

KUJIZNICA
EVANGELJA KARBEJLA

1991

NAER[©] VAS

2.
3.



SAMO NASMEH JE BOLJ GRENAK...

Ko pišem ta uvodnik v poznih večernih urah, je na televiziji film, ki prikazuje kruto realnost današnjega časa – revščino in stiske, ki jih doživlja vedno večje število ljudi. Koliko strahu, koliko negotovosti in koliko nemoči izražajo obrazi teh mater in očetov, mladih ljudi in starčkov, ki žalostno pripovedujejo, kako se prebijajo iz dneva v dan, kako sploh živijo in preživijo. Na posnetkih je razgaljena vsa beda in revščina ljudi, ki živijo na robu eksistence. Vidimo jih na tržnicah, na železniških postajah, kjer se potikajo klošarji in vsi tisti, ki ne vedo, kako nasittiti lačna usta. Če vsega tega ne bi videla na lastne oči, bi rekla, pa saj to ne more biti res, da se kaj takega lahko zgodi v deželi, ki smo jo imeli za svobodno in socialno varno. Deželo, kjer je vsakdo, ki je pošteno in dobro delal, zaslužil vsaj toliko, da je lahko preživel sebe in svojo družino. Saj vem, da se v vsakem sistemu najdejo takšni, ki so na dnu socialne družbe, vendar danes je v naši družbi že veliko takih, ki ne vedo, kako bodo preživeli do konca meseca, do naslednje plače, če sploh bo.

In ko se človek zamisli, se spomni preteklosti in se vpraša. Ali je bilo v preteklem sistemu res vse tako slabo, da je bilo potrebno odvreči vse, kar je veljalo v obdobju t. i. socialističnega samoupravljanja? Priznati je treba, da so bile v preteklosti storjene napake, vendar, ali ni še večja napaka v današnjem sistemu ta, da ne moremo zagotavljati vsaj minimalne socialne varnosti in zaščite?

V zahodnem svetu, s katerim se tako radi primerjamo je skrb za človeka (osnovni obseg sredstev in pravic) prevzela država. Kdo pa pri nas? Se vedno je največja odgovornost in skrb za delavce, tudi odvečnih ali presežnih delavcev, na podjetjih, ki pa se sama borijo za golo preživetje in ki morajo poslovati po principih krute tržne ekonomije.

Vso to kruto realnost časa doživljamo v večjem ali manjšem obsegu tudi v našem podjetju. Ko gledam obraze sodelavcev, dolgoletnih delavcev Aera, ki so, v to sem prepričana, s srcem pripadniki tega kolektiva, ki so doživljali vse vzpone in padce Aera, se mi zdi, da se je na njihovih obrazih nekaj spremenilo. Tudi na njihove obraze se je naselil strah, bojazen, negotovost. Ni več tistega smeha in veselja, tistega razpoloženja, ki je bilo tako značilno za Aerovce. Pa če je nasmeh, je ta nasmeh grenak, s priokusom razočaranja.

In za tistim pravim nasmehom mi je žal, za tisto iskrihostjo, ki smo jo poznali, za tistim optimizmom, ki daje moč in voljo.

Ali bomo znali in zmogli na naše obraze ponovno prinesiti zadovoljstvo, dobro voljo in optimizem?

Želim si, da bi bil odgovor pozitiven. Obveza, delo in naloga najodgovornejših delavcev Aera je, da zagotovijo takšno poslovanje, ki bi omogočilo preživetje in nadaljnji razvoj podjetja. Ali hočemo, zmoremo in znamo to narediti? Prepričana sem, da imamo veliko možnosti. Veliko preizkušenj je Aero preživelo in upajmo, da bo tudi to.

Vaša glavna in odgovorna
urednica



GLASILO KEMIČNE, GRAFIČNE
IN PAPIRNE INDUSTRIJE

CELJE, MAREC-APRIL 1991

LETNIK XXX – številka 2-3

časopisni svet

branka ulaga (predsednica)
milena debelak, marjana
filipič, dora rovere,
sonja selimovič

glavna in odgovorna urednica

sonja krašovec

uredila

jasna rode

oblikovanje naslovne strani

služba oblikovanja

tisk

cetis
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 1.300 izvodov

Nova organizacijska struktura podjetja Aero

Delavski svet podjetja Aero je na 5. redni seji (27. decembra 1990) obravnaval organizacijsko strukturo, ki jo je, v skladu s 50. členom statuta podjetja, predlagal direktor podjetja.

Nova organiziranost predstavlja nadaljevanje začetnih aktivnosti ob spremembi organiziranosti delovne organizacije v podjetje (1. aprila 1990) in prilagajanje organiziranosti spremenjenim zunanjim in notranjim pogojem v poslovanju. Predlog temelji na osnovi členitve nalog celotnega podjetja na prvi ravni na naslednjih strokovno-poslovnih področjih:

1. RAZVOJNO PROIZVODNO PODROČJE
2. PODROČJE MARKETINGA
3. PODROČJE FINANC
4. PODROČJE SKUPNIH STROKOVNIH SLUŽB

Podrobneje vam predstavljamo sheme posameznih področij

Z upoštevanjem funkcijske in matrice oblike delitve dela in predvidenega projektnega načina dela v posameznih področjih so enote organizirane takole:

RAZVOJNO PROIZVODNO PODROČJE

- skupne enote
- vodstvo področja
 - razvoj
 - priprava dela
 - center kakovosti
 - vzdrževanje
 - varstvo pri delu in požarno varnost
 - razvojno proizvodne (RP) programe
 - RP program kopirni papirji Celje
 - RP program kopirni papirji Šempeter
 - RP program pisalni trakovi
 - RP program barve-tonerji
 - RP program samolepilni trakovi
 - RP program strojogradnja

PODROČJE MARKETINGA

- skupne enote
- vodstvo področja
 - oskrba
 - domači plasma
 - izvoz
 - logistika

PODROČJE FINANC

- skupne enote
- vodstvo področja
 - finance
 - finančna transakcija
 - finančno analitiko

PODROČJE SKUPNIH STROKOVNIH SLUŽB

- skupne enote
- vodstvo področja
 - ekonomika
 - kadrovske splošni posli
 - informatika
 - družbeni standard.

V času javne razprave o predlogu razvrstitve delovnih mest v razrede in Pravilniku o pravicah, obveznostih in odgovornostih delavcev iz delovnega razmerja, so posamezni organizacijski deli podjetja posredovali še pripombe na organizacijsko strukturo podjetja s sistemizacijo delovnih mest.

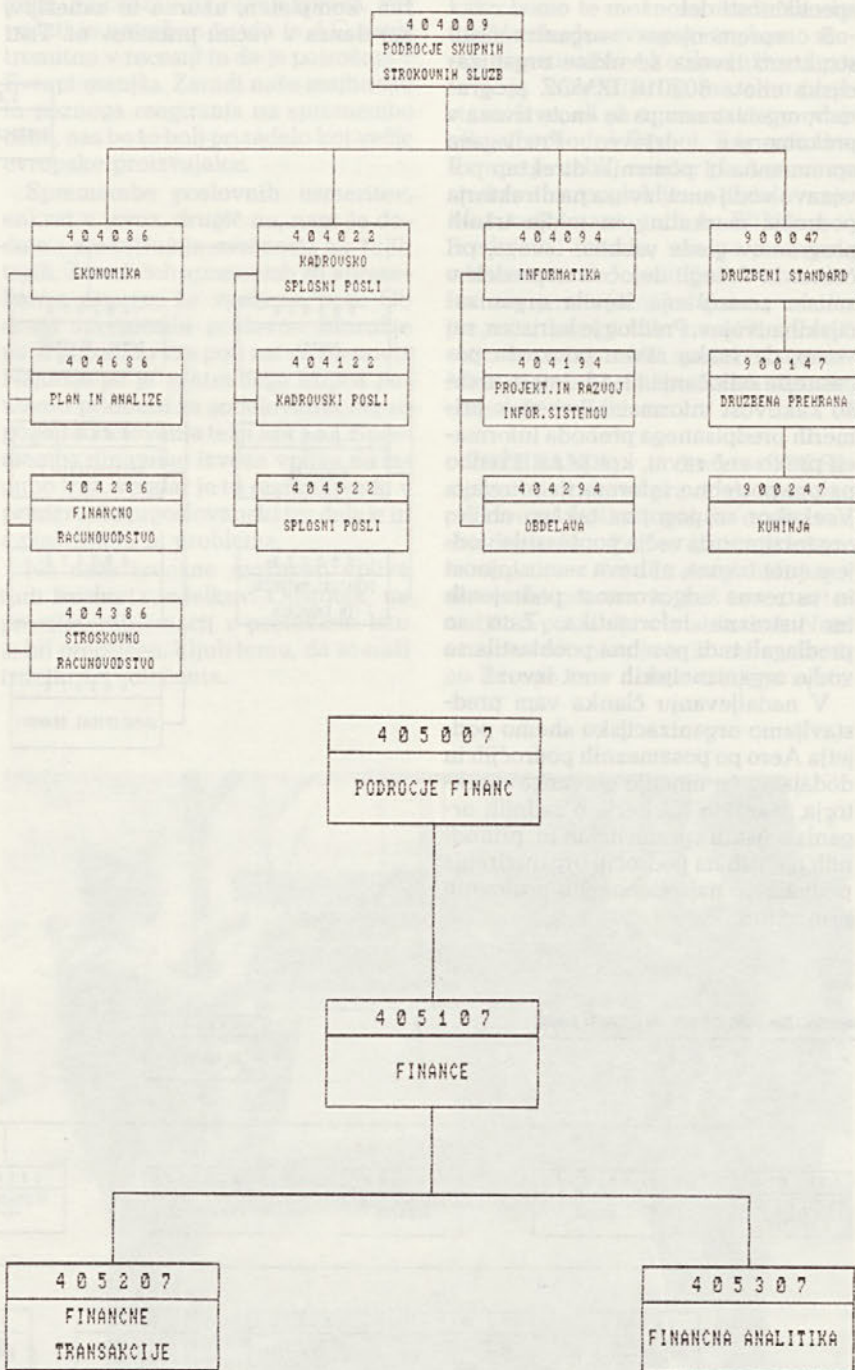
Organizacijska struktura podjetja

predstavlja enega od instrumentov za doseganje ciljev poslovnega sistema – podjetja. Odgovornost za doseganje ciljev je določena s statutom in z individualno pogodbo dogovorjena med podjetjem in glavnim direktorjem. Organiziranost podjetja na mezo in mikro ravni je torej logično v domeni glavnega direktorja.

S sklepom 7. redne seje delavskega sveta, ki je potekala 31. januarja in 1. februarja 1991, so se do konca februarja pregledale in uskladile tudi pripombe v zvezi z organiziranostjo.

Pripombe na organizacijsko strukturo so posredovali:

- a) delavci razvojno proizvodnega področja



- razvojno proizvodni program kopirni papirji Celje
- razvojno proizvodni program strojogradnja
- služba energetike

- b) delavci področja marketinga
- sektor ZT
 - nabavna služba
 - služba raziskave tržišča in ekonomske propagande.

Pripombe iz razvojno proizvodnega programa Kopirni papirji Celje, vezane na razvrstitev delovnih mest znotraj proizvojenj karbon in jasnit termo, so upoštevali. Ravno tako so upoštevali pripombo razvojno proizvodnega programa Strojogradnja, vezano na spremenjeno sistemizacijo, zaradi specifičnosti del.

S spremenjeno organizacijsko strukturo izvoza se ukine organizacijska enota 802018 IZVOZ programov, organiziramo pa še enote izvoza v prekomorske države. Predlagana sprememba bi pomenila direktno povezavo vodij enot izvoza na direktorja področja marketing in vodje tržnih programov glede vsebine izvoza, pri čemer bi dosegli določen napredek v smislu zmanjšanja števila organizacijskih nivojev. Predlog je koristen, saj vemo, da vsaka raven povzroča počasnejše odločanje (3-15 dni) in slabšo kakovost informacij, ker se v primerih predpisanega prehoda informacij preko več ravni, kot je za izvedbo naloge potrebno, informacije prirejajo. Vsekakor so pogoj za takšno obliko organiziranosti večja pooblastila vodjem enot izvoza, njihova samostojnost in ustrezna odgovornost podrejenih ter ustrezna informatika. Zato so predlagali tudi posebna pooblastila za vodje organizacijskih enot izvoza.

