Strokovno priložnost, iz zakona o temeljnih pravicah iz delovnega razmerja smo predstavili vlogo in položaj poslovodnega organa predsedstvo konference sindikata pa je pozvalo sodelavce, da se vključijo v volitve za novo sindikalno vodstvo.



#### FEBRUAR 1990

V februarju smo se morali soočiti s prvim večjim šokom, ki ga je povzročilo novo nastajajoče podjetništvo in reorganizacija. 20. februarja smo izvedli referendum o sprejetju samoupravnega sporazuma o spremembah v organiziranju DO Aero in Statuta DO Aero. V tozdu Grafika se je večina izrekla proti obema aktoma in se tako avtomatično izločili iz podjetja Aero. Glavna in odgovorna urednica je v uvodniku zapisala: »Veliko časa je bilo porabljenega za to, da smo prišli do predloga, s katerim bi Aero ostal enoten kolektiv v tesno medsebojno reprodukcijsko povezanostjo, v katerem bi bila Grafika družba z omejeno odgovornostjo. Predlog, ki naj bi pomenil še sprejemljivo varianto rešitve prihodnje organiziranosti in ki bi pomenil pristop k tržnemu gospodarjenju in hitrejšemu vključevanju v svetovne tokove.

Izid referenduma je zaskrbljujoč. Skrb vzbujajoča je misel, da se bomo še naprej ukvarjali sami s seboj, namesto da bi vse sile in moči usmerili v učinkovitejše poslovanje, kakovostnejšo proizvodnjo in večjo prodajo, vse s ciljem doseganja večjega dohodka in dobička.«

V anketi smo naše sodelavce spraševali, ali bo reorganizacija podjetja dovolj ali bo potrebno storiti še kaj. Bili so si enotnega mnenja, da bo potrebno narediti še kaj.

Objavili smo tudi intervju z Ervinom Janežičem, ki je razgovor zaključil z besedami: »Naši cilji, poleg povečanja obsega dela glede na število izvajalcev in angažirana poslovna sredstva, morajo biti v bodoče v smeri pod-

vojenega ali še večjega izvoza, ustvarjanja večjega profita z novimi proizvodi, z izenačenjem naših cen s svetovnimi in doseganje boljšega standarda zaposlenih!«

V drugi številki strokovne priloge smo objavili analizo inovacijske dejavnosti in pisali o delu poslovnega sveta za kakovost.

#### MAREC 1990

Tretjo številko Našega Aera smo namenili volitvam in predstavili vse kandidate iz Aero. Poročilo o rezultatih poslovanja v letu 1989 pa se je zaključilo z naslednjimi besedami: »Na osnovi fizičnih kazalcev lahko ugotovimo, da planski cilji niso doseženi. Na osnovi odstopanj fizičnih kazalcev lahko pričakujemo še slabše rezultate v vseh tozdi, zlasti v Kemiji Šempeter, kjer je plan dosežen le z 81 odstotki. Na finančne rezultate pa bodo gotovo vplivali še drugi elementi kot so vezava sredstev v zalogah, terjatvah in visoka stopnja zadolženosti.«

Že po rezultatih referenduma, smo vedeli, da se je tozdu Grafika izločil iz Aero. Zato smo povprašali za mnenje oba direktorja, Zvoneta Hudeja in Draga Vračuna. Naše sodelavce smo povprašali o volitvah in večina je odgovorila, da z zanimanjem spremlja predvolilne aktivnosti v Sloveniji. Predstavili smo nagrajeni koledar Kurenti in se pogovorili z oblikovalcem koledarja Petrom Vernikom in oblikovalko še drugih nagrajenih koledarjev Meto Vehovar, ki je o oblikovanju dejala: »Oblikovanje je proces in zato sem proti nalogam od danes do jutri. Na hitro lahko oblikujemo posamezen izdelek, to se opravi rutinsko, a večinoma delo ne more biti dobro opravljeno.« Predstavili pa smo še delo našega pevskega zbora in novo predsednico planinskega društva, Ivanko Kolenc.



