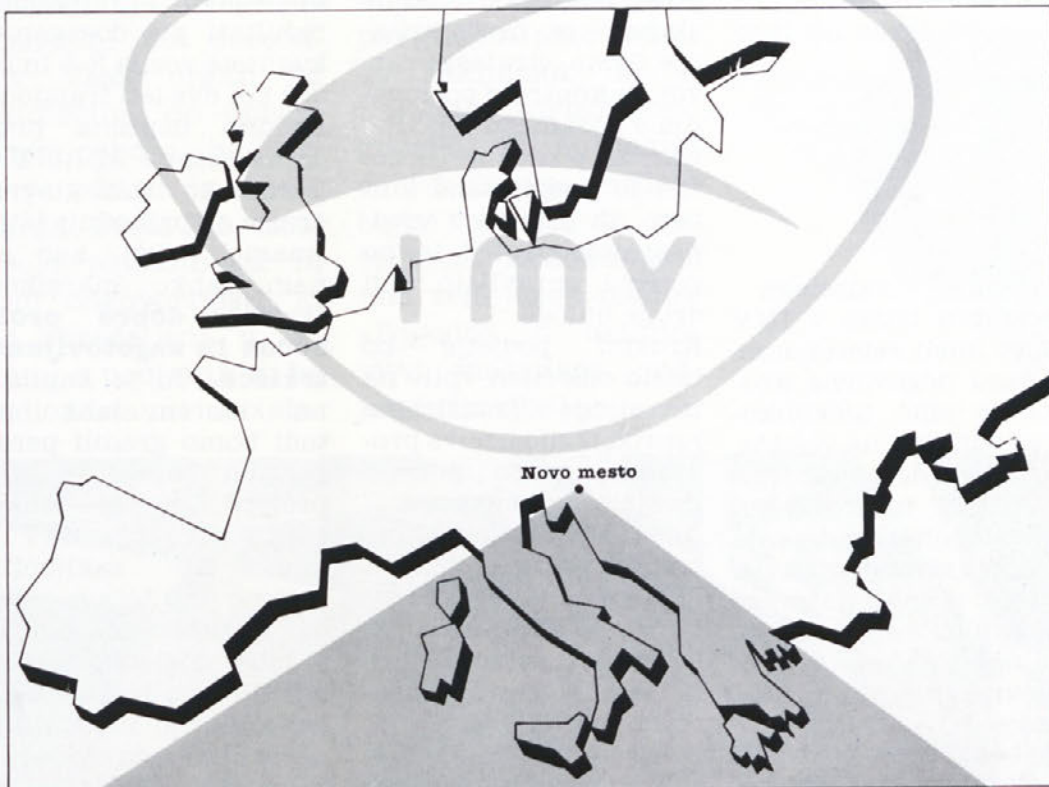


[18] ✓



KORAK BLIŽE EVROPI

Marjan Anžur,
dipl. ing.
generalni direktor
IMV

Po
20. decembru 1989
bomo v IMV
še korak bliže
Evropi

Dvajsetega decembra bomo v IMV zopet imeli referendum. V času dogovorne ekonomije smo ničkolikokrat odhajali na volišča, se pri tem dostikrat jezili, včasih tudi veselili. Tokrat bomo to dejanje dostojanstveno opravili zadnjič po starem sistemi in s tem tudi formalno napravili iz delovne organizacije in tozdrov PODJETJE. Kaj bomo s tem dosegli? 1. Organizacijsko bomo postali podobni in primerljivi s podjetji na Zahodu. 2. Uradno bomo zaključili obdobje dogovorne ekonomije znotraj IMV. Z eno samo potezo bomo iz delovne organizacije IMV napravili družbeno podjetje IMV, ki bo isti hip ustanovilo podjetje v okvirih dosedanjih tozdrov.

Na ta način bomo dosegli dva zelo pomembna cilja:

1. Ohranjena bo integriteta IMV preko kapital-ske povezave.

2. Omogočena bo decentralizacija vodenja v posameznih podjetjih z natančno opredeljeno odgovornostjo.

Krovno podjetje IMV, ki bo lastnik ustanovljenih podjetij, bo prevzelo v odplačilo tudi stare dolgove bivše Tovarne avtomobilov. Na ta način bodo programi (podjetja) razbreme-

njeni vsakršnih tujih obveznosti in bodo v celoti prevzeli skrb za svojo usodo v lastne roke. Premoženje IMV bo dobilo svoje lastnike in upravjalce, s čimer bomo zagotovili tudi ohranjanje vrednosti premoženja oz. njegovo večanje.

Krovno podjetje IMV bo poleg lastniške funkcije skrbelo za predstavljanje firme, strateški razvoj, za kontrolo poslovanja v posameznih podjetjih, za poslovno filozofijo in podjetniško kulturo, za promet z vrednostnimi papirji in po potrebi opravljalo tudi druge naloge.

Krovno podjetje bo imelo odločilen vpliv na investicije (razširjeno reprodukcijo), nove programe in po potrebi izvajalo tudi sanacije.

Nova organiziranost omogoča tudi enostaven postopek za tuja vlaganja, če se bo in kadar se bo pojavil interes partnerja za vlaganje v katerikoli del IMV-ja.

Zahteva Zakona o podjetjih o obvezni prilagoditvi delovnih organizacij novi zakonodaji nas ni prehitela, ampak smo jo komaj čakali, saj nas je dosedanja zakonodaja vse močnejše ovirala pri uresničevanju naših ciljev.

V zadnjih štirih letih smo vztrajno in zanesljivo spreminjali svojo strukturo in podobo.

Leta 1985 smo si za cilje postavili: finančno, programsko in kadrovske prenovi, zaprto devizno bilanco in pogoj, da vsak program nosi svoje stroške.

Finančno smo se sanirali v letih 1985 in 1986, kadrovske prenovi smo organizirano zastavili leta 1987 in jo vsa leta uspešno izvajamo, programsko sanacijo smo realizirali s Pogodbo o sovlaganju med IMV-RNUR, devizna bilanca je vsa leta pozitivna, najpomembnejše dejstvo pa je za-

prta devizna bilanca REVOZ-a, ki je bila tudi glavni vzrok težavam Tovarne avtomobilov v letih 1980-85.

Uspešen start REVOZ-a v letu 1989, uspešna realizacija in napredovanje projekta RENALT 5, izjemen odziv tržišča nanj, dober image IMV-Revoz-a v Jugoslaviji, odlični rezultati pri doseganju kvalitete vozila R-5 in že več kot dve leti trajajoča izredno uspešna prodajna sezona ADRIJE v Evropi so naša glavna orožja za prihodnje leto. Imamo nekaj, kar bi nam lahko marsikdo zavidal: **dobro proizvođe in zagotovljeno tržišče**. To je kapital, na katerem lahko in tudi bomo gradili perspektivo. Seveda bi bilo prelepo, če bi lahko oceno stanja v IMV s tem že zaključili. Imamo tudi težave, vendar ne takšne, da jim ne bi bili v doglednem času kos. Država nam je tudi letos močno nagajala z nerealnimi tečajem, ki je zamajal ADRIJO v dohodkovnem smislu, saj nam je v povprečku jemal tudi do 20 % celotnega prihodka.