V nadaljevanju članka vam predstavljamo organizacijsko shemo podjetja Aero po posameznih področjih in dodajamo še mnenje glavnega direktorja, Harolda Karnerja o zadnjih organizacijskih spremembah in prihodnjih načrtih na področju organiziranja podjetja po najsodobnejših poslovnih principih.

Harold Karner o zadnjih spremembah reorganizacije Aera in o načrtih pravi naslednje:

»Razdelitev oz. specializacija izvoza jasno določa pristojnosti in odgovornosti posameznikov. Ta premik pomeni tudi povečanje pristojnosti direktorjev tržno-programskih enot, saj je izvoz v njegovem sklopu. Ta poteza bo sedaj onemogočala izgovore, da se ne da več narediti. Takšna poteza je v skladu z današnjo, v svetu priznana prakso, da so več produktna podjetja organizirana v več oddelkov oz. »podjetij« z visoko stopnjo samostojnosti.

Tako organiziranim divizijam bomo morali nujno prilagoditi tudi informacijski sistem, ki bo omogočal, da bo znotraj divizije tok informacij zaokrožen, kompleten, ažuren in zanesljiv, kar danes v večini primerov ni. Tisti

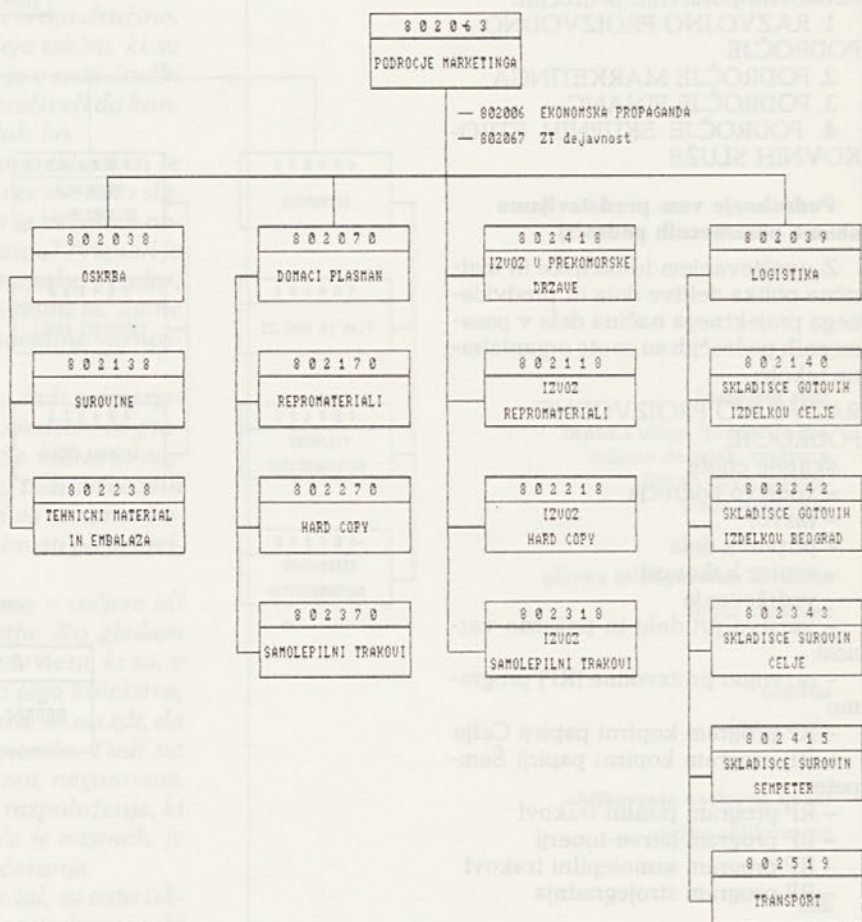
del, ki se vodi na ravni podjetja, pa mora biti razbremenjen in selektiven.

Naslednja poteza pa bo vezana na premik prodajne organizacije za domači trg v divizije. To pa bo pomenilo zaokrožitev divizije. Naš končni cilj so čimbolj samostojne divizije brez pravne osebe.

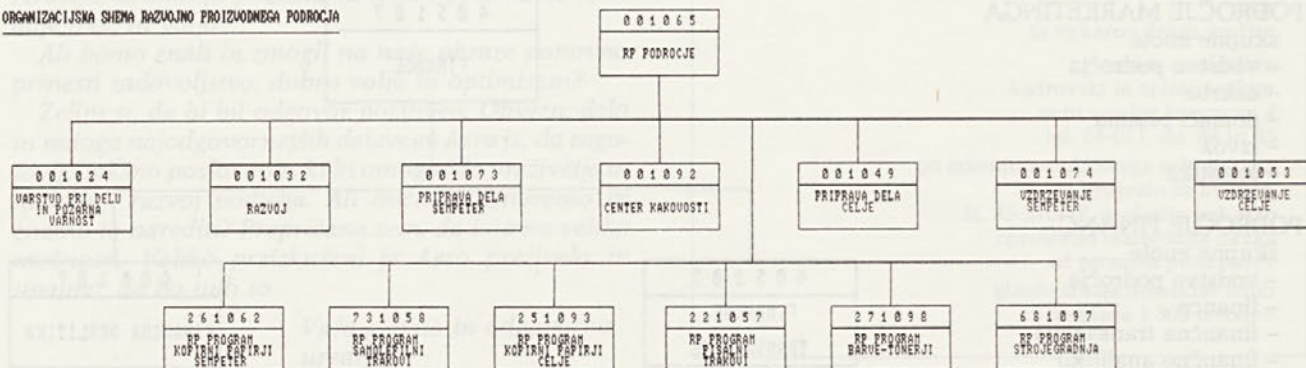
Na vseh programih tega še ni, ker se moramo odločiti, katera kombinacija proizvodnih programov ima perspektivo. Dana je tudi zadolžitev, da se ugotovi, kateri del proizvodnje v sedANJI TPE Hard Copy bi bilo smiselno organizirati kot divizijo široke potrošnje iz tržnih, tehnoloških in razvojnih razlogov.

Zakaj divizija in ne pravna oseba?

Odgovor na to bo delno tudi odgovor na pobudo šempetrskega dela Aera. Divizija bo postala pravna oseba



ORGANIZACIJSKA SHEMA RAZVOJNO PROIZVODNEGA PODROČJA



takrat, kadar bi bilo v diviziji mešano lastništvo. Divizijska organiziranost je najbolj primerna oblika in tudi najbolj pripravljena oblika za morebitni vstop tujega kapitala. Delavski svet je na svoji 8. redni seji (28. februar 1991) obravnaval pobudo Šempetra in sprejel sklep, da se motivi v pobudi upoštevajo pri izdelavi programa ukrepov za sanacijo in razvoj Aera.«

Po gradivu za seje
delavskega sveta
Jasna Rode

ZA PREŽIVETJE PODJETJA JE IZVOZ
NUJNO POTREBEN!

Sposobnosti podjetja se potrjujejo v izvozu

O izvozu v zadnjem času zelo veliko govorimo. Pravimo, da je v sedanjem času za podjetje nujno potreben, pravimo, da se z izvozom podjetja dokazuje tujini, da z izvozom potrjuje visoko kvaliteto in še kaj. V Aeru pa v zadnjem času veliko govorimo tudi o tem, da smo na področju izvoza odpovedali, da ne izvažamo toliko, kot bi morali in kot bi lahko.

Kje se nekaj na področju izvoza zataka? Kaj je vzrok našemu tako nizkemu izvozu? To smo povprašali nekatere naše sodelavce, ki delajo na področju Aerovega izvoza.

V naslednji številki Našega Aera se bomo na to temo pogovarjali še z Ervinom Janežičem, direktorjem Marketinga, ki nam bo osvetlil novosti na področju izvoza, tudi preostalega Marketinga, in poslovno strategijo Aero na področju izvoza.

IZTOK NARAKS je na trditev, ki se pogosto pojavlja tako na delavskih svetih kot na drugih sestankih, da Aero ne izvažajo zato, ker ni sposoben izvažati, odgovoril:

»Aerov proizvodni program je zastarel, saj noben od izdelkov ni »up to date«, temveč jih je večina že na koncu življenjskega ciklusa. Najpogostejša najvišja cena, ki jo lahko dosežemo na tujih trgih, pokrije le direktne stroške in še nekaj malega. Razlika med direktnimi stroški in tržno ceno je velika, vsekakor pa s tržno ceno ne bi mogli prodajati. Potrebno bo nekaj narediti na znižanju in prerazporeditvi stroškov proizvodnje, ki jo bomo morali kar najbolj približati svetovni ravni. Potem pa cena ne bo vprašljiva. Doma ne moremo več prodajati in zato moramo izvažati. Da pa bi z izvozom kaj tudi zaslužili, se moramo tudi s

proizvodnjo približati evropskim oz. svetovnim pogojem.

V letu 1990 se ne moremo ravno pohvaliti z izvoznimi rezultati in dobivali smo očitke, da nismo naredili vsega. V letih 1988 in 1989 je bil naš izvoz v porastu, vendar smo ga v letu 1990 omejili, a ne zaradi subjektivnih vzrokov, temveč zato, ker so se spremenili pogoji poslovanja v zunanji trgovini. Spremenili se tudi niso predpisi, pač pa interna poslovna filozofija, ki je težila k zmanjšanju izgube v zunanji trgovini.

Z novo organizacijo so postali vodje RPPE in TPE bolj odgovorni za izgubo področja, ki so ga neposredno pokrivali, in zato je po eni strani razumljivo, da so si prizadevali za zmanjšanje izgube, pa čeprav na račun izvoza. Povedati je potrebno to, da je AC papir trenutno v recesiji in da je potrošnja v Evropi manjša. Zaradi naše majhnosti in poznega reagiranja na spremembo cene, nas bo to bolj prizadelo kot večje evropske proizvajalce.

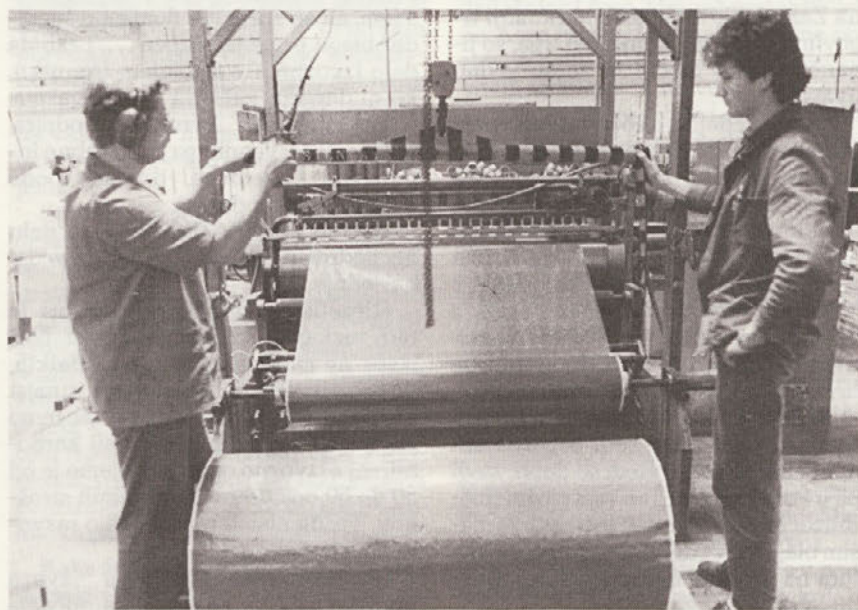
Spremembe poslovnih usmeritev, enkrat v izvoz, drugič ne, nam še dodatno zmanjšujejo možnosti na tujih trgih. Zaradi teh sprememb so »presekan« mnoge, že vpeljane poti. Ob drugi spremembi poslovne filozofije pa je potrebno vse poti začeti na novo. Najtežje pa je zahtevnega kupca ponovno pridobiti za sodelovanje, saj so pogoji sodelovanja težji kot prej. Sprememba dinamike izvoza vpliva na izgubo trga, vendar je to razumljivo le v primeru, če jugoslovanski trg deluje in s plasmajem ni problema.