#### APRIL - MAJ 1990

Volitve so bile že za nami, velike spremembe pa še pred nami, čeprav se je moralo podjetje Aero soočiti z njimi že zelo kmalu. Glavna in odgovorna urednica je v uvodniku zapisala: »Samo homogeni delovni kolektivi, z jasno začrtano razvojno strategijo in finančno stabilnostjo bodo zadržali

krutost današnjega časa. Zato moramo narediti vse, da bo tudi za naš kolektiv prehod v tržno ekonomijo čim manj boleč in da bomo lahko tudi jutri, tako kot smo v preteklosti, s ponosom večkrat rekli, da je Aero dobra firma.« Objavili smo tudi razgovor z Zvonetom Hudejem. O perspektivah Aero v prihodnje je dejal: »Osebnost sem prepričan, da smo sposobni za pravočasne in ustrezne prilagoditve novim razmeram. Bo pa seveda v tej prilagoditvi moral dati vsak svoj prispevek. Temu se ne bo mogel izogniti nihče. Če bo ta korak večina naredila kmalu in zavestno, ne pa pod prisilo, potem se nam za prihodnost ni treba bati.«



Pisali smo tudi o referendumu v Grafiki, na katerem so sprejeli Statut podjetja kar z 88,1 odstotki. Tako se je Grafika organizirala kot samostojno podjetje. Drago Vračun je na seji delavskega sveta dejal: »Najti bomo morali več dela, da bomo zaposlili vse presežke. Sami si bomo krivi, če nam bo šlo slabo. Angažirati se bomo morali tudi na področju delovne discipline in začeti drugače delati.«

V anketi smo naše sodelavce spraševali, kaj bi morali v Aeru najprej narediti. Večina je menila, da bi morali imeti več dela. Na osnovi tega pa bi morale slediti vse ostalo.

Pisali smo tudi o kadrovske dejavnosti in predstavili predsednika sindikata v Aeru in Grafiki, pisali o reklamacijah in v tem prispevku posebno poudarili, da v Loki pri Žusmu ni bilo nobene reklamacije.

#### JUNIJ 1990

To številko Našega Aera smo posvetili sindikatu in objavili razgovora z predsednikoma sindikata v Aeru in Aero Grafiki. V anketi pa smo spraševali naše sodelavce, kaj menijo o spremembah v sindikatih. Predstavili smo workshop z dr. Haucem, likovno kolonijo Aero-ALU na Lošinju. Pripravili članek o telefoniranju, o vadbi naših sodelavcev v obratu pisalnih trakov in o desetletnici sodelovanja Aero, Aero Grafike s COŠ Fran Roš.



Počitniško obdobje smo želeli poživiti tudi z naslovnico dvojne poletne številke, čeprav je bila vsebina zelo resna. 19. junija smo podpisali pogodbo o ustanovitvi mešane družbe Aero Copy, d.o.o. z nemškimi partnerjem Koehlerjem. V Mešani družbi ima Aero 74 odstotkov kapitala, tuji partner pa 26. Ob tem pa smo predstavili tudi nov način embalaranja AC rol, ki je v tujini naletel na zelo ugoden sprejem. Predstavili smo poslovanje obeh podjetij in razgovor z Jelisaveto Podgornik, v katerem je predstavila razvojno-proizvodno področje.

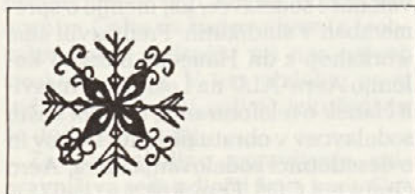
Našo vodilno strukturo smo povprašali o prihodnosti podjetja Aero, predstavili pa vam bomo nekaj najzanimivejših odlomkov iz razgovorov.