Čeprav se situacija popravlja, nam zgubljenega dohodka ne bo povrnil nihče. EGS nam je začel zaračunavati dodatne carine, ker smo postali prenevarni konkurenci znotraj EGS. Tudi v tem primeru nas naša država pušča zaenkrat same!

Ne glede na to smo se odločili, da v ADRIJI postorimo še vse tisto, česar v zadnjih 25-ih letih nismo. Ponovno bomo proučili strategijo programa, makro in mikro ekonomijo, utrdili organizacijsko in kadrovske strukturo, transferirali potrebna znanja iz drugih programov, združili vso našo pamet in kapital ter postavili trdne temelje programa, ki ima sicer svoje trdno mesto

v Evropi že več kot 20 let.

Perspektivo ADRIJE vidimo v samostojnem nastopu na evropskih tržiščih z lastno blagovno znamko in lastno prodajno mrežo.

Sedanji obrati ADRIE, ki so dobavitelji končni montaži, bodo morali v prihodnje postati še samostojnejši, odgovorni za lasten razvoj, pri čemer obstajajo možnosti in interes renomiranih evropskih firm za vlaganje kapitala in razširitev programov v teh obratih.

TPV bo v letu 1990 dokončno definiral svoj program in po potrebi doživel tudi organizacijske spremembe. Beli Manastir se bo vključil med dobavitelje REVOZ-a tudi za R-5 razvil nekatere druge programe.

Pri vseh dosedanjih spremembah smo uspeli obdržati polno zaposlenost in s tem zagotoviti socialno varnost zaposlenih. Tudi to smatram **za pomemben dosežek dosedanjega prestrukturiranja**, čeprav bo takšne rezultate težko zagotoviti prav pri vseh programih. K temu cilju bomo vsekakor vztrajno težili, saj je **lojalnost delavca do podjetja in podjetja do delavca** največji kapital vsakega podjetja, tudi našega.

Z doseženimi rezultati smo lahko vsekakor zadovoljni.

Probleme, ki jih še imamo, bomo zmogli in znali rešiti. Zato naj ta referendum, kot tudi vsi dosednji, pomeni hkrati tudi oceno dosedanje poti in stopnjo zaupanja temu vodstvu.

Pavle Noč, dipl. ing.
v. d. glavnega
direktorja
TOZD REVOZ:

REVOZ – delniška družba

Pred dobrim letom ali točno 22. junija 1988 sta IMV in RNUR podpisala pogodbo o vlaganjih v skupni projekt RE-NAULT 5 in ugotavljali smo, da je to pomemben mejnik v zgodovini IMV. Usklajevanje te pogodbe s takratno našo zakonodajo je bilo izredno dolgotrajno in težko, saj so bila uradna stališča obeh partnerjev v nekaterih določbah pogodbe dokaj različna. V pretečenem obdobju pa smo ukinili staro zakonodajo in sprejeli novo in sicer Zakon o podjetjih.

Določbe tega novega zakona pa so dokaj blizu francoski zakonodaji, ki ureja področje podjetništva.

Tudi sami v IMV se moramo organizirati na novo v skladu z novo zakonodajo v družbeno podjetje, ki bo ustanovilo posamezne samostojne družbe oziroma mešana podjetja od katerih je eno tudi REVOZ.

REVOZ bo v bodoče

deloval kot delniška družba, v kateri bosta imela vložen kapital kot delnice tako IMV kot tudi RNUR in sicer v deležih, kot jih definira pogodba iz lanskega leta. V skladu z veljavnimi predpisi bo imel svoje organe upravljanja, ki pa so drugačni kot dosedanja. Vsak organ od skupščine, do upravnega odbora, nadzornega odbora in delavskega sveta bo imel svoje pristojnosti in tudi odgovornosti, ki so opredeljena v Zakonu o podjetjih in bo tudi sestavni del sta-

tuta delniške družbe REVOZ.

Okviri dosedanje pogodbe med IMV in RNUR pa vseh teh sprememb niso dopuščali in je bilo potrebno razmišljati o spremembah in dopolnitvah. Po temeljitih analizah pri obeh partnerjih smo prišli do zaključka, da je najboljša izdelati novo podobo, ki bo jasno definirala vse medsebojne pravice in obveznosti. Ta dokument ima zelo jasn naslov »Pogodba o ustanovitvi mešanega podjetja (družbe)«.

Tako bomo z uspešno izpeljavo referendumov v REVOZ prestopili še nepomemben mejnik naše zgodovine, dali bomo možnost ustanovitve popolnoma novega samostojnega podjetja, ki mu je prihodnost zagotovljena, in smo njegovi delavci tudi mi sami.



Jože Sagadin,
v. d. glavnega
direktorja
TOZD ADRIA:

Nova organiziranost – večja ustvarjalna svoboda

Iasten

razvoj in trženje sta IMV ADRIO v 25 letih pripeljala do vrha evropskih proizvajalcev mobilnih počitniških enot. Sodimo v zelo ozek krog jugoslovanskih podjetij, ki so zelo zgodaj znala uporabiti lastno znanje in tržne potenciale ter se s proizvodom z lastno znamko preko svojih trgovskih podjetij širom Evrope uspela prebiti do najzahtevnejših kupcev.

Leta 1965 smo izvozili prvo prikolico na Švedsko, danes pa v 14 državah prodajamo preko 100 tipov počitniških prikolic ADRIA in avtodomov ADRIATIK. Vsaka deseta prodana prikolica v Evropi nosi ime ADRIA, naši tržni deleži pa so v nekaterih deželah tudi bistveno večji.

Tudi vrednostno stalno povečujemo izvoz, tako da bomo v letošnjem letu izvozili za 54 milj. \$ in



ustvarili 23 milj. \$ deviznega priliva.

V ostri konkurenci številnih evropskih proizvajalcev nam je uspelo pridobiti posel in izgradnjo prve tovarne prikolic v SZ v Minsku, kjer že v sredi naslednjega leta pričakujemo začetek poizkusne proizvodnje. Naše prikolice so v testni prodaji na Japonskem, navezujemo pa tudi stike z domovino tovrstne industrije – ZDA.

Naša usmeritev v izvoz, tako prodamo več kot 90 % svoje proizvodnje prikolic, je vedno pogojevala izostren občutek za tržišče, inovacije in kakovost. Za uresničevanje vseh teh zahtev pa potrebujemo tak način organiziranja, ki nam bo omogočil čim tesnejšo povezavo z razviti evropskimi tržišči, ki se jim moramo približati ne samo s proizvodom,

temveč tudi z načinom celotnega poslovanja.