Na naše izvozne možnosti vpliva tudi kvaliteta izdelkov. Odstotek, ne promile, reklamacij v preteklem letu je bil precejšen, kljub temu, da so naši izdelki že »utečeni«.

Odstotek je v letu 1990 višji kot v letih poprej, vendar pa je naš odnos do reklamacij malomaren. Moram povedati, da je kvaliteta izdelkov boljša, kot je bila, vendar pa je delež le prevelik. Velik odstotek reklamacij pa je nerazumljiv, če pomislimo, da je najmlajši izdelek Aera star 14 let. Če uporabim besede Ervina Janežiča, še vedno proizvajamo tisto, kar so proizvajali Čehi že med vojnama. Aero je na področju proizvodnega programa, ki ga ni sproti aktualiziral, naredil napako. S takšnim programom bi uspeli le v planskem gospodarstvu.

Naše izvozne možnosti so še vsekakor v vzhodni Evropi, saj imamo mnogo artiklov, ki so zanje zanimivi (AC, samolepilni trakovi). Vprašanje pa je, kako bomo te možnosti znali izkoristiti. V vzhodnoevropski trg bomo morali investirati več kot le službena potovanja. Razmišljati bi morali o predstavnosti, ali pa o povezavi s prodalniki v vzhodni Evropi. Trg vzhodne Evrope je velik, vendar pa Aero nima sredstev za poglobljeno obdelovanje. Možnosti imamo tudi na Bližnjem in Srednjem Vzhodu, vse pa je seveda odvisno od političnih razmer. Izvoz v januarju ni bil dober, vendar ne zato, ker ni bilo naročil, temveč zato, ker nismo bili sposobni uresničevati naročil, saj nismo imeli surovin, embalaže in še česa.

JOŽE RANDL, v. d. direktor TPE Samolepilni trakovi pravi, da moramo pri izvozu lepilnih trakov upoštevati dva dejavnika. Prvi so notranje težave in razprtije v Aeru in drugi širši jugoslovanski prostor, ki naš izvoz avtomatično postavlja v slabšo luč. Naša osnovna orientacija je izvoz v vzhodno Evropo in v dežele tretjega sveta.



Potruditi bi se morali tudi na Zahodni trg, saj je letna potrošnja lepilnih trakov višja za 6 do 10 odstotkov. Tudi cenovna politika bi bila druga in lažje bi dosegali višji cenovni razred. Kvaliteta naših lepilnih trakov ne zaostaja katastrofalno in pomankljivosti so bolj estetskega značaja, zato tudi usmerjamo našo strategijo izvoza za prodor na zahtevnejši evropski trg.

Potrebno pa je dokončno reorganizirati zunanjetrgovinski oddelek, da ne bo za področje lepilnih trakov odgovornih več oseb, kot je to sedaj, temveč le ena oseba. Tako bo potem lažje vzpostaviti prodajno mrežo v Zahodni Evropi. Srbsko tržišče imamo pokrito z mnogimi trgovskimi potniki, zakaj ne bi tudi zahodno evropsko tržišče intenzivneje začeli obdelovati. Potrebno bo najti stik s kakšno evropsko trgovsko hišo, ki prodaja lepilne trakove.

Vsa prosta sredstva in ves trud bo potrebno vložiti v obdelovanje zahodno evropskega trga in v vzpostavitev trgovske mreže. Razmere na domačem trgu so nas prepričale, da doma nimamo kaj iskati. Možnosti na evropskem trgu imamo z mas produktom 50/66 in s celofanskimi lepilnimi trakovi, ki so naravno razgradljivi. Pred konkurenco imamo možnost v tem, da smo usposobljeni za posebna naročila – dolžina, širina, manjše serije – in s tem bi dosegli tudi višji cenovni razred.

JOŽE VAŠL pokriva v oddelku Zunanje trgovine Vzhodno Evropo. O izvozu Aera pravi: »V Vzhodni Evropi je bilo v preteklem obdobju zelo veliko sprememb. Ta trg ni več, tako kot včasih, tesno povezan s Sovjetsko zvezo. Država nima več monopola nad zunanjo trgovino, s tujino lahko trgujejo tudi zasebniki in manjša podjetja, ki so razumljivo bolj usmerjena na Zahod. Novi subjekti v zunanji trgovini pokrivajo manjši del trga, so finančno manj močni in se še vedno uvajajo.

Zato je sedaj potrebno intenzivneje obdelovati vzhodnoevropski trg, ki je za naše izdelke še vedno odprt. Za nove poslovne veze in stike pa je potrebno več sredstev, saj je potrebno v nove izvoznike delno tudi vlagati. Res pa je tudi, da je sedanje poslovanje z Vzhodno Evropo povezano tudi z večjim poslovnim tveganjem. Ni potrebno dodati, da zahodnoevropske firme dobro obdelujejo vzhodni trg.

Najdlje je med vzhodnimi državami Madžarska, z njimi tudi uspešno sodelujemo in tudi izgledi so dobri, sledi pa ji Poljska, kjer je ob vsesplošni liberalizaciji tudi vse več interesa za našim blagom. Vedeti pa moramo, da ima tudi na vzhodnoevropskem trgu kvaliteta svoj pomen.

Kakšne so Aerove prednosti na Vzhodnem trgu pred Zahodnimi firmami:

– proizvode kot so Aerovi v glavnem še ne proizvajajo, zato je tudi zanimanje zanje, če se želijo preusmeriti v informatiko,

– naši proizvodi so konkurenčni zahodnoevropskim tako s ceno kot kvaliteto,

– na Vzhodnem trgu bi lahko dosegali 5 do 10 odstotkov nad Zahodno ceno.

Izvozna cena ne pokriva stroškov Aera, temveč le direktne stroške in še nakaj čez, čeprav smo repromaterial uvozili zato, da bi ga izvozili (brez carine).

Povedati pa je potrebno, da imamo težave z nabavo repromateriala in s plačili, tudi špediterjem, zato je zelo težko iti v ekspanzijo izvoza.

Povečanje izvoza je dolgotrajen proces, ki traja tudi do treh let. Že v preteklih letih smo izvoz dvigovali, vendar pa smo dosegali nižjo ceno kot doma, zato smo vedno nekako krmarili med izvozom in prodajo doma, ki je prinesla več denarja. Kupec, ki mu vedno ne dostavimo blaga, odvisno pač od razmer in odločitve Aera za izvoz, nam ne bo zaupal.

Aero je tog sistem in zelo počasi smo reagirali na vplive zunanjega trga, nismo pravočasno nabavljali cenejših surovin, nismo pravočasno zniževali, ali pa zviševali cen. Vedno smo v časovnem zamiku.

V preteklem obdobju smo prodajali in izvažali po diktatu proizvodnje, saj smo lahko vse prodali, posebno na jugoslovanskem trgu. Sedaj, ko jugoslovanskega trga ni več, ne moremo pričakovati, da bo izvoz narastel, temveč se je še zmanjšal.

Pojavljajo pa se tudi dileme, ali lahko izvozne posle tudi izvedemo. Izvozniki se moramo sedaj ukvarjati še s tem, ali so surovine doma, bo špediter blago pripeljal kupcu... Tako da delo izvoznika v sedanjem trenutku, ko ni denarja, zahteva širši angažma.

Trg Vzhodne Evrope se odpira, možnosti so, vendar ga je potrebno intenzivno obdelovati, drugače bodo prisotni le zahodnjaki.

MILJENKO BRAJKOVIČ je o delu na področju izvoza v Aeru povedal naslednje:

»Desetletno stagniranje razvoja je tudi razlog za stagnacijo izvoza. Naš izvoz ne moremo graditi na izdelkih, od katerih je najmlajši star kar trinajst let. Strateški izvoz tudi ne moremo graditi na matricah, indigu ali karbonu, saj z izvozno ceno pokrijemo le od 50 do 60 odstotkov materialnih stroškov. To, da nismo razmišljali o razvoju, nas je pokopalo.

60 odstotkov Aerovega izvoza predstavlja AC. Že dlje časa, točneje

leto in pol, se v Evropi srečujemo s presežkom AC papirja, ki znaša kar 100.000 ton. Cene celuloze padajo, enako pa tudi cene papirja. S tem problemom smo se srečevali v zadnjih dveh mesecih leta 1990. Zaradi neprilagodljivega pristopa do cen smo izgubili 500 ton izvoza AC papirja.

Konec leta pa je bilo prepozno. Še vedno je prisotna tendenca padanja cen tudi v letu 1991. Nekaj težav je bilo tudi s kakovostjo in reklamacije so bile v letu 1990 velike. Upamo, da bo nova tehnologija zagotovila konstantnost kvalitete.

Pri lepilnih trakovih izvoz vedno varira, saj smo vezani na nestabilno iransko tržišče. Lani smo že imeli podpisano pogodbo za milijon in pol ameriških dolarjev, ustvarili pa smo le 130.000 ameriških dolarjev izvoza v Iran. V Iranu smo prodajali pod blagovno znamko Aerotape in smo relativno poznani. Razmišljamo o tem, da bi razrdili pogodbo z agentom in prodajali na odprtem trgu. Večji del izvoza lepilnih trakov gre v dežele Bližnjega vzhoda, v Turčijo in delno tudi na Nizozemsko. V Zahodni Evropi bi lahko prodajali, saj omejitve v ceni niso takšne, potrebno pa bi bilo le prilagoditi barvo embalirnih trakov in zagotoviti brezšumnost odvijanja.

Na področju Hard Copy so tendence povečevanja izvoza za trakove za pisalne stroje in računalnike. Tu smo naredili veliko korak iz anonimnosti. Prej smo proizvajali le klasične od 13 do 16 milimetrske pisalne trakove na najlonu in bombažu. Danes se je paleta pisalnih trakov razširila na 30–40 vrst pisalnih trakov, ki jih v glavnem prodajamo doma. Naše možnosti so tudi v izvozu, vendar se ne moremo kosati z vodilnimi proizvajalci v Evropi, saj pri nas ne poteka kompletna proizvodnja. V Aeru ne proizvajamo plastičnih delov, niti ne premazujemo folije, tako da so naše možnosti na evropskem trgu zato manjše. Ob združitvi Nemčij je tudi propadel naš dokaj uspešen izvoz v DDR.

Tudi na področju pisalnih trakov se želimo povezati z zahodnoevropskimi proizvajalci. razgovori so potekali s firmo Incas iz Italije in Büttnerjem oz. Pelikanom. Od Büttnerja uvažamo kasete, jumbo role za pisalne trakove, vendar pa ne kažejo veliko interesa, saj so del svoje proizvodnje iz Švice preselili na Škotsko in ne k nam.

Na področju pisalnih trakov bi bili v izvozu konkurenčnejši, če bi pravočasno rešili problem premazovanja folij in če bi bili tudi mi proizvajalec plastičnih delov.

Pri matricah se v Aeru srečujemo s svojevrstnim paradoksom, saj je proizvodnja matric v svetu najbolj v upadanju, pri nas pa so najbolj zasedeni del proizvodnje. Zaradi sodelovanja s

Pelikanom je ocenjena proizvodnja na 10 milijonov matric. Možnosti pa so tudi za povečanje.

Na ostalem proizvodnem področju ne dosegamo vidnejšega izvoza oz. si zanj ne prizadevamo, saj izvozna cena ne pokriva velikega dela materialnih stroškov.