Dušan Doberšek: »Trenutno stanje bilanc in vseh ostalih resursov pa je po mojem tako, da Aero lahko in bo očiščen našel novo, nekoliko drugačno mesto v okolju. To ne bo več bogat, bahav, zapravljiv, z režijo preobremenjen in vase zaverovan Aero, ki ga je okolje bolj ljubilo zaradi teh karakteristik kot pa zaradi resnične vere vanj, ampak bo očiščen, razvojno bolj realen in v vseh ozirih bolj zdrav Aero.«

Boris Kramberger: »Moj pogled na bodočnost Aera mora temeljiti na obstoječih tržnih in proizvodnih programih našega podjetja. Nerealno je namreč pričakovati, da bomo na tem področju kaj bistveno spremenili. Za dosego tega nimamo danes niti nekaterih novih »udarnih« razvojnih programov, pa tudi če bi jih imeli, bi jih zaradi težke ekonomske situacije, ne mogli realizirati.«

Jože Randl: »Osebnost sem optimist – podjetje Aero ima perspektivo. Moj optimizem pa ne izhaja iz tega, ker se za delavca s pooblastili to pričakuje, ampak iz osebnega razumevanja Aerrovega proizvodnega programa, tržnih priložnosti, kvalitete, imena Aero...«

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije v podjetju Aero je organizirala teden odprtih vrat, pripravili smo zapis s teh posvetovanj, zastavili pa smo tudi nekaj vprašanj Zvonetu Hudeju, v.d. direktorju Aera, v strokovni prilogi smo pripravili članek o varčevanju z vodo v industriji, o informatiki in o plačah v kolektivnih pogodbah. Pisali pa smo tudi o uspeli razstavi del, ki so nastala na slikarski koloniji Aero-ALU na Lošinj.



Z avgustovsko številko Našega Aera smo bili na pragu vroče jeseni, kot je zapisala glavna in odgovorna urednica: »Pred nami je izdelava mezo in mikroorganizacije podjetja oz. poslovnih funkcij. Pred nami je nov sistem vrednotenja delovnih mest, ki bo moral zagotoviti stimulatívno nagrajevanje oz. plačilo za opravljeno delo...«

... nadaljnja racionalizacija poslovanja in razreševanje presežkov delavcev, pa je tista naloga, ki jo bomo neposredno ali posredno občutili vsi. Vse naloge in opravila pa tudi dodatne naloge bomo morali narediti, vendar z bistveno manjšim številom ljudi.«

V tokratni številki Našega Aera smo predstavili vodilno strukturo podjetja Aero Grafika.

Drago Vračun: »Naš prihodnji razvoj nameravamo graditi predvsem na področju obrazcev in etiket. Na tem področju je še veliko možnosti, enako pa tudi na svetovnih trgih.«

Bojan Boršner: »Vsi načrti, ki jih ima Aero Grafika za prihodnje obdobje, so lažje uresničljivi z ustreznim nagrajevanjem delavcev. Osebnih dohodek posameznika bo moral biti bolj odvisen od delovnega rezultata. Za tržno področje bo zelo pomembno, da bodo komercialisti ustrezno nagrajeni in da bodo imeli motiv delati v Aero Grafiki.«

Andrej Šušterič: »Reorganizacije smo se v Aero Grafiki lotili z mottom, da je reorganizacija sanacija. Ocenjujem, da je kadrovska zamenjava hkrati z novim načinom vodenja, eden od pomembnih dejavnikov prenove organizacije.«

Drago Polak: »Uspešnost proizvodnje zagotavlja tesno sodelovanje trženja, proizvodnje in razvoja. Teamsko delo in projektívno vodenje sta nujen pogoj za uspešnost dela.«

Srečko Gorenjak: »Z upoštevanjem finančne ekonomike pri koncipiranju in izvajanju poslovne politike podjetja, je tudi praktično priznано, da je preskrba s finančnimi sredstvi, ob hkratnem uspešnem gospodarjenju z njimi, pogoj za obstoj in razvoj podjetja.«

Peter Aužner: »Razvijali bomo le tisto, kar želi trg.«

Predstavili smo poslovanje v drugem trimesečju, v anketi pa smo spraševali naše sodelavce, če so stroški preveliki za naše plače. Ni vam potrebno dodatno dopisati, kakšni so bili odgovori naših sodelavcev.