Kakšni so torej osnovni cilji, ki jih vidimo v novi podjetniški organiziranosti:

– jasni, dolgoročno naravnani lastninski, pogodbeni in drugi poslovni odnosi, tako znotraj IMV kot v celotni družbi;

– prilagodili se bomo enostavnemu in logičnemu načinu dela, po katerem posluje vsa naša konkurenca in tudi naša lastna podjetja v tujini in tako sebi in partnerjem bistveno olajšali delo;

– ustvarjeno bo kreativno, podjetništvu in zdravi poslovni logiki naklonjeno institucionalno okolje, ki ga moramo vsi kar najbolj izkoristiti za rešitev iz tekočih gospodarskih in socialnih težav;

– edini kriterij za vredno-



tenje našega dela in rezultatov bo dokončno postalo mednarodno tržišče, ki ga ADRIA že v veliki meri pozna in obvlada;

– tržno ovrednoteni rezultati dela bodo tudi osnova za strokovni in osebnostni razvoj vsakega posameznika. Samo ustrezno motivirani in strokovno usposobljeni delavci bodo sposobni enakopravno poseči v hudo konkurenčno bitko na hitro razvijajočem se tržišču proizvodov za prosti čas.

Prepričan sem, da bo nova organiziranost, za katero se odločamo in celotna družbena klima, ki jo s tem soustvarjamo, vsem delavcem ADRIE omogočila potrebno ustvarjalno svobodo in hkrati trdno poslovno povezanost v sistem IMV. Tako bomo lahko izkoristili vse naše človeške, razvojne in tržne potenciale ter se dolgoročno utrdili v vrhu evropskih proizvajalcev, kamor ADRIA brez dvoma tudi sodi.



Vlado Bahč,
v. d. pomočnik
glavnega direktorja
za dopolnilni
program:

Pomembne **odločitve**

Organizacijske in poslovne spremembe, katere doživljamo v zadnjih letih v IMV, so odraz načrtovane usmeritve in naših odločitev, da zgradimo gospodarski subjekt, ki bo lahko sprejel in premagal izziv, ki ga pred nas postavlja prihodnost. Ta proces se je v IMV že začel. Postavili smo temelje za tržno in poslovno zaokrožene enote, ki so v tem letu oblikovane kot tozdi, z referendumom pa se odločamo, da postanejo delniške družbe.

Prav gotovo je to velik izziv za vse delavce IMV, verjetno te spremembe še posebno pozorno spremljajo delavci posebnih programov. Zakaj? Do letošnjega leta so enote Tovarne posebnih vozil in Tovarne avtomobilskih delov in opreme delale pod okriljem avtomobilskega in prikoliškega programa, brez jasnih razmejitev dolžnosti in obveznosti. Leto 1989 pa je bistveno spremenilo te odnose, postala sta dva samostojna gospodarska subjekta, ki sta se morala spoprijeti s trdo in neizprosno samostojnostjo gospodarjenja.

Kot vsak začetek tudi ta ni bil enostaven. Postaviti je bilo potrebno lastno strategijo razvoja in uveljavljanja v dokaj zapletenem obdobju v prostoru. Na vsakem

koraku so nas spremljale preizkušnje, ki so imele samo dva izhoda, se utrditi in uveljaviti ali pa odmakniti in priznati, da se nismo sposobno spoprijeti z nalogo. Z veseljem lahko ugotovimo, da smo strategijo pravilno zastavili in danes smo nekaj korakov bližje temu, da tudi posebni programi zaživijo kot uspešen del IMV.

Tovarna avtomobilskih delov in opreme se po uspešno prestatem krstu AUDIT uveljavlja kot uspešen partner Revoza, ki že plete svoje mreže z določenimi tujimi partnerji, s katerimi naj bi bila pot v Evropo enostavnejša, predvsem pa hitrejša. Le takšen pa lahko Beli Manastir živi in se raz-

vije v dobro svojih delavcev in IMV kot celote.

Doseženi rezultati v Tovarni posebnih vozil potrjujejo pravilnost usmeritev in odločitev, ki so bile dogovorjene ob določitvi tega tozda. V tem letu smo izdelali razvojno strategijo, tehnološki elaborat za obnovo tovarne v Novem mestu, v končni fazi so razgovori za program na Suhorju in v Brežicah, to pa je osnova, na kateri tudi gradimo nadaljnji razvoj in izgradnjo nove družbe. Zavedamo se, da ta ureditev zahteva nekaj več časa, predvsem pa tudi sredstev, ki bodo tudi narekovala dinamiko izgradnje. Vsekakor pa sem prepričan, da je zagnanost sodelavcev,

ki so združeni v tem programu zadovoljiv garant za nadaljnjo uspešnost.

Naj ob tem odločilnem referendumu, ki pomeni resnično največjo preokretnico na pravi poti IMV v prihodnost, da s svojimi »za« še enkrat potrdimo, da smo se pravilno odločali do sedaj, kar pa je prav gotovo tudi porok za boljši jutri.



Naša
anketa

**KAJ
PO VAŠEM
MNENJU
POMENI
TRANSFORMACIJA
IMV
V PODJETJE?**



Milan Pavić,
predsjednik
gospodarske
zbornice
Jugoslavije

Sam Zakon o preduzećima daje okvirna rešenja koja predstavljaju bazu, pre svega za novo i sasvim različito organizovanje i udruživanje preduzeća. U perspektivi gledano, sigurno je da će pretezan deo složenih poslovnih sistema, bilo da se radi o krupnim RO ili SOUR, nastojati da se kapitalski organizuje na deoničkom principu kako bi se budućem preduzeću obezbedilo aktivan poslovni subjektivitet unajširem smislu te reči. Za preduzeća kao što je IMV, gde je spregnutost i medjuzavisnost materijalnih i finansijskih tokova veoma velika, od stepena ostvarene integracije kapitala zavisiće tokovi upravljanja, odlučivanja i razvoja u celini.

Konkretna pitanja koja se odnose na identifikaciju oblika preduzeća, strukturiranje odnosa i veza u njemu i prema ostalim subjektima na tržištu, zavisiće od ciljeva koji se žele postići novom organizacijom. S tog stanovišta nijedan oblik privredjivanja nije ekonomski, a ni društveno neutralan: mogućnosti opstanka na tržištu i stabilan rast i razvoj preduzeća u znatnoj meri zavise od odgovarajućeg izbora. Pritom, treba

imati na umu da nova organizacija nije jednom zauvijek data. Vi sada postavljate temelje novog tržišnog proizveća, a njegovo stalno prilagodjavanje tržišnim uslovima privredjivanja, tržištu kao vekovnom nemilosrdnom arbitru uspjeha bit će neprekinut proces. Kako je u IMV i do sada negovano tržišno poslovanje i da orijentacija ka dinamičnom razvoju, uvjeren sam da će kao preduzeće u novim uslovima biti takodje veoma uspešno, jer ima tradiciju i iskustvo, realizuje proizvode koji osiguravaju stabilan prihod, dobit i lične dohotke radnicima i na kraju, predstavlja dobrog partnera za buduće integracije, saradnju i zajednička ulaganja sa drugim preduzećima u zemlji i inostranstvu.