Polega tega se delavci v zunanji trgovini srečujemo z nezaupanjem do našega dela, pogosto pa samo prenašamo informacije za odločitve. Srečujemo se tudi z mnenjem, da naše stanje oz. razmere niso tako hude, kot jih vidimo mi, delavci v zunanji trgovini. Vendar menim, da je preživetje podjetja za Evropsko tržišče pramajhno.

V Aeru bomo morali povečati produktivnost, zregulirati programe in znižati stroške, tako da bomo z uspehom prodajali doma in v tujini. Zavedati se moramo, da domačega, jugoslovanskega, trga ni več in da bomo morali po svetovnih merilih prodajati doma in v tujini.

Zaradi razmer na deviznem področju in »šticunge« v višini 35–40 odstotkov, bi morali to rezervo vključiti v naše cene. Temu se bomo morali prilagoditi tudi z našimi izvoznimi cenami, ki bi se tako približale svetovnim.

V zunanji trgovini se tudi z organizacijo prilagajamo čim bolj učinkovito delovanju. Ne smemo več pristajati na prelivanje stroškov in izgube med posameznimi programi. Programi morajo biti samostojni, če tega ne bomo zagotovili, bomo še naprej umetno vzdrževali neuspešne programe in njihovo izgubo. Aero si predstavljamo kot krovno podjetje, z nekaj skupnimi službami, s čimbolj samostojnimi enotami in lastnim izvozom. Že pred leti so imeli takšno idejo v Medvodah in Cetisu.

Že dva meseca se ukvarjamo z mnogimi problemi. Ni več možno odpirati nobenih akreditivov, devizni sistem v Jugoslaviji je razpadel, v Sloveniji pa ga še ni... Trenutna odločitev, da je ves minimalni uvoz le zaradi izvoza, potreben je le odstotek dajatev, ima lahko za nas zelo slabe posledice, če ne bomo dosegali izvoza v razmerju 1 : 1,5. Če ne bomo dosegali tako visokega izvoza, bomo morali ob koncu leta poravnati obveznosti za uvoz. Dogaja se tudi, da del proizvodnje stoji, ker ni uvoza v pravem času, včasih pa poskušamo vse, da bi dobili tudi nekaj tisoč dinarjev za uvoz.

Razdrobljeno delo nam ne omogoča normalnega dela, kaj šele, da bi govorili npr. o uvoznem marketingu. Blokada nam je paralizirala delo in cilj mora biti vsekakor usmerjen v izhod iz blokade. Drugi večji cilj v zunanji trgovini v Aeru pa je povečati delež izvoza v celotnem prihodu na 35 do 40 odstotkov.«

Pripravila:
Jasna Rode

Želimo biti enakopravni partner

Marjan Mirnik je predsednik Svobodnega sindikata v Aeru. Vse slabši položaj slovenskega gospodarstva in s tem tudi našega podjetja, nalaga sindikatom vse večje breme. Preberite si, kako prenaša breme delavcev Aera svobodni sindikat.

Kako v SSS ocenjujete razmere v podjetju?

Več kot kritično. Pri ljudeh je prisoten strah, saj ne vedo, kaj se bo zgodilo z njimi. Vsi se bojimo za svoja delovna mesta. Imeli smo sestanke z vodstvom podjetja... Vendar so ljudje vse premalo obveščeni o dejanskem stanju v podjetju. Ne zanima jih poslovanje v letu 1990, temveč kaj bo z njimi v bližnji prihodnosti, manj jih zanima dolgoročna perspektiva Aera.

Kljub temu, da so bile januarske plače na meji preživetja v zakonskih okvirih, ni bilo večjih negotovanj. Ljudje so še vedno bolj spraševali za delo.

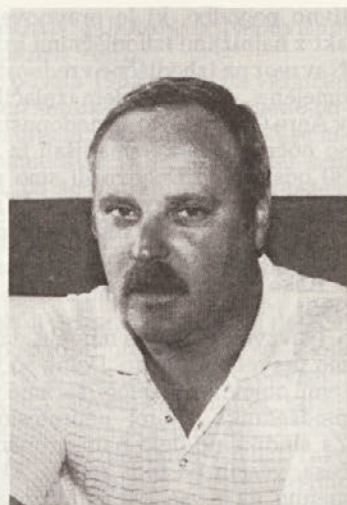
V Aeru ne bi smeli iskati delnih rešitev pri reorganizaciji podjetja. Morali bi imeti celovit koncept rešitev, ki bi se reševale postopno. Tu mislim na Varnost, snažilke, pa tudi na pobudo Šempetra. Pod lupo bi morali dati ves Aero in potem celovito iskati rešitve za posamezna delovna okolja.

Na sejah delavskega sveta sta sindikata precej osamljena s svojimi razpravami. Kaj menite o sejah DS?

Po novi zakonodaji je delavski svet izgubil samoupravno funkcijo in se je bolj usmeril v upravljanje. V podjetju bi morali biti trije segmenti, na katerih bi razpravljali o delavskih pravicah. To so vodstvo podjetja, delavski svet in sindikat. Če je to urejeno, potem je zagotovljeno odločanje o delavskih pravicah v skladu s splošno kolektivno pogodbo in z Zakonom o delovnih razmerjih. Ko smo sprejemali omenjena zakona, se nismo zavedali dejanskih posledic v družbi in tu Aero ni izjema.

Spremenila se je funkcija delegatov delavskega sveta, vendar se ne da čez noč prekiniti s prejšnjim načinom dela in stika z bazo. Sedaj so bolj usmerjeni v gospodarsko področje in seveda po svoji presoji vplivajo na poslovanje. Vsak delegat pa seveda v skladu s svojo vestjo prispeva k izboljšanju stanja v Aeru. Včasih se je potrebno tudi izpostaviti v dobrobit vseh zaposlenih, vsaj v tej prehodni fazi, ko smo še družbeno podjetje. Ko bo znan lastnik kapitala, bodo razmere drugačne.

Kako živijo danes člani SSS in drugi delavci v Aeru?



Lahko rečem, da so čarovniki, da preživijo iz meseca v mesec, ali pa morda koristijo privarčevano. Plača, ki jo dobivamo in povečani življenjski stroški (od 2 do 6 odstotkov mesečno) je realno vedno nižja. Prepada med plačo in najosnovnejšimi potrebami se poglablja.

To potrjujejo tudi vse številčnejše prošnje za socialno pomoč. Poudaril bi, da od ustanovitve SSS v Aeru namenimo denar iz članarine izključno za pomoč ogroženim. Dokler sem predsednik oz. odvisno od dogovora na izvršnem odboru, bomo nadaljevali s to usmeritvijo.

Nismo ga namenili ne za šport, ne za kulturo, ne za seminarje. Poleg socialne pomoči, pa gre denar za Delavsko enotnost in najnujnejšo potrebno literaturo. Denarja ni veliko, dokler bo na voljo, ga bomo namenili za pomoč najbolj ogroženim.

Kaj pa pravijo ljudje o svojem standardu?

Tu moramo omeniti dva segmenta. Ljudje pravijo, da ta situacija ni odraz današnjega časa, temveč preteklih let, ko Aero ni uspel začrtati pravilne poslovne politike in ko je prišlo premalo novih izdelkov iz razvoja. To se sliši. Zaradi tega je tudi bilo toliko negotovanja pri posameznih kadrovanjih novih vodilnih.

Mislim pa, da je lažje kritizirati, kot pa v tej situaciji dobiti paleto strokovnih ljudi, ki bi nas popeljali iz krize.

Drugo pa je, da se je vodstvena struktura predolgo ekpirala in nekaj časa smo stali na mestu. 1. januarja je z delom začel novi direktor, njegov najožji team pa šele 15. februarja. Ocenjujemo, da bi to moralo potekati hitreje.

Želel bi da bi SSS imel vlogo, ki si jo je na ustanovnem občnem zboru zadal in da bi nadaljevali z našimi pridobljenimi pravicami (malice, prevoz na delo, dodatki...). Želel bi, da se v podjetju ne bi skrivali za splošno kolek-

tivno pogodbo, ki je pravnoveljavni akt z najnižjimi izhodiščnimi kriteriji. Navzgor pa izhodiščne vrednosti niso omejene... Pri zadnjem izplačilu OD v Aero Copy, d. o. o. je nedopustno, da so nočne dodatke zmanjšali iz 50 na 30 odstotkov. Dogovorili smo se, da pridobljene pravice ostanejo, če pa ne, potem je potrebno s sindikati doseči dogovor oz. kompromis.

Kako ocenjujete dosedanje delo SSS?

Navzven se poraja mnenje, da delamo preveč forumsko. Delno so vzrok temu objektivni razlogi, saj smo vsi od predsednika naprej neprofesionalci. Za sindikalno delo nam primanjkuje časa, včasih pa tudi znanja. Osebnostno menim, da je vse, kar je bilo dogovorjeno na izvršnih odborih tudi prenešeno na delavski svet oz. na vodstvo podjetja. Koliko so naše pripombe upoštevali, naj oceni vsak posameznik. Trdim, da smo nekaj naredili in zaustavili stihijo plaza odločitev, ki so jih pripravili vodilni.

Povedali smo, da bi SSS želel biti enakopravni partner in ne razdiralec Aera. Resnica je na posameznih področjih (pogoji dela, plačila...) neke na sredini med mnenjem sindikata in mnenjem vodstva. Če sindikat ne bo enakopraven partner, bodo neformalne skupine posameznikov naredile več škode kot koristi.

V zadnjih dveh mesecih delajo naši zaupniki v nenormalnih pogojih, saj so celi obrati na čakanju. Težko je tako motivirati članstvo za pogovor. Z delavci, ki nimajo dela, moramo biti strpni.

Izsiljevanja kot taktike, niste pogosto uporabljali?

Na naših sejah je seveda tudi prisotna težnja po bolj radikalnih ukrepih. Osebnostno pa sem pristaš strpnosti in dialoga. Ko razmišljam o stanju v podjetju, je vprašanje, ali je vse to, kar se dogaja, plod nedela in nesposobnosti v Aero. Zakoni, sprejeti v zadnjem času (zakon o delovnih razmerjih, davčna politika, omejitve v zunanji trgovini...) politična situacija v Jugoslaviji, likvidnostna nesposobnost... Z vsem tem se morajo podjetja soočiti.

Radikalne ideje kot npr. stavka, ne bi prinesla spremembe sprejetih zakonov. Za povsem Aerovske stvari, pa smo delno že uspeli nekaj spremeniti. Sprejeli smo organizacijo in zamenjali del vodilne strukture, čez noč pa boljših časov ne bomo dosegli.

Svobodni sindikat je na novo organiziran. Lahko na kratko predstavite novo organizacijo?

Z novo organizacijo se bomo bolj približali članstvu SSS. Zaradi lokacijske razdrobljenosti smo se zanj odločili, pa tudi za to, da bi bil sindikat v Aero Copy, d. o. o. bolj vpliven, saj le en zaupnik ni mogel uspešno delati.

Na novo izvoljeni izvršni odbor SSS v Aero Copy, d. o. o. bo uspešnejši. Mislim, da ne bo ovira nemškim partnerjem, saj prihajajo iz družbe, kjer je sindikalno gibanje zelo upoštevano. Več težav bo z našimi delavci v Aero Copy, d. o. o.

V delovnih okoljih se porajajo specifični problemi in neumnost je, da bi celotni izvršni odbor razreševal vse te probleme. Zato smo ga tudi razbili na izvršni odbor v Šempetru, Aero Copy, d. o. o. in Aero. Za skupne akcije pa smo obdržali koordinacijo. Izvršni odbori bodo uspešneje reševali specifične probleme iz delovnih okolij. Ne bi tudi želel, da bi se ustvarjal občutek, da je SSS dirigan od zgoraj. To je bil tudi osnovni namen reorganizacije SSS.

Kako nam bo delo uspevalo, bo odvisno od zaupnikov, njihove volje, znanja in poguma pri zastopanju svojih članov.