#### SEPTEMBER – OKTOBER 1990

Prav močno smo že zakorakali v demokracijo, ki so jo prinesle naše volitve, s tem pa tudi mnogo novosti. Ne-

kaj od teh je v uvodniku omenila glavna in odgovorna urednica: »Začeli smo se tudi naslavljanje z gospo in gospodom. Za nakatere je prav ta sprememba zelo pomembna, drugim se zdi le formalnost, veliko pa jih to spremembo komentira takole: kaj mi bodo vse takšne spremembe, vsa ta naslavljanja, saj niti ne vem, kako bomo preživeli družino do konca meseca?«

Veliko prostora smo namenili našim poslovnim rezultatom, oceni delovnega rezultata režijskih delavcev, motivaciji za uspešno vodenje, v anketi pa smo naše sodelavce spraševali o naši vladi. Menili so, da je vlada vse premalo naredila na področju gospodarstva. Predstavili smo tudi poglede Dušana Doberška, v.d. direktorja Marketinga, o našem poslovanju do konca leta je dejal: »Ocene do konca leta kažejo, da bo izredno težko. Dosedanji rezultati niso ugodni in ker se razmere še zaostrujejo, bomo morali nekatere ukrepe izpeljati hitreje, kot smo načrtovali. Mislim, da bomo pri tem uspešni, vendar je realen rok eno leto. Približno tak rok je postavila tudi belgijska svetovalna skupina.«

Obiskali smo tudi naš obrat Loka pri Žusmu in predstavili njihovo delo. Z upokojenci podjetja Aero Grafika smo bili na izletu in večerji, v Našem Aeru pa smo predstavili delček prijetnega razpoloženja.

#### NOVEMBER 1990

Novembrsko številko Našega Aera smo posvetili kakovosti, saj je 9. november svetovni dan kakovosti, naše najodgovornejše sodelavce smo povprašali o kakovosti v podjetju Aero in Aero Grafika, v strokovni prilogi pa smo objavili tudi nekaj strokovnih člankov s področja kakovosti.

V razgovoru z Bogom Kirmim smo predstavili mesec dni delovanja mešane družbe Aero Copy: »Delo v družbi je predvsem podrejeno trgu, proizvodnji in realizaciji prenove. Jaz sam in nekateri najbližnji sodelavci pa se seveda dodatno ukvarjamo tudi z izgradnjo in funkcioniranjem družbe v novi statusni vsebini.«

#### DECEMBER 1990

Novo leto je že pred vrati, ko bereš tole številko Našega Aera, dragi bralec. Skušali smo tole številko narediti nekoliko drugačno, malo bolj veselo in pestro, čeprav se tudi resnim temam nismo mogli izogniti. So pač časi takšni, da za smeh nimamo več časa in volje. Pa vendar je smeh pol zdravja, pravijo, druga polovica pa je aspirin! Srečno!!!

Po Našem Aeru  
v letu 1990 se je sprehodila  
Jasna Rode





V LETU 1991  
VAM ŽELIMO  
VELIKO SREČE,  
ZDRAVJA IN  
ŠE VELIKO  
DELA!

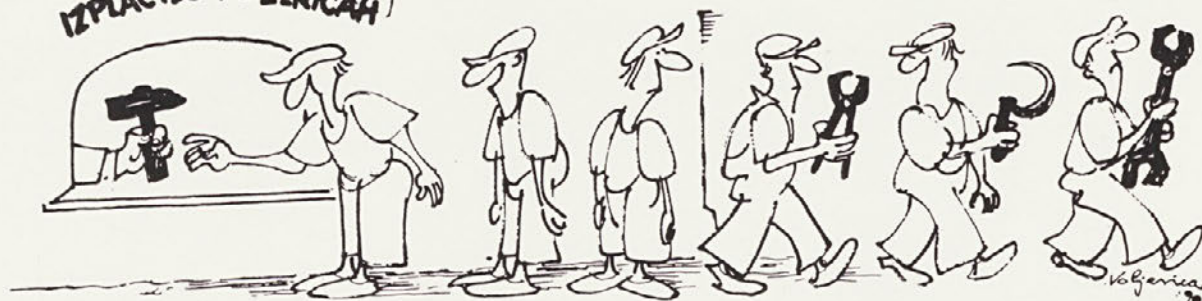
Uredništvo  
Našega Aera

VSE ZA KAKOVOST



## OGLEDALO

IZPLACILO V DELNICAH!



ICO VOLJEVICA, Slobodna Dalmacija



Celje - skladišče  
D-Per

452/1990



1119901464, 11/12

COBISS ©