Adolf Zupan,
predsednik
izvršnega sveta
Sob Novo mesto:

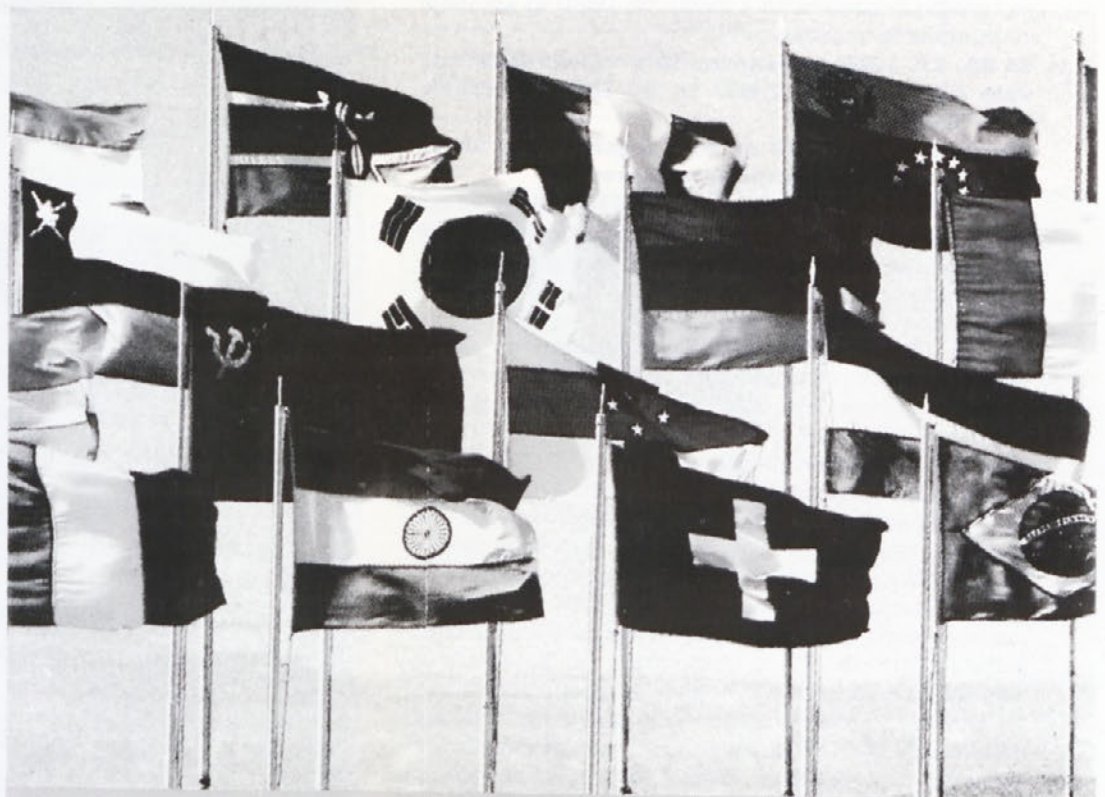
I

MV kao drugi proizvođač automobila i prvi proizvođač prikolica u zemlji, sa preko 5.000 zaposlenih i izrazito izvoznom orijentacijom proizvoda iz osnovnog programa, zauzma značajno mesto u jugoslovenskoj privredi. Sve to, uz stalan rast kvaliteta proizvoda, nove proizvodne programe, ekonomičnost u proizvodnji i povećanje prihoda od izvoza – što je do sada pratilo poslovanje IMV – smatram sasvim dobrom osnovom da IMV kao dosadašnja radna organizacija može sasvim uspešno da se prilagodi rešenjima iz Zakona o preduzećima i njemu korespondentnim sistemskim zakonima i uspešno posluje kao preduzeće u novim tržišnim uslovima.

Na osnovu do sada postignutog u IMV, treba prilikom transformacije imati u vidu tri veoma bitne stvari: prvo, da se novom organizacijom očuvaju pozitivni rezultati, odnosi i veze u IMV i šire; drugo, da će buduća organizacija IMV biti usmerena na trajno povećanje efikasnosti sredstava i kapitala kojim se raspolaže i drugih proizvodnih faktora; i treće, da se poveća motivacija za rad i inovacije.

K

ot predsednik izvršnega sveta lahko v zvezi z vašo bodočo organiziranostjo povem le osebno mnenje. Izvršni svet namreč že dolgo več ne spremlja ali kakorkoli



»Priznanja, ki jih je IMV deležen v svetu, kjer za dosego tega veljajo kriteriji, ki jih doma šele uveljavljamo, so zagotovo največji dokaz, da je IMV na pravi poti.«

Pot, ki nas vodi v podjetja

Delavski svet DO IMV je na 4. redni seji 4. 12. 1989 določil dokončna predloga pobude, da se naša DO organizira (v prvi fazi) kot družbeno podjetje, in statuta družbenega podjetja, kot akta, ki sta pogoj oz. preko katerih bomo v naslednji fazi (naslednji dan po sprejetju) preobrazili IMV v zeleno »podjetniško organiziranost« z ustanovitvijo delniških družb.

Istocočasno je delavski svet razpisal referendum za odločanje o sprejetju pobude in statuta, nato pa sprejel okvirni sklep o ustanovitvi delniških družb **Revoz, Adria Caravan, Tovarna posebnih vozil in Tovarna avtomobilskih delov in opreme Beli Manastir**. S slednjim je sprejel obveznost, da bodo družbe takoj po referendumu, seveda pod pogojem uspešnega izida, tudi dejansko ustanovljene.

O vsem, tako o vsebini predlaganih aktov, kot o ciljnih spremembah in postopkih, smo se lahko seznanili na zborih delavcev, v obravnava pred samoupravnimi organi in DPO ter z izdanimi gradivi, saj smo do sedaj opravili zlasti naslednje aktivnosti:

- **16. 11. 1989 je delavski svet DO IMV določil osnutka pobude in statuta družbenega podjetja ter ju dal v poprejšnje obravnave;**
- **21. in 22. 11. 1989 so oba osnutka (s predlogi celovite nove organiziranosti) obravnavali delavski sveti vseh tozdov in DSSD, in sprejeli sklepe o organiziranju obravnav pred delavci ter imenovali svoje organe za izvedbo referenduma (komisije za izvedbo referenduma v tozdih oz. DSSD in komisije za imenike za glasovanje);**
- **do 22. 11. 1989 so osnutka in predloge obravnavale DPO v tozdih, DSSD in DO IMV (sindikati, ZKS, ZSMS);**
- **20. do 24. 11. 1989 so bili organizirani zbori delavcev za poprejšnje obravnave;**
- **4. 12. 1989 je delavski svet DO IMV obravnaval pripombe in predloge iz poprejšnjih obravnav ter na tej podlagi določil oz. sprejel že navedena končna predloga pobude ter statuta in okvirni sklep o ustanovitvi družb;**
- **12. do 18. 12. 1989 so bili organizirani zbori delavcev za obveščanje o pripombah oz. predlogih iz poprejšnjih obravnav, dokončnih predlogih pobude in statuta za odločanje z referendumom in o okvirnem sklepu o ustanovitvi družb;**
- **izdana so bila zlasti gradiva:** Informacija gradiva za obravnave in odločanje o uskladitvi org. IMV z zakonom o podjetjih. Podrobnejša obrazložitev usklajevanja IMV z določili zakona o podjetjih. Osnutek in predlog statuta družbenega podjetja IMV. Osnutek in predlog pobude, da se DO IMV organizira v družbeno podjetje. Informacija o pripombah oz. predlogih k osnutku pobude za org. DO IMV v družbeno podjetje in k osnutku statuta družbenega podjetja ter dodatna informacija. Okvirni sklep o ustanovitvi družb, glasilo Kurir št. 17, s člankom: Tretja redna seja delavskega sveta DO IMV – sprejeta pobuda za org. IMV v družbeno podjetje. Vsa so bila objavljena in predlagamo, da jih pred referendumom ponovno pregledamo.