Lahko poveste, kako bo po vašem mnenju, potekalo pogajanje z vodstvom podjetja?

V Aero pogajanj še nismo imeli. Dosedaj so to bili le razgovori. Mi smo povedali svoje mnenje in svoje dileme, druga stran pa je dajala odgovore. Nismo še bili v fazi pogajanja, niti pri tarifnem delu, le na delavskem svetu smo vztrajali za začasni sprejem vrednotenja.

Pravzaprav bi se morali pogajati že pred sejami delavskega sveta, na pogajanjih sprejeti dogovor in z dobrim oz. dogovorjenim predlogom priti na sejo.

Pogajanja se bodo začela sedaj, ko bo potrebno dati soglasje na trajne presežke in ko bo potrebno podpisati kolektivno pogodbo Aera.

V Aero sta prisotna dva sindikata in zato bodo pogajanja težja. Najprej se bosta morala uskladiti sindikata, nato pa bodo sledila pogajanja z vodstvom podjetja. Zaradi delnih razhajanj v politiki delovanja sindikata, bo včasih ta postala ovira za hiter dogovor z vodstvom podjetja.

Po razgovoru zabeležila
Jasna Rode

Vinko Mauh – predsednik neodvisnih sindikata v Aero

Veliko prahu so dvignili Neodvisni sindikati, ko so ustanovili svojo podružnico tudi v Aero. S svojimi radikalnimi idejami so nas zmedli in kmalu, po začetnem nezaupanju, so postali del našega vsakdana in upoštevanja vredni predstavniki, predvsem proizvodnih delavcev. Sindikat šteje 84 delavcev, njihov predsednik pa je **Vinko Mauh**, iz obrata Barv, ki vam ga predstavljamo v tem razgovoru.

Katere so naslednje aktivnosti NSS v Aero?

Trenutno pripravljamo svojo blagajno vzajemne pomoči, poskušamo organizirati cenejši nakup za svoje člane. Mislim, da nam bo slednje uspelo takoj, ko bomo dobili članske izkaznice. Te bodo kmalu. Skrbeti bomo morali tudi za izplačilo osebnih dohodkov, ki bi moralo biti čim bližje izplačilnemu dnevu. Saj veste položnice je potrebno plačati do določenega roka... Sedaj se bomo vključevali še v razpravo o vrednotenju, saj je delavski svet podaljšal razpravo za en mesec. Skrbí me, ker sedaj (v sredini februarja, op. avt.) delegati še ne sklicujejo skupin, da bi ponovno debatirali o tem. Cilj je jasen, saj so proizvodni delavci premalo ocenjeni. Delo je le zahtevno! Nekateri vodje že sedaj sklicujejo sestanke na to temo. Veliko bo potrebno urediti tudi v vzdrževanju.

Zavzemali se bomo tudi za to, da bi bil naš delavski svet bolj parlamentaren in da bi imel demokratično obliko. Z delom delavskega sveta smo nezadovoljni. Sindikata sta prisotna na sejah, a se vidi, da ni povezave med delegati in sindikatoma. Čuti se pravo nezaupanje.

Potrebno bo tudi kaj narediti na naši organizaciji, saj je Aerov proizvod zelo obremenjen. Tu se pojavlja vprašanje, kako bomo lahko zagotovili plačo, saj smo predragi. Delavec v proizvodnji ni kriv za takšno stanje, počistiti bo potrebno drugje. Sprašujemo se, če smo oblikovali nove oddelke na ekonomični osnovi. Nezadovoljni smo z razvojem, kritični pa smo tudi do direktorjev programov.

Najprej bo potrebno poskrbeti za delo, nato pa za plačilo. V vsa prizadevanja bo potrebno vključevati sindikat. Samo stavka ni rešitev, zato je potrebno najti skupne rešitve.

Kje nas je v Aero, po vaši oceni, preveč?

Nas, delavcev v neposredni proizvodnji, je malo, preveč je direktorjev in zaposlenih v razvoju, posebno še, če pomislimo, da AC praktično ni več z nami. Veliko imamo delavcev tudi v vzdrževanju, a v določenih situacijah jih je premalo. Aerova notranja organizacija oddelkov je neustrezna. Zanje bo potrebno najti neko delo, morada ustanoviti d. o. o., in sodelovati izključno na osnovi pogodbe in po potrebi. Podobno rešitev bi lahko našli za skupne strokovne službe. Po neposredni obremenitvi bi lahko kmalu ugotovili, kje so presežki. Naš predlog so majhne, samostojne enote.

Je delavce danes v Aeru strah?

Negotovost se je med delavci začela po odhodu nekaterih naših sodelavcev v Varnost. Ravno tako sedaj po vrednotenju, ki povzroča samo nespopravno med ljudmi. Vidi se, da je bilo premalo dogovorov med vodji obratov. Najhujše je bilo ob razpadu Aera, tako da je bila tudi naša trditev o 83-odstotnem znižanju režije preuranjena. Ljudje kažemo s prsti na druge, a podjetje brez vseh aktivnosti ne more delovati. Delavce je tudi strah odpustov, če ne bodo strokovnjaki in šefi zagotovili dela. Če dela ni, potem vidijo strokovnjake, šefe, visoko ocenjene, a neupravičeno.

Poleg tega pa delavci tudi preveč kritizirajo, namesto da bi delali. Potem pa dvomijo tudi v sindikat, da jih ne bo ščitil.

Kaj bi morali urediti?

Morali bi imeti več skupnih sestankov, več oddelkov skupaj, tudi z direktorjem, da bi se pomenili. Razdrobljeni sestanki in razdrobljene informacije ne koristijo. Možnost za rešitve dajejo skupni razgovori, pa tudi sodelovanje med obema sindikatoma.

Komu delavci danes zaupajo?

Komu zaupajo? To je danes vprašanje, saj je težko reči, komu zaupajo, če še lastnemu šefu ne. Zaupanje bi se ustvarilo, če bi se pogovarjali z zaposlenimi. Saj delavci ne zahtevamo preveč, temveč le toliko, da lahko preživimo. Danes smo delavci, predvsem proizvodni, ponižani pri vrednotenju.

Kako danes živijo delavci v Aeru?

Živi se težko, če pogledam samo sebe, imam dva otroka, eno plačo in iz meseca v mesec gre res težko. Nekateri imajo nizke plače, a ob tem delajo še kaj »po strani«. Ampak danes je že tudi to težko. Za vse bo težko, saj so plače slabe.

Razumemo to, da so plače strošek, a če bo dovolj dela, potem bo ta strošek v celoti manjši. Če dela ni, delavec v proizvodnji ni kriv, saj naredi vse, kar mu naročijo.

Marketing mora prodajati, razvoj pa kaj novega narediti, saj starega pohoštvamo ne moremo v nedogled »glancati«. Nekaj novega bomo morali narediti. Tržniki bodo morali poiskati nove trge, vsi naj bi jih iskali, samo da se bodo stroji vrteli.

Kako je danes z delavčevimi pravicami?

Direktor lahko odslovi delavca, čeprav je bil delavec 40 let v firmi. Sedaj pa bo ostal brez vsega. Delavci se sprašujejo, od kod direktorju ta pravica, saj ni lastnik podjetja. Trenutno so delavci precej brez pravic in se zato zatekajo k sindikatu. Delavski svet pa je bolj prepuščen direktorju, saj je v njem malo delavcev iz neposredne proizvodnje. Zato morajo dobiti sindikati možnost, da se lahko nekaj naredi.



V zadnjem času se srečujemo z mnogimi govoricami. Kaj mislite, da je vzrok temu?

Vzrok govoricam je politika, nestabilna in negotova situacija, nova oblast ni izgradila gospodarske politike, v Aeru imamo dva sindikata. . .

Potem pa so ljudje neučakani in nepotrpežljivi. Posledica tega pa je stihija in včasih že kar nesramnost. Ker ljudje nimajo veliko dela, imajo čas, da razpravljajo. Vsak delavec ima nekaj gospodarske miselnosti, potem pa se začnejo spraševati, kritizirati in ker ne vedo veliko, so nezadovoljni. Pa tudi šefi ne povedo vsega, saj ni poštenega razgovora z delavci. Vpričo delavcev se nič ne razčisti.

Povsem drugače pa je takrat, ko imajo delavci delo. Takrat ni časa za govorice.

Gledate optimistično na Aero?

Težko je danes gledati optimistično. Za Aero sem deloma lahko optimist, saj je nekaj možnosti za proizvodnjo, vendar tako velik aparat nima možnosti. Jasna Rode

MARJAN FURLAN o Neodvisnih sindikatih v Aeru:

»Že od leta 1985 nisem bil vključen v noben sindikat in tudi v nobeno politično organizacijo. Tudi v NSS se nisem nameraval vključiti, vendar sem opazil, da so strukture v SSS ostale enake kot pred spremembo oblasti. Z oziroma na njihovo preteklo politično povezanost tako ni bilo računati na večje spremembe v SSS.

Najbolj prizadeti sloji, torej delavci v neposredni proizvodnji, so iskali opozicijo SSS in jo našli v Neodvisnih sindikatih Slovenije. Na žalost, zaradi premajhne zainteresiranosti, v NSS niso vključeni tudi intelektualci. Tako prevladujejo delavci iz neposredne proizvodnje, s spontanim in grobim nastopom, ki nastane takrat, ko si ne znajo pomagati na drug način. Dejansko pa izražajo mnenje množice. Ocenil sem, da mora SSS imeti tudi v podjetju opozicijo, ker bo tako tudi SSS bolje delal, kar se vidi že danes. Zato sem se nekako čutil dolžnega, da se vključim v NSS in pomagam.

Aktivnosti NSS so sedaj v glavnem usmerjene v zaščito neposrednih proizvajalcev. Ti so tudi najbolj ogroženi, saj se bojijo, da bi ostali brez eksistenčnega minimuma. Mislijo namreč, da je »birokracija« še vedno tako močna, da jih bo ob zmanjševanju zaposlenih, prej postavila na cesto kot sebe.

Neprestano ponavljanje razmerja med režijskimi in proizvodnimi delavci, pa NSS zapira pred režijskimi delavci, ki bi se morda želeli vključiti. Zato bo potrebnih še veliko sprememb in v NSS vključiti še druge strukture.«

Ukrepi za preživetje podjetja

Seminar s tako aktualnim naslovom smo februarja letos organizirali za najodgovornejše delavce Aera in Aero Copy (skupno 35 udeležencev). Osnovni namen tega dvodnevnega seminarja (pretežno v popoldanskem času) je bil, da v razgovoru z znanima strokovnjakoma prof. dr. Rudijem Rozmanom in prof. dr. Bogdanom Lipičnikom iz Ekonomske fakultete v Ljubljani analiziramo vzroke, ki privedejo podjetja v krizno situacijo in ugotovimo, kateri so tisti ukrepi s katerimi lahko podjetje zaustavi negativne trende svojega poslovanja in omogoči oz. zagotovi preživetje za podjetje in njegov nadaljni razvoj. Vsi, ki smo se seminarja udeležili, smo se zavedali, da so težave v različnih podjetjih različne in

različno hude in da ni enotnega recepta, s katerimi bi lahko vse težave in probleme, s katerimi se srečujemo, tudi rešili. Pač pa je predstavitev problematike, ki sta jo profesorja nazorno podala, potrdila ali pa ovrгла naša razmišljanja o tem, kje se v Aeru nahajamo in kaj, kdo, kdaj in kako ukrepati, da se nam poslovni rezultati ne bodo slabšali in da ne zapademo še v težjo situacijo. Vsebinsko je bil seminar razdeljen na dva dela. V prvem delu je bila podrobno predstavljena analiza vzrokov, ki privedejo podjetje v krizo, v nadaljevanju pa smo proučevali ukrepe s katerimi bi težave odpravili.

Drugi del seminarja je bil posvečen vlogi znanja, predvsem pa človeku in njegovim zmogljivostim, ki so ključ za preživetje.