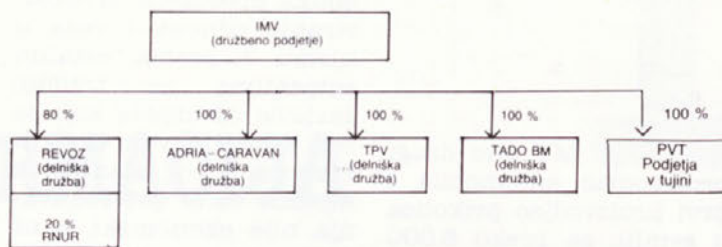
REFERENDUM

BO V SREDO,

20. 12. 1989

Delavci v tozdih bodo odločali o sprejetju pobude in statuta, torej o **dveh aktih, delavci v DSSD pa samo o statutu** družbenega podjetja.

Imeniki za glasovanje (volilni imeniki) so bili objavljeni na oglasnih deskah primerjajmo jih s seznamom volišč in preverimo, na katerem volišču bomo volili.



Za izvedbo referenduma v DO IMV je delavski svet imenoval komisijo DO, v sestavi:

Simon Drobnič – predsednik, Stane Jaklič – namestnik predsednika, Sonja Potočar – tajnica, Katarina Lovrinič – namestnica tajnice, Slavko Drab – član, Divna Obradovič – namestnica člana.

In kako bomo glasovali?

Po že dobro znanem postopku, vsak delavec na svojem, v večini primerov običajnem volišču iz seznama, ki je objavljen posebej.

Delavci v tozdih bodo glasovali z dvema glasovnicama (dva akta): rumena – za odločanje o sprejetju pobude in bela – o statutu; delavci v DSSD pa z eno glasovnico: bela – o statutu.

Glasuje se z obkrožanjem »ZA« ali »PRO-TI«, glasovanje na vsakem volišču pa bo vodil volilni odbor, ki bo po potrebi dajal podrobnejša navodila.

KJE BOMO GLASOVALI

Z. št.	TOZD - DSSD - organizacijske enote	Številka voliŝa	Glasujejo delavci:
1. TOZD REVOZ:			
1.1.	- Obrat I	- 1 -	- OBRAT I
1.2.	- Obrat II	- 2 -	- OBRAT II
1.3.	- Obrat III	- 3 -	- OBRAT III
1.4.	- Obrat IV	- 4 -	- OBRAT IV
1.5.	- Obrat V	- 5 -	- OBRAT V
1.6.	- Tehniŝne storitve (TS)	- 6 -	- Tehniŝna priprava vzdrŝevanja
1.7.	- Prodajna direkcija	- 7 -	- Jedinica servisa
1.8.	- Vodstvo TOZD in ostale sluŝbe	- 8 -	- Kadrovski oddelek
2. TOZD ADRIA:			
2.1.	- Obrat Novo mesto, Vodstvo tozda in ostale sluŝbe	- 9 -	- Montaŝa obrata Novo mesto
2.2.	- Obrat Breŝice	- 10 -	- Jedinica obrata Breŝice
2.3.	- Obrat Mirna	- 11 -	- Jedinica Obrata Mirna
2.4.	- Obrat Őrnornelj	- 12 -	- Jedinica odd. gal. in ŝaŝe
2.4.1.	- Oddelek galanterije in ŝaŝe	- 12 -	- Jedinica odd. gal. in ŝaŝe
2.4.2.	- Vodstvo, sluŝbe in mizar. odd.	- 13 -	- Jedinica mizar. oddelka
2.4.3.	- Oddelek Semiĉ	- 14 -	- Jedinica oddelka Semiĉ
2.5.	- Obrat Őmarjeta	- 15 -	- Jedinica obrata Őmarjeta
2.6.	- Obrat Őentjerneŝ	- 16 -	- Jedinica obrata Őentjerneŝ
3. TOZD TPV			
3.1.	- Obrat Suhor	- 17 -	- Jedinica obrata Suhor
3.2.	- Obrat Breŝice	- 18 -	- Jedinica obrata Breŝice
3.3.	- Vodstvo tozda in sluŝbe	- 19 -	- Tajniŝtvo razvoj. podroĉja
4. Tozd TADO Beli Manastir			
4.	- Jedinica tozda	- 20 -	- Jedinica tozda
5. Delovna skupnost (DSSD)			
5.	- Sejna soba podroĉja informatike (prej OIS)	- 21 -	- DSSD

Izide referenduma v tozdih in DSSD bodo ugotavljale posebne komisije (za izvedbo referenduma), imenovane s sklepi delavskih svetov tozdov oz. DSSD, izid za DO IMV kot celoto pa komisija, imenovana s sklepom delavskega sveta DO.

Konĉni izid referenduma za DO IMV bo ugotovil delavski svet DO po poroĉilu komisije za izvedbo referenduma, nato pa na tej podlagi (pod naslednjo toĉko dnevnega reda), ŝe kot delavski svet druŝbenega podjetja odloĉal o konĉnih, podrobnejŝih aktih za ustanovitve delniŝkih druŝb. Seja delavskega sveta bo predvidoma naslednji dan po referendumu, v ōetrtek 21. 12. 1989, izid pa bomo objavili kot obiĉajno v Informatorju.

drugače podaja mnenja gospodarskim subjektom v zvezi s tem. Njegova vloga je, da mora zagotavljati, kot organ občinske skupščine, pogoje za življenje in delo na področjih, ki so skupnega pomena za življenje in delo vseh občanov in delovnih ljudi v občini.

Nedvomno pa je stabilnost oz. uspešnost gospodarskih subjektov eden izmed osnovnih pogojev za izvajanje te njegove naloge. In IMV kljub težavam, ki jih ima v tozdu Adria, v največji meri zaradi vzrokov izven nje, je tak subjekt.

Na podlagi doseženih uspehov v zadnjih letih v IMV in predlagane oblike



»Utrditi položaj in obstati na zahtevnem evropskem trgu je velik izziv, ni pa lahka naloga. Dejstvo, da je IMV še dlje časa prisoten na tem trgu nam nudi vse pogoje za vstop v Evropo 92, kar pa za Jugoslavijo žal še ne moremo trditi!«



»Samo želimo si lahko, da bi podjetniška miselnost čimprej prišla k nam in prvi korak se začne s preoblikovanjem v podjetje in s takšno organiziranostjo, kjer bodo inovativni predlogi na vseh področjih dobro plačani cilji.«

organiziranosti vam verjamem. To tudi zato, ker je IMV še pred sprejemom zakona o podjetjih iskal smeri organiziranosti, ki so bile pozneje še vedno premalo razrešene v tem zakonu, ker dosega dobre poslovne rezultate, daje poudarek kadrom, se delovno povezuje z razvitim francoskim partnerjem, namenja poudarek kakovosti in ker je nasploh poslovno odprt v razviti svet. Priznanja, ki jih je deležen v tem svetu, kjer za dosego tega veljajo kriteriji, ki jih doma šele uveljavljamo, so zagotovo največji dokaz, da je IMV na pravi poti. Dolžnost države je, da mu zagotovi stabilne pogoje za poslovanje.

Pričakujem, da bo IMV veliko doprinesel tudi k razvoju občine.«



**Cirila Zajc,
plan-analiza-
kontroling
ADRIA:**

Podjetništvo v naših razmerah pomeni prehod od dogovorne v tržno ekonomijo, kjer trg nagraduje uspešne in uniči neuspešne, podjetjem pa daje večjo samostojnost. Največjo vlogo imajo vodje, organizatorji procesov in pobudniki novosti v njem – skratka podjetniki (managerji), katerih cilj je: izkoristiti vse priložnosti, ki jih daje trg, da bo firma močejša, konkurenčnejša in s tem za delavca varnejša.

In kaj pomeni transformacija IMV-Adrie v podjetje? Samo želimo si lahko, da bi podjetniška miselnost čimprej prišla k nam in prvi korak se začne s preoblikovanjem v podjetje in s takšno organiziranostjo, kjer bodo inovativni predlogi na vseh področjih dobro plačani cilji. Adria dobro pozna tuje podjetnike, saj jim že 25 let uspešno konkurira v Evropi. Slabše poslovne rezultate je dosegla tudi zato, ker domače – jugoslovansko okolje podjetništvu ni bilo naklonjeno. Namesto, da bi nagrajevalo, smeje poteze izvoznikov,

O podjetju so nas učili že v srednjih šolah. Nato smo ga za 20 let preimenovali v organizacijo združenega dela, da bi danes ugotovili, kako je podjetje le primernejši izraz za dejavnost, ki se v njem odvija. Samo ime niti ni toliko pomembno kot vsebina, ki jo pod njim pojmuje. Na zapadu, po katerem se končno le čedalje bolj zgleujemo, pod podjetništvom razumejo tako ravnanje vodstva, ki lastniku kapitala v tem podjetju njegovo vrednost nenehno povečujejo.

jih je z ekonomsko politiko destimuliralo. Upamo, da je ta čas mimo, uradna usmeritev v podjetništvo nam to dokazuje. Zato, čimprej postanimo **právo podjetje** (ne le po nazivu), saj je to prvi pogoj, da se kdaj približamo zapadnemu standardu.«

mora postaviti vse skupaj v drugačno, aktivnejšo, odgovornejšo vlogo, da te cilje z gotovostjo in hitreje dosežemo.

Danes je Evropa in širše gledano na svet, v fazi velikih sprememb. Vsi se zavedajo, da imajo samo kakovostnejši, hitrejši, elastičnejši, pametnejši ljudje, oziroma njihova podjetja, perspektivo za naprej: ostali, drugačni prav gotovo ne!

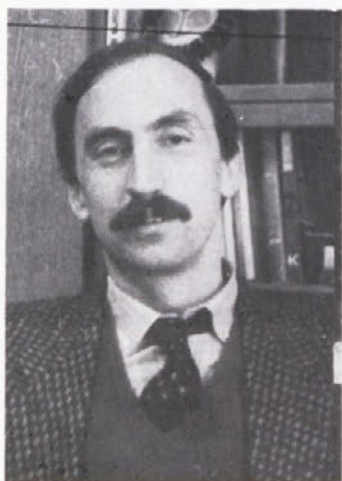
Zato menim, da bodo (**mo-rajo**) nova organizacija našega dela, nov način odločanja in vodenja podjetja ter nov, zahtevnejši način izvajanja dogovorjenega **bistveno** doprinesli k temu, da IMV kot celota (tako avtomobili, kot ADRIA prikolic in avtodomi) ne bo zaostal v neusmiljeni bitki na tujih tržiščih, ampak bo, ravno nasprotno, še napredujeval proti samemu vrhu. Po moje, mora biti lep občutek, da si prvi med najboljšimi, mar ne?

Odločitev za drugačno

organizacijo oziroma odnose znotraj podjetja mora prinesiti občutek gotovosti za delovno mesto, za osebni zaslužek in sploh bodočnost. Konkurenca nas seveda ne čaka in zato moramo pametno pohiteti! **Tokrat zares!!**«



Robert Yebuah,
dipl. ing.
- Laboratoriji
za gradiva,
BE - REVOZ:



Danilo Plesničar,
PVT ADRIA Italija
in Švica



»Prva misel ob napovedani reorganizaciji, ki pride staremu iemvejcu na pamet, je verjetno sledeča: »... že spet se reorganiziramo, spreminjamo, gremo novi referendum!« No, to je sicer res, vendar mislim, da gre tokrat za spremembe, ki so prav gotovo nujne, poslovno logične in pravilno usmerjene.»

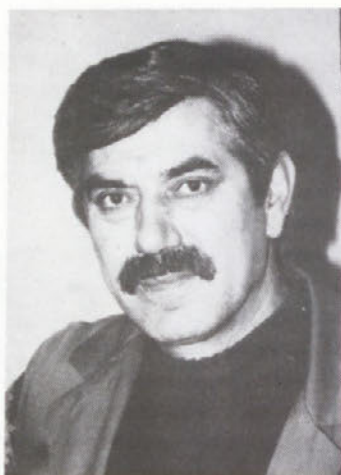
P

rva misel ob napovedani reorganizaciji, ki pride »staremu« iemvejcu na pamet, je verjetno naslednja: »... že spet se reorganiziramo, spreminjamo, gremo na novi referendum!« No, to je sicer res, vendar mislim, da gre tokrat za spremembe, ki so prav gotovo nujno potrebne, poslovno logične in pravilno usmerjene. In to je tisto najvažnejše. Vsaka nova organizacija, sicer sama po sebi res ne prinaša niti novih tržišč niti novih izdelkov, niti boljše kakovosti in ostalih lepih stvari; prav gotovo pa nas

I

ahko bi karikirano rekli, da je človek ob popolni svobodi odločanja, zmožen vsega! Če bo IMV kot podjetje koval svojo usodo brez vsakršnih kratkoročnih napotkov od »drugod«, bo po mojem prepričanju, s časom postal pomemben dejavnik v industriji cestnih vozil ne samo doma, temveč tudi na svetovnem tržišču.