UKREPI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA so lahko kratkoročni ali dolgoročni. V borbi za preživetje mora podjetje sprejeti takšne ukrepe, ki

bodo dajali učinke v nekaj tednih ali mesecih. Torej so potrebni operativni, pa tudi ataktni ukrepi. Dejstvo pa je, da so rezultati takih ukrepov pogosto skromni in manjši od pričakovanih, predvsem zato, ker so možnosti zboljšanja poslovanja v krajšem roku razmeroma skromne.

Zato je planiranje in programiranje ukrepov zelo trdo delo, ki z velikimi napori in vztrajanjem v razmeroma majhnih spremembah, vodi k izboljšanju poslovanja.

OPREDELITEV ODLOČANJA. Odločitve v podjetju lahko razdelimo v tri osnovne skupine odločitev, glede na predmet, kriterij in nosilce odločanja.

V prvo skupino spadajo odločitve o izdelku in procesu, v njih se projektanti, tehnologi in razvojniki ukvarjajo z vprašanji izboljšanja izdelkov in procesov, kot kriterij teh odločitev se pojavljajo stroški povezani z izdelkom in procesom.

V drugo skupino spadajo odločitve o celotnem poslovanju podjetja. Zanje so odgovorni managerji ali ravnatelji podjetja, pri odločitvah jim morajo pomagati managerji poslovnih funkcij. Kriterij za odločitve predstavlja cilj podjetja npr. profit.

Tretjo skupino odločitev predstavljajo operativne odločitve. Predmet teh odločitev so poslovne funkcije proizvodnja, prodaja, finance, nabava in kadri. Zanje so odgovorni managerji teh funkcij, kot kriterij za odločitve pa se pojavlja čim večja izkoriščenost zmogljivosti in kadrov.

Zato pod **pojmom manager** razumemo vse tiste, ki bodisi sami dajejo odločitve ali pa motivirajo druge, da z odločitvami težijo k uspešnejšemu poslovanju. Zato pogosto odločanje v podjetjih enačimo kar z managementom. Bistvo managerske dejavnosti je v usklajevanju npr. direktor podjetja usklajuje procesu planiranja, organiziranja in kontrole poslovne funkcije. Pri tem večina managerje daje tako specializirane kot usklajevalne odločitve. Npr. manager finančne funkcije mora obvladati finance, prav tako pa mora imeti znanje s področja planiranja, organiziranja in kontrole službe, ki jo vodi in znati mora voditi ljudi.

METODOLOŠKI PRISTOP K PROGRAMIRANJU UKREPOV

Metodološki pristop k programiranju ukrepov, ki ga zagovarja vsa sodobna teorija, temelji na znanem pristopu **ravnania s cilji**. Njegovo bistvo je v tem, da nadrejeni in podrejeni skupno določijo glavne cilje podjetja, strokovnjakom pa prepustijo izbiro poti za njihovo doseganje. Ali drugače povedano to pomeni, da skupno določijo bodoče poslovanje, potem pa je

naloga managerjev, da spodbujajo zaposlene k iskanju najbolj ustreznih ukrepov, izboljšav in podobno. Pri tem velja opozoriti, da je prisotnost take metodologije povezana tudi z organizacijsko strukturo. Predpostavlja razmeroma veliko samostojnosti podrejenih, skupno iskanje zahtevnih ciljev in razumevanje uspešnega poslovanja kot izjemno pomembnega. Analize pa kažejo, da te predpostavke v jugoslovanskem gospodarstvu niso prisotne, kar verjetno potrjuje odsotnost te filozofije v naših podjetjih, posledično pa neuspešnost izvedbe programov.

Da določen cilj dosežemo, je potrebno sodelovanje različnih organizacijskih enot. Npr. pri znižanju zalog sodelujejo nabava, proizvodnja, finance pogoto celo dobavitelji in kupci, zato je potrebno teamsko delo. Nadaljnji ukrepi morajo biti usmerjeni predvsem v tisto, kar lahko kontroliramo in kar je možno izvesti. In nenazadnje proizvodnja mora vključiti poleg še vse spremljajoče dejavnosti. Poudarjamo pa, da pa zlasti kontrola izvedbe predstavlja zahtevno delo.

PROGRAM UKREPOV IN PREŽIVETJE PODJETJA

Program ukrepov skoraj vedno izvajamo v kriznih razmerah, ko se podjetje bori za preživetje. Od stopnje težav je odvisno, kako hudi ukrepi so potrebni in verjetnost, da bo podjetje preživelo. Od poslovnega okolja je odvisno, ali se bo podjetje obrnilo pri ukrepih le navznoter ali bo predlagalo in iskalo pomoč pri dobaviteljih, kupcih, bankah. Vendar se pogosto pojavljajo nekatere značilnosti v programih ukrepov; ena od njih je prav gotovo slaba likvidnost poslovanja.

Ostra, običajno centralizirana kon-

trola vseh izdatkov podjetja je v krizi nujna; prav tako izpolnitev vseh terjatev podjetja. Prvo prispeva zlasti k znižanju zalog in posredno stroškov, drugo k pritoku gotovine. Drugo, ključno področje so stroški, od iskanja cenejših dobav do znižanja stroškov v podjetju. Tretje področje je iskanje naročil, bolj in manj ustreznih in razmišljanje, kako dobiti nova, pa tudi naročila od konkurence; razmišljati, v čem so naše prednosti in podobno. Naslednje področje, zlasti če prodaje ni možno povečati, je prilagajanje zmogljivosti in števila zaposlenih zmanjšani proizvodnji. Ukrepi se nanašajo na odprodajo naprav, uvedbo storitev, zmanjševanje števila delavcev, ukinjanje neuspešnih obratov, zmanjševanje spremljajočih dejavnosti ali njihova odprodaja in podobno.

Neposrednejša, centralizirana kontrola zahteva čim neposrednejše odnose. V krizi se krši dosedanja pravila organiziranja, tudi s preskakovanjem organizacijskih ravni. Zato se običajno kasneje, ko kriza mineva, nova organiziranost tudi formalno potrdi.

Pristop k programu ukrepov in njegovo izvajanje samo po sebi prinese določene prednosti: lahko obnovi zaupanje ljudi, navaja k redu, odstranja občutek nemoči. Uspešnost programa je v veliki meri odvisna od managementa. Zato velja, da dober management predstavlja glavno, če ne že kar edino prednost, ki jo lahko ima podjetje v boju za preživetje.

Razvojno gledano so prizadevanja programa ukrepov usmerjena v štiri področja:

- večjo učinkovitost;
- večjo kakovost;
- večjo fleksibilnost;
- večjo inovativnost.



Harold Kamer in predavatelj Rudi Rozman

Ugotovljeno je namreč, da se podjetje v svojem razvoju najprej lovi za večjo učinkovitost in nižje stroške. Ta prizadevanja lahko vodijo v slabšanje kakovosti. Pojavi se nova faza v razvoju podjetij, ki se preko kontrole kvalitete razvije v zagotavljanje celovite kakovosti. Sledi dodajanje večje fleksibilnosti, ki se kaže v širjenju proizvodnega programa, vendar tako, da se stroški ne povečujejo (decentralizacija, celična proizvodnja itd.). V zadnjem času uspešna podjetja niso le učinkovita, kakovostna in fleksibilna, marveč tudi inovativna. Ta faza vključuje predvsem spodbujanje sprememb, delati drugače in delati nove stvari. V odvisnosti od razvojne faze poslovanja se bodo pripravljali tudi ukrepi. Npr. podjetje, ki se bori za učinkovitost bo imelo večino ukrepov s tega področja; podjetje v zadnji fazi lahko pričakuje na tem področju le majhne rezultate. Faz ni možno preskočiti in vsaka nadaljnja faza daje večji poudarek strateškim odločitvam.

To je le nekaj idej in predlogov, kako se lotiti reševanja krizne situacije v podjetju, kakšni so postopki in aktivnosti, ki so potrebne, kdo je zanje odgovoren, kdaj posamezno aktivnost realizirati in tudi kako jo kontrolirati.

Vsako podjetje mora ta reoretična spoznanja prilagoditi razmeram v lastnem okolju in jih uporabiti kot osnovo za izdelavo lastnega programa ukrepov za sanacijo razmer. Realizacija programa je odvisna predvsem od ljudi, največ seveda od managementa. Če ima predvsem ta struktura razvito organizacijsko strukturo potem je pričakovati tudi pozitiven izid teh ukrepov.

Sonja Krašovec

Prihodnjic:
Človeške zmogljivosti
ključ za preživetje

Mnenji predavateljev

BOGDAN LIPIČNIK:

»Za prebroditev krize je potrebno zaupanje. Verjeti moramo v ljudi in v to, da so problemi v njih in da so rešljivi. Kdaj so rešljivi? Sedaj so razmere težje, a možnosti za rešitev vedno je.

Slaba klima v podjetju je izraz iskanja rešitev za izhod iz krize. Kaj pa je kriza? Beseda je grškega izvora in pomeni spremembo. Sprememba pa je ukinitve starih navad in uvedba novih. Huda kri, ki se včasih pojavi, pa reševanje zavira, namesto da bi pospešila izhod iz stanja. Seveda je težje, če je težav več. Razumljive so tudi ob-

tožbe, saj je to lastnost človekovega značaja, da težave prelaga na druge. Proces sprememb traja dlje časa in zahteva tudi žrtve. Dolgo časa nismo bili v krizi, sedaj pa nas je v procesu sprememb več. Tržna starost izdelka je kratka in zahteva prestrukturiranje že pred smrtjo izdelka. Za prestrukturiranje pa je potreben denar in vidi se, da nas je obdobje sprememb presenetilo. Potrebno je hitro ukrepanje in med množico potez je tudi kakšna, ki je nespametna. Nepravilne poteze pa daljšajo čas prilagajanja, zato je včasih potrebno tudi koga odstaviti.«

RUDI ROZMAN:

»V kratkem času je zelo težko narediti veliko, da bi prišlo podjetje iz težav. Če se le da, naj podjetje naredi vse, da ne bi prišlo v težave. Podjetje v težavah naj pa skuša reševati v naslednjih najpomembnejših področjih:

- znižanje stroškov,

- povečanje prodaje,
- povečati produktivnost,
- izboljšanje likvidnosti,
- zniževanje zaposlenosti.

Metodološko pa je potrebno k težavam pristopiti tako, da se pripravi program ukrepov. Imenovati morajo odgovorne nosilce in roke za uresničevanje ukrepov. Pri tem pa je pomembna ustvarjalnost, izboljšanje in stalna dejavnost. Pri tem je osrednja vloga managerjev, ki so ključni za angažiranje strokovnjakov in vseh ostalih. Če ti niso aktivni, je za neaktivnosti krivo vodstvo in vidi se, da šepa znanje vodstvenega kadra, če strokovnjaki ne dobivajo nalog.

Želim si, da bi vse, kar sem slišal v razpravi, tudi uspeli uresničiti v praksi. To pa je velik korak in brez veliko pametnega dela se stvari težko izboljšajo. Že egiptčani so dejali, da lažje organizirajo delo sedmih ljudi, kot pa da delajo namesto sedmih ljudi.«

Reklamacije kupcev v letu 1990

AERO

Zaradi reorganizacije podjetja podajamo tabelarni pregled reklamacij

za leto 1990 brez primerjave z letom 1989. Pregled je podan po posameznih razvojno proizvodnih programih in za Aero copy, d. o. o.

Pregled reklamacij po razvojno proizvodnih programih in v Aero copy, d. o. o. za leto 1990

Proizvodno programske enote in Aero copy, d. o. o.	število upravičenih reklamacij	vrednost reklamacij v din	vrednost reklamacij na prodano v ‰/‰	struktura reklamacij v ‰
Jasnit - termo	14	113.261	1,62	3,2
Kopirni papirji, Celje	13	43.074	0,37	1,2
Barve, tonerji	20	3.391	0,09	0,1
Pisalni trakovi	97	48.485	0,75	1,4
Samolepilni trakovi	32	19.538	0,15	0,6
Kopirni papirji, Šempeter	7	9.407	0,16	0,3
Aero copy, d. o. o.	76	3.272.546	9,70	93,2
AERO	259	3.509.702	3,35	100,0

Po številčnosti reklamacij izstopajo Pisalni trakovi, po vrednosti pa AC papir, pri čemer AC papir zavzema pretežni del vrednosti reklamacij (93,2 %). Ta ugotovitev velja kot pravilo že leta nazaj, s tem, da se je stanje pri AC papirju v letu 1990 poslabšalo.