Zato, ker bo prišlo do demonopolizacije delovnega mesta in s tem do večje motiviranosti slehernega delavca, kar bi pomenilo sprostitev ustvarjalne energije delavcev. To so elementi, ki bi zagotavljali večjo učinkovitost, večji dohodek in s tem socialno varnost zaposlenih.«



Izboljšala se je kakovost naših izdelkov, kar pomeni da smo sposobni narediti tisto, kar Evropa zahteva od proizvajalca.«

Jovo Bogovac, kontrola kakovosti REVOZ



Anton Šuklje, ADRIA - Informatika



Tomaž Tolar, kontrola kakovosti - REVOZ



Igor Rehar, razvoj ADRIA

N

e zdi se mi, da sem zadosti kvalificiran, da bi lahko dal odgovor na tako vprašanje. Mislim, da to področje sodi v domeno ekonomije in ekonomistov, strokovnih služb in vodstva tovarne.

Če pa že moram odgovoriti na to vprašanje, potem bi se moral vrniti malo nazaj na sam začetek pogovorov o novem načinu organiziranja podjetja.

Namreč, spominjam se, da so nekateri bili nekoč zoper ideje, da IMV postane mešano podjetje in to s tujimi partnerji, češ prodali smo firmo tujcem«.

Moj odgovor je že takrat bil: dosedanji način poslovanja in organiziranja podjetja ni dal zelenih sadov. Posebej ne tovarnam brez lastnega programa in še v situaciji, ko nas je zajela težka gospodarska kriza. Menim, da vodstvo tovarne ni imelo druge izbire. Izkoristilo je dane možnosti in pravočasno preprečilo propad IMV.

Transformacija podjetja prinaša s sabo nove izzive za vse nas, nove obveznosti na vsakem delovnem mestu. Veliko se je spremenilo na boljše, od tehnologije, delovnega okolja, higijene dela do discipline.

M M

islim, da smo se s sedanjimi procesi v našem gospodarstvu končno začeli približevati sistemom v kapitalističnih državah. Na reorganizacijo IMV v podjetje gledam s precejšnjo mero optimizma. Upam, da bo novo nastalo podjetje uspešneje premagovalo zapletene razmere v jugoslovanskem gospodarstvu. S tem mislim tudi na boljše poslovne uspehe, da ne bomo le životarili iz rok v usta, kot do sedaj. Z večanjem pristojnosti in odgovornosti določenim telesom znotraj podjetja, upam da se bo tudi pri nas vsaj približno vedelo »kdo pije in kdo plača«, kot je to običajno na zahodu.

S

premembo gotovo lahko označim kot pozitivno, saj se bomo vsaj po organiziranosti približali razvitemu svetu. Seveda pa upam, da ne le po organiziranosti, pač pa da je to le prvi korak k korenitim spremembam, ki bi nam omogočile boljše perspektivo.«

e-nim, da je transformacija podjetja za nas mlade, pri tem seveda mislim, na mlado delovno silo, ki se šele uvaja v samo proizvodnjo, dokaj nerazumljiva. Menim, da nismo imeli možnosti, da bi o tem zvedeli kaj več, ali pa bili seznanjeni o tem npr. v šoli. Delna krivda je tudi v našem časopisu, ki je edino sredstvo za prenos informacij v samem kolektivu. Današnji tok dogajanj je za nas prehitel in mu težko sledimo. Rezultat transformacije pa upam, da bo kmalu viden tako na našem trgu, kot na tujem, saj je to edina možnost, da ostanemo v samem konkurenčnem vrhu.«



Zagorka Hlavaty - DSSD



Janez Staniša, prototipna TVP



Viktor Roce, tehnologija TPV



Jurij Marjetič, razvoj - ADRIA

K M E P

aj mi pomeni - ne vem natanko. Vsi veliko pričakujemo od sprememb v gospodarjenju in menim, da nas je veliko takšnih, ki ne vemo natanko kaj to pomeni, tudi nekateri gospodarstveniki in politiki ne, čeprav o tem veliko razpravljamo. Neka prelomnica to gotovo je in prvi koraki so narejeni, kakšni bodo naslednji je verjetno odvisno od odločnosti, da se ne bomo ustavili in koliko žrtev smo pripravljeni prevzeti za to, da bo naš jutri boljši.«

islim, da je že skrajni čas, da je prišlo do te odločitve, ki gotovo pomeni pozitivne premike, za katere pričakujem, da se bodo po odločitvi na referendumu še dogajali in da jih bomo občutili res kot pozitivne.«

ni tozdi so pridobili, drugi dobivajo manj, oz. po domače povedano, za del delovnih ljudi bo še naprej dovolj kruha v tovarni, za nekatere pa je vprašanje. Upamo pa, da bo nam vsem reorganizacija to prinesla.«

reusmeritev IMV, ki ga določa zakon o podjetjih, je nova preobrazba IMV, katera pri naša po mojem mnenju dobre stvari. Po novem naj bi bil IMV družbeno podjetje z majhnim številom zaposlenih kot naslovnik družbene lastnine, katera bo vložena v posamezne družbe ter tako vplival na upravljanje teh družb preko kapitala. IMV naj bi se predstavljal kot delničar, družbe pa kot delniške družbe, katere so vsaka zase kot samostojna organizacija in so odgovorne za svoje gospodarjenje. V primeru večjih posegov je pomoč IMV kot DO, katera s strani poslovnega organa pripravlja tudi plane in analize, sklepe pogodbe ipd. Delniške družbe naj bi nastale iz dosedanjih tozdov, to pomeni, da bi po novi organiziranosti ostali isti delavci na istih delih in opravilih, le nekaj iz strani skupnih služb bi se naj jih preselilo zaradi prostorskih in tehnoloških združevanj. Ta večje preseljevanja v zgodovini IMV pa mene osebno zelo motijo. Enkrat naj bi se že vse to ustalilo, ker bi pripomoglo k boljšemu izvajanju rednih delovnih nalog ter razvojnemu delu. IMV ostaja po novi organiziranosti kot celota, podjetje, ki ima svoje poddruž-



»Upajmo, da nam bo nova organizacija zagotovila vsem dovolj kruha.«

bene delnice, tako je lepo in prav, saj sta rasli prikoliska in avtomobilska industrija paralelno od rojstva do danes. Izgubaštvo, katerega trpi do sedaj ADRIA je pa po novi organiziranosti moč prenesti knjižno na skupno breme podjetja, za katerega smo dejansko vsi odgovorni.«

zma. Isti bi bili potisnuti u drugi plan, stavljajući pre svega akcent na sticanje i ostvarivanje dobiti.

Sam koncept budućeg organiziranja za nas predstavlja ostvarenje zakonskih i statutarnih rešenja kojima se svaki radni čovek mora povinovati jer oni u stvari predstavljaju jedan novi pristup radu. Odgovornost, počevši od direktora, preko rukovodnih struktura, pa sve do poslednjeg izvršioca u lancu mora biti što primenjena bilo da se radi o ostvarenju zacrtanih planova i programa rada, kvalitete proizvodnje ili pak konkurencije na tržištu. Uloga nas, kao jednog od dobavljača u sistemu nije zanemariva, te u tom pogledu odgovornost, kvalitet i proizvodnju treba držati na što višem nivou. Samo ovakav pristup u pogledu unapredjenja već spomenutih kao i čitavog niza drugih elemenata, omogućuje politiku napretka i razvoja koji diktira i zahteva savremeni svet.