Vzroki reklamacij po posameznih razvojno proizvodnih programih

Jasnit - termo

Stranke so bile nezadovoljne z izdelki zaradi napak izdelavnega zna-

čaja kot so: aktiviran jasnit papir zaradi previsoke vlage, mesta v roli brez emulzije, potemljen lakiran transparent, gube, manjki, ipd. Po vrednosti sta bili največji reklamaciji zaradi slabšega kopiranja SC papirja ter gub in slabšega odvajanja pri samolepilnem papirju; obe reklamaciji se nanašata na Cetus.

Kopirni papirji, Celje

Vzroki reklamacij so v slabi izdelavi izdelkov: cik-cak navitje pri račun-

skem traku, nepravilno označen AC-CFB, pordečitev AC-CFB (napaka iz proizvodnje AC papirja), nepravilno označen AC - CB in manjki (pri indu filmu, printu, irisu, AC-CFB).

Obrat v Loki tudi letos nima nobene reklamacije!

Barve, tonerji

Prevladujejo manjki pri temperi, akvarelu, oljnati barvi in lepikolu. Ni še rešena steklena embalaža za slikarske medije in zaščitni lak. Stranke so bile nezadovoljne s priborom za fotokopiranje.

Pisalni trakovi

Proizvodnja pisalnih trakov ima številčno največ reklamacij (97). Število vrnjenih pisalnih trakov znaša 1050 kom. Večino predstavljata kasetna pisalna trakova Olympia ESW 3000 in Fujitsu DPMG 9 in DL 2100; pri Fujitsu DPMG 9 in DL 2100 gre za isto napako. V obeh primerih pri Olympii in Fujitsu je šlo za poseg v konstrukcijo kasete.

Pri Olympii ESW 3000 je izboljšava prenesena že v proizvodnjo, za Fujitsu trak pa je potrebno izvesti še korekcijo na orodju pri kooperantu in izbrati primernejšo vrsto nylon tkanine.

V manjšem obsegu nastopajo še napake v izdelavi mehansko poškodovane kasete in manjki.

Samolepilni trakovi

Največjo vrednost (65 %) reklamacij predstavlja zapadel rok uporabnosti pri aerodouble 5560 in poliester traku. Roke uporabnosti pri izdelkih mora upoštevati tako naše skladišče pri opremljanju, kot tudi stranke, ki te izdelke uporabljajo. Seveda morajo biti stranke seznanjene z roki uporabnosti in poučene o posledicah neupoštevanja.

Dve reklamaciji izhajata iz nepravilne uporabe izdelka aerodouble 5560 in PVC lepilnega traku.

Kopirni papirji, Šempeter

Imajo po številu najmanj reklamacij (7). Nastopajo napake v izdelavi pri lakiranem transparentu in plastic karbonu, napačno prodan izdelek aerokop in manjki.

Aero Copy, d. o. o.

Je imel v letu 1990 več reklamacij kot doslej in to 3,5-krat več z domačega trga (po številu 59, po vrednosti 2,5 mio din) kot tujega; tudi doma prodana količina je bila 4,6-krat večja kot v izvozu.

Domače in tuje uporabnike je vznemirjala napaka »pordečitev« CFB papirja. Napaka se je pojavila pri določeni količini CFB papirja (Koehlerjev CF in Aero premaz) in je nastopila, ko je bil papir že na tržišču. Napaka je za naprej odpravljena.

Domače tržišče je še uveljavljalo reklamacije zaradi naslednjih vzrokov: slabo tvorjenje setov, zguban CF in CFB papir, slabša pasiva, slab pregled CB papirja. Bilo je tudi nekaj čistih izdelavnih napak: nepremazana mesta na CB papirju, nepravilna širina razreza, pomešan CB in CFB, zamenjana označevalna etiketa, pretegnjenost, teleskopiranje.

V izvozu je bilo 17 upravičenih reklamacij v vrednosti 0,75 mio din. Kupci so se pritoževali zaradi »pordečitve« CFB papirja, prašenja CF, zalikanih gub, slabega pregleda pri CB papirju in »hazinga«.

Cilka Jedlovčnik

Kaj še sploh lahko pričakujemo?

Na zadnji seji časopisnega sveta, ko smo pripravljali to številko, so članice predlagale, da bi v Našem Aeru objavili razgovor s sodelavcem ali sodelavko, ki živi v težjih ekonomskih razmerah, v razgovoru pa bi osvetlili današnje življenje, pogosto na robu možnosti in kako se moramo znajti, da sklenemo mesec z mesecem.

Potem pa je prišlo izplačilo osebnih dohodkov in število tistih, s katerimi bi se lahko pogovorili o tej temi, se je povečalo. Razširil se je Aerov krog vseh tistih, ki dobijo v plačilni ovojnici, ki je sicer velika, tako zelo malo.

Kljub temu smo se odločili, da bi povprašali koga izmed nas o tem, kako živi in kaj vse počenja za preživetje. A zaman. Nihče noče govoriti o tem, kako zelo malo dobi v plačilni ovojnici. Še manj pa o tem, kaj vse mora počenjati, da preživi.

Naši razgovori se vedno sučejo okoli tega, koliko smo zaslužili, bo kaj dela, koliko nas je na čakanju, kdaj bodo začeli določati presežke...

Naše podjetje se že dlje časa nahaja v zelo težkem položaju. Vse naenkrat počenjam. Poskušamo se rešiti jeklenega primeža izgube, primeža blokade, poskušamo intenzivirati prodajo za plačilo in povečati izvoz, ob tem pa se še notranje premeščamo, organizi-

ramo, drugače vrednotimo, postavili smo novo vodstvo...

Cilj vsem prizadevanjem je boljše poslovanje in ohranitev socialne varnosti kar največjemu delu podjetja. Razmere v gospodarstvu tako Slovenije kot Jugoslavije, pa kažejo na to, da vsi tisti, ki bo(mo)do ohranili zaposlitev, vsaj v nekaj prihodnjih letih, ne bo(mo)do imeli ustreznih dohodkov. Se spominjate, kako so že rekli? Še travo bomo morali jesti! Upajmo, da vseeno ne bo tako hudo. Regrat, ki ga mnogi z navdušenjem nabiramo, je tako zelo poln težkih kovin, da ni užiten. S travo verjetno ni nič drugače.

Negativni trend zaposlovanja in zaposlenosti je stalnica, ki nas spremlja in nas bo spremljala tudi v prihodnje. V oktobru se je zaposlenost najbolj zmanjšala v Sloveniji (-6,2%), nato na Hrvaškem (-5,8%), v Bosni in Hercegovini (-5%), na Kosovu za 9% in v ožji Srbiji za 3%.

V decembru 1990 je bilo v Sloveniji 751.426 zaposlenih, (v novembru 761.480) število nezaposlenih pa je bilo 55.441 (v novembru 53.575). V januarju se je to število povzpelo na 56.000! Junija pa že drugi generaciji srednješolcev grozi brezposelnost. Pred časom sem se oglasila na Skupnosti za zaposlovanje v občini Žalec. V pogovoru s strokovno delavko o stanju (ne)zaposlenosti, mi je sogovornica dejala, da je zaposlenost stvar vsakega posameznika in da bi si moral vsak aktivno prizadevati za to, da bi si našel službo. Vse lepo in prav! Verjetno ta trditev le ni tako nespametna. Poraja se mi vprašanje neke druge. Kaj pa je le glavna naloga strokovnjakov na Skupnosti za zaposlovanje? Kaj počenjajo?

Še v novembru je slovenski povprečni delavec v gospodarstvu zaslužil 72 odstotkov plače povprečnega delavca v negospodarstvu, v decembru pa je povprečni delavec v gospodarstvu zaslužil le še 65,5 odstotka plače povprečnega delavca v negospodarstvu.

Naj dodamo še dodatek, da je bila javna poraba v Jugoslaviji lani za 10 milijard dinarjev večja od načrtovane. Za letos pa jo načrtujejo v znesku, ki bo presegel dohodek celotnega jugoslovanskega gospodarstva.

Kaj bomo lahko še pričakovali, če vemo, da je bil novembra naš realni OD za 26 odstotkov nižji kot leto poprej. Nižji je bil še v Črni Gori (-16%) in v Makedoniji (-2,3%). V ožji Srbiji je bil višji za 6,9 odstotkov, na Hrvaškem za 2 odstotka in v Bosni in Hercegovini za 1,1 odstotek.

Izgleda, da smo prepuščeni sami sebi v tržnem gospodarstvu, ki smo ga tako želeli, in v Evropi, ki smo jo tako iskali. Še lahko kaj pričakujemo?

J. R.

Občni zbor društva izumiteljev in avtorjev tehničnih izboljšav Aero Celje

Zadnji dan v februarju 1991 so se na občnem zboru sestali člani DIATI Aero Celje.

Predsednik društva Marjan Hauptman je v svojem govoru dejal, da je DIATI kot prostovoljno in strokovno združenje inovatorjev v času od februarja 1989 do februarja 1991 delovalo po sprejetem programu dela. Kot že tradicionalne, pa so bile izvedene naslednje aktivnosti:

- Predstavitev razvojno-raziskovalne in inovacijske dejavnosti na razstavi RAST YU 1989 na Reki.

- Sodelovanje z občinsko in republiško zvezo DIATI.

- Sodelovanje z društvi DIATI drugih podjetij.

- Sodelovanje z mladimi raziskovalci COŠ Fran Roš Celje.

- Precejšnja pozornost pa je bila posvečena organiziranju strokovnih ekskurzij kot obliki izobraževanja in tudi kot vzpodbudi inovatorjem.

Organizirane so bile naslednje ekskurzije:

a) RIF Videm, katere se je udeležilo 35 članov DIATI iz Medvod in 4 člani iz Celja,

b) dvodnevna ekskurzija v München katere, se je udeležilo 69 članov DIATI,

c) Graški sejmi, katerega se je udeležilo 61 članov DIATI.

- Sodelovanje na razstavi »Znanje, inovacije, podjetništvo 1990« v Štorah. DIATI Aero Celje je bilo pokrovitelj in razstavljalec. V Štorah je bila predstavljena paleta novih proizvodov.

- Izvedli smo akcijo zbiranja inovacijskih predlogov »Tudi ideje so sadovi«, ki je sicer dala pozitiven rezultat, vendar je zajela preozek krog udeležencev, zato predlagamo, da akcijo v nekoliko spremenjeni in dopoljeni obliki ponovimo.

Delo izvršnega odbora DIATI je v preteklem mandatnem obdobju potekalo po začrtanem planu, vendar z večnim problemom, kako zagotoviti sklepčnost. Eden večjih problemov, s katerim se je ukvarjal izvršni odbor, je bil, kako omejiti upadanje kvalitetnejših predlogov in padanje kvalifikacijske strukture predlagateljev. To pa pomeni tudi manj denarja za društvo ter s tem oteženo delovanje. Zelo zavirajoče je tudi dejstvo, da v zadnjem času zaradi znanih finančnih problemov izplačujemo nadomestilo inovatorjem z določenim zamikom. Vse to

pa seveda ne pomeni, da je ogrožen obstoj društva, ampak mora biti vzpodbuda za še intenzivnejše delo.

Naloge novoizvoljenega izvršnega odbora morajo biti aktiviranje množične inventivne dejavnosti, ki mora postati sestavni del poslovne politike in za katero je treba zainteresirati vse zaposlene.