Stoga smatram, da ovaj vid transformiranja predstavlja, u stvari, veliko priznanje i obavezu IMV, kao poduzeću, a samim tim i čitavom društvu na putu izlaska iz krize.

Za sada možemo reći da ovaj i ovakav oblik organiziranja u stvari predstavlja velik, a možda i poslednji korak za uključenje u Evropu, a samim tim i jedan bolji, sredjeniji i organizovaniji način života i privredjivanja u celini.«



**Jovo Stupar,
Beli Manastir**

S

agledavajući sveukupnost organiziranja RO IMV u društveno poduzeće, shodno zakonu može se ukratko reći da ova transformacija u stvari predstavlja ostvarenje ustavnog koncepta novog oblika ostvarivanja samoupravljanja, prilagodjenog ekonomskim i tržišnim zakonitostima poslovanja radi sticanja dobiti. Drugim recima, ova transformacija bi trebala da omogući jedan bolji, savremeniji i efikasniji sistem privredjivanja, koji bi se rešio preteranog formalizma i nepotrebnog normativi-



**Rudi Kirin,
tehnologija
- REVOZ**



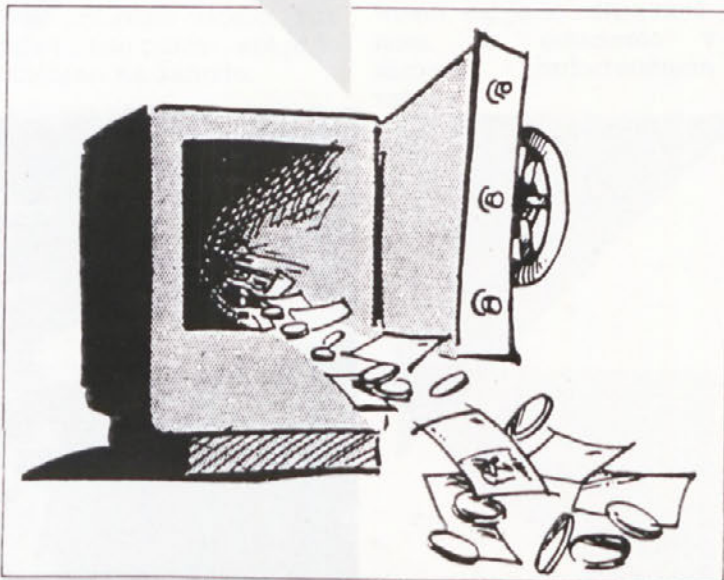
**Silva Petrovič,
SCP - REVOZ**

T S

transformacijom za spremembo, seveda će prinašajo dobre rezultate. Za IMV bo to vsekakor zelo pomembno.

em za spremembo, seveda će prinašajo dobre rezultate. Za IMV bo to vsekakor zelo pomembno.

»Všeč mi je transformacija IMV na manjše enote, kar omogoča čistejši pretok finančnih sredstev.«



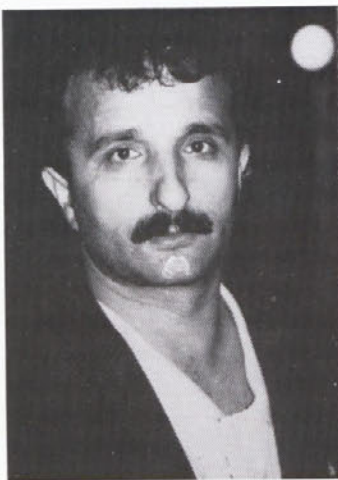
»Všeč mi je transformacija IMV na manjše enote, kar omogoča čistejši pretok finančnih sredstev.«



Kristina Kodrič,
obrat Brežice
- ADRIA



Ivan Glogovšek,
obrat Brežice
- ADRIA



Ostoja Kučelič,
marketing ADRIA



Drago Reba, razvoj
ADRIA

S M M T

em optimi-
stka. Upam, da bomo s tem
prišli do boljšega dela, večje
kakovosti. Zelo mi je bila
všeč razlaga transforma-
cije na zboru delavcev, kjer
nam je bila dobro pojasnje-
na.
Mislim pa, da se s to
novostjo povečuje rizik
odgovornosti posameznih
podjetij. Upam, da bo tudi
ADRIA kot REVOZ našla
dobrega poslovnega par-
tnerja - doma ali v tujini.
Vložiti bomo morali še
veliko naporov in dati vse
od sebe da bomo dosegli
želene cilje.«

is-
lim, da je to korak naprej
in da bodo mnoge stvari
boljše, kot so sedaj. Priča-
kujem, da bo to prineslo
tudi večjo osebno odgovor-
nost od direktorja do sle-
hernega delavca. Bojim pa
se, da si bodo nekateri
zakon o podjetjih razlagali
po svoje. Menim tudi, da
smo v pripravi na to spre-
membo dobili premalo
informacij.«

is-
lim, da bodo nadaljnji pro-
cesi kakovostnejše organi-
zacije, razvoja in proizvo-
dne še bolj utrdili ta položaj
in odgovornost IMV, kakor
tudi njenih posameznih
bodočih organizacijskih
delov.
Pomemben korak v teh
procesih je gotovo nov
proizvodni program R-5,
za katerega je že na
samem začetku veliko
zanimanja. Utrditi položaj
in obstati na zahtevnem
evropskem trgu je velik
izziv, ni pa lahka naloga.
Dejstvo je, da je IMV že
dalj časa v Evropi, po moje
ima vse pogoje za Evropo
92, žal jih pa Jugoslavija
trenutno še nima.«

a pobuda
reorganizacije IMV v
podjetje je po mojem mne-
nju edina rešitev. Ne dvo-
mim v koristnost te reorga-
nizacije, edini pomislek
imam glede naziva družbe-
no, ker s tem spet ni do
popolnosti razjasnjen last-
nik kapitala. Po mojem bi
bilo najboljšo, da bi bil IMV
delniška družba s točno
določenimi lastniki; držav-
ni, privatni ali pa mešan
kapital.«

IMV Kurir - časopis kolektiva industrije motornih vozil Novo mesto - št. 18, december 1989

IMV KURIR izdaja delovna organizacija Industrija motornih vozil Novo mesto. Izhaja štirinajstnevno v 7000 izvodih. Glavni urednik: Jasna Šinkovec. Odgovorni urednik: Vojko Grobovšek, Oblikovalec in tehnični urednik: Drago Pečenik. Člani uredniškega odbora: Marjana Svilar - predsednik, Bruno Gričar, Aleš Fink, Anton Guštin, Radovan Smerdel, Danica Ivanušić, Ivanka Bogolin, Spasenka Lazarov, Anton Repovš, Barbara Krajnc, Marko Rajkovača, Irena Judež, Irena Mislej, Izdajateljski svet: Ines Marolt, Drago Plankar, Vinko Škof, Miloš Jakopec, Jasna Šinkovec. Urednik rubrike: Spasenka Lazarov. Uredništvo in uprava: Novo mesto Zagrebška c. 20. Grafična priprava in tisk: TISKARNA NOVO MESTO.

SE KORAK
BLIZE
EVROPI

CARINA
DOUANE