Predsednik DIATI je prisotne seznanil tudi z odločitvijo članov iz Tovarne Goričane, da se osamosvojijo in organizirajo v svojem društvu, člani iz podjetij Aero Celje, Aero Copy in Cetus pa bomo še naprej delovali v DIATI Aero Celje.

V nadaljevanju je bilo prisotnim podano blagajniško poročilo, iz katerega je razvidno, da je DIATI Aero Celje v letu 1990 razpolagalo z 61.577,50 dinarji, da je bilo med letom porabljenih 36.389,90 dinarjev. Leto 1991 smo pričeli z ostankom 25.087,50 dinarjev. Finančno poslovanje društva je pregledal tudi nadzorni odbor, ki je ugotovil, da je bilo poslovanje vodeno skladno s predpisi in na osnovi sklepov.

Referentka inovacij Angelca Hudej, je v svojem poročilu spregovorila o stanju na področju inovacijske dejavnosti v današnjih zaostrenih pogojih gospodarjenja. Inovatorji so danes več ali manj prepuščeni samim sebi, podpore nimajo ne v podjetjih ne v širši družbeni skupnosti. Današnji časi inovatorjem niso naklonjeni, vprašanje pa je kako inovirati v vedno težjih gospodarskih razmerah. Tudi nova davčna zakonodaja ni naklonjena tej dejavnosti. Vendar mora med inovatorji prevladati zavest, da nam tudi inovacije lahko pomagajo iz krize. Razviti svet inovacije ima, jih vzpodbuja. Če se že na vseh področjih ravnamo po razvitim svetom, zakaj se na področju inovacije ne bi?

Glede na to, da smo se dosedaj pri delu društva ravnali po pravilih, sprejetih leta 1979, je bilo potrebno sprejeti posamezne spremembe, ki se nanašajo na to, kdo je lahko član, koliko članov šteje izvršni odbor, na kakšen način se bo društvo financiralo in druge spremembe, vezane na terminologijo.

Člani DIATI so na občnem zboru sprejeli naslednji program dela in finančni plan za leto 1991:

Program dela Društva izumiteljev in avtorjev tehničnih izboljšav Aero Celje za obdobje april 1991 – april 1992.

Splošne akcije:

- sodelovanje pri nadaljnjih aktivnostih »Prenove« inovacijske dejavnosti,

- izvedba akcije zbiranja inovacijskih predlogov,

- vključevanje novih članov, nosilec: Izvršni odbor DIATI Rok: stalna naloga.

Določene aktivnosti

- izvedba letne skupščine Nosilec: izvršni odbor DIATI Rok: marec – april 1992

- prijava predlogov za priznanja INOVATOR Celja

- Nosilec: izvršni odbor DIATI Rok: april 1991

- obisk RAST YU, Ideja, ostali sejmi Nosilec: izvršni odbor DIATI Rok: april, maj, november 1991

- obravnava poročil o stanju inovacijske dejavnosti

- Nosilec: izvršni odbor DIATI Rok: vsako trimesečje

- organiziranje strokovne ekskurzije

- Nosilec: izvršni odbor DIATI Rok: september 1991.

(Nadaljevanje na strani 12)

Prihodki

1. Ostanek sredstev iz poslovanja 1990	13.030,80 din
2. Prihodki iz naslova določiti	
Aero Celje	23.929,00 din
Aero Copy	770,10 din
Cetus Celje	173.744,30 din
3. Prihodki iz naslova članarine 170 x 100,00 din	17.000,00 din

Prihodki skupaj:

228.474,20 din

Odhodki

1. Popularizacija inovacijske dejavnosti (predavanja, literatura, razstave)	53.474,20 din
2. Izobraževanje inovatorjev (strokovni sejmi, strokovne ekskurzije, tečaji)	120.000,00 din
3. Priznanja in nagrade	10.000,00 din
4. Občni zbor, seje	35.000,00 din
5. Stroški poslovanja	10.000,00 din

Odhodki skupaj:

228.474,20 din

Finančni plan Diati Aero Celje za leto 1991

V novo vodstvo DIATI Aero Celje so bili soglasno izvoljeni:

MARJAN HAUPTMAN – predsednik, ANDREJ BAJEC – podpredsednik, ANGELCA HUDEJ – tajnik, TATJANA KRAJNC – blagajnik, ZVONE MRATINKOVIČ – član, RUDI STOPAR – član, MILAN ZIMŠEK – član.

Člani DIATI so občni zbor zaključili s slovesnostjo ob podelitvi znakov DIATI Aero Celje:

Priznanje in ZLATO značko DIATI Aero Celje je prejel IZTOK GOSAK.

Iztok Gosak je soavtor inovacij »Direktno zamreževanje samolepilnih lepil s polilizocianati«, »Aparat za merjenje probojne napetosti« in avtor inovacije »Dekorativne folije«. Z uporabo teh inovacij je bila dosedaj dosežena čista gospodarska korist, ki je glede na

avtorjev delež enakovredna 330 poprečnim osebnim dohodkom izplačanih v gospodarstvu Republike Slovenije v posameznih letih.

Priznanje in SREBRNI znak DIATI Aero Celje je prejel: ZDENKO GER-MADNIK.

Zdenko Germadnik je avtor tehnične izboljšave »Revolver glava« z uporabo katere je bila v treh letih uporabe dosežena čista gospodarska korist, ki je enakovredna 226 poprečnim osebnim dohodkom izplačanim v gospodarstvu Republike Slovenije v posameznih letih.

Priznanje in SREBRNI znak DIATI Aero Celje je prejel: MARJAN FURLAN.

Marjan Furlan je avtor tehnične izboljšave »Tehnološka izboljšava impregniranja pisalnih trakov« z uporabo katere je bila v treh letih dosežena čista gospodarska korist v višini, ki je enakovredna 83 poprečnim osebnim dohodkom izplačanih v gospodarstvu Republike Slovenije v posameznih letih.

Tajnik DIATI Aero Celje
Angelca Hudej

in ravno sedaj smo v fazi montiranja in preizkušanja opreme, ki smo jo dobili iz Nizozemske.

S preselitvijo flekso in bakrotiska iz Grafike, so se tudi tu odprle nove možnosti, čeprav so bolj sezonskega značaja.

Z bakrotiskom izdelujemo ovijalne folije in z novimi designi smo pokrili tržišče, enako pa s ceno, ki je ugodnejša od uvoza. S fleksotiskom pa namesto denarja potiskujemo ovojni papir in vrečke za trgovine. Povedati je treba, da imamo tudi del tehnologije za izdelavo klišejev, ki jih izdelujemo tudi za uporabnike v Mariboru in Ljubljani, čeprav na že odpisani tehnologiji.

Kako sedaj poteka delo v oddelku fotokopirnih papirjev?

Zaradi likvidnostnih težav podjetja imamo težave z nabavo surovin. Mislim, da bi moralo biti razporejanje prostih sredstev takšno, da bi imeli izdelke, ki jih ne delamo na zalogo, prednost pred ostalimi. Kljub naročilom, je sedaj že več kot tri tedne 12 do 15 delavcev na čakanju, ker ni surovin. To je težko razumeti.

Kako gledajo delavci na te razmere?

Glede na vsesplošne gospodarske razmere in razmere v Aero so delavci zelo v skrbeh. Povemo jim, da naročila so, a zaradi likvidnostnih težav ne moremo delati. Ker naročila so, delavci kljub temu upajo, da ne bo presežkov, saj smo za pet delavcev pod planom.

So neizpolnjena naročila in čakanje na delo, ker ni surovin, vzrok za zbor delavcev v Šempetru?

Lahko bi rekel, da so tudi to vzroki za zbor delavcev, vendar je problem drugje. Šempeter se že dlje časa pojavlja vedno v rdečih številkah, na drugi strani pa dobivamo naročila, ni surovin in ne delamo tistega, kar bi lahko prodali. Zato mislimo, da je tu nekaj narobe.

Razvojnikom moramo dati vse možnosti

Zvone Radišek je v Aero zaposlen od leta 1969. Marsikaj zanimivega se je v tem dolgem obdobju zgodilo. Povprašali smo ga o tem, kako je potekalo delo v minulemu času, kako poteka sedaj, kako poteka delo v njegovem oddelku, (Zvone Radišek je namreč vodja oddelka fotokopirni papirji), o pobudi Šempetra in o prihodnosti.

Kakšne spremembe ste si v tem obdobju v Aero najbolj zapomnili?

Ko sem prišel, je bil obrat v Šempetru majhen. Proizvajali smo samo lepilne trakove, ki so bili takrat v razcvetu, matrice in še nekatere stranske proizvode. Leta 1971 smo investirali v lepilne trakove, vendar pa je razcvet lepilnih trakov začel ugašati po letu 1975. V času ko je bila akumulacija dobra, bi morali vlagati v proizvodnjo lepilnih trakov, v nove izdelke, a nismo. Investicijsko strateška politika je bila druga in vlagali smo drugam. Okrog leta 1980 se je že javil problem proizvodnega programa, konkurenca je bila vse bolj močna, pa tudi akumulacija je bila vse manjša.

To je bil največji problem za Šempeter, potem pa se je pojavila možnost za investicijo S 3, ki je po mojem trajala predolgo. Izbira tehnologije in opreme ni bila idealna, čeprav so bile še druge možnosti. Lahko bi investirali že prej, ne pa šele po petih letih.

V času, ko sem prišel v Aero, smo imeli v Šempetru dva primarna proizvoda, vendar smo sčasoma pozabili na nove proizvode, posebno pri matrikah. Celotna strateška politika nadoomeščanja starih proizvodov v Šempetru ni bila dobra. Eden od vzrokov slabih rezultatov je zastarel program drugi pa razmere na jugoslovanskem trgu. Proizvodnjo smo zmanjšali, hkrati se povečujejo stroški na enoto proizvoda in zato je izguba logična posledica. Pri matrikah letos prihajamo do ponovnega razcveta, saj smo med zadnjimi proizvajalci matric v Evropi



Z vodstvom smo začeli razmišljati o tem, da bi se pridružili Cetisu. Sodelovanje, kot je Aero ARM, se bo verjetno razširilo tudi na druga področja in zato vidimo perspektivo.

Glavni vzrok za takšno pobudo Šempetra je v tem, da je slab ekonomski položaj Šempetra le prikazan. V šempetrski proizvodnji ni toliko režije, le vzdrževanje, čeprav vidimo tudi rezerve po posameznih sektorjih, vendar pa bi gospodarili povsem drugače v okviru drugega subjekta. Dejstvo pa je da je režija v Aeru prebohotna glede na zmanjšanje proizvodnje.

Kje vidite perspektive za oddelek fotokopirnih papirjev?

Sedaj imamo soliden program darilnih folij in papirjev. Ocenjujem, da tržni pristop še ni dovolj intenziven, vsaj glede na potrošnje omenjenih papirjev v Sloveniji. Xerox papir razrezujemo izključno po naročilu. Povpraševanje pa je včasih večje, drugič manjše.

Kaj pravite o Aeru v sedanjem trenutku?

V zadnjem času smo se zelo dolgo ukvarjali z reorganizacijo podjetja, a pravih ciljev z njo nismo dosegli. Nismo racionalizirali kadrov, pa tudi RPPE ne odigravajo svoje prave vloge oz. vprašanje je, če so prava tvorba. Spremembe po reorganizaciji niso velike in bistvene, zato tudi ni pravih rezultatov, vzrok pa je verjetno tudi nagrajevanje. Čeprav sem že dolgo v Aeru, se mi zdi, da je to najslabše obdobje.

Soočamo se s krizo vodenja. Namesto, da bi imeli glede na gospodarske razmere, jasno opredeljene in razdeljene funkcije pa jih že drugi mesec nimamo. Vsi mogoči kandidati se jih verjetno bojijo, saj razmere niso dobre. Mladi in zagnani ljudje pa bi lahko marsikaj naredili.

Ste optimist?

Sem optimist in upam, da se bodo razmere izboljšale tudi v celem slovenskem gospodarstvu. Upam tudi, da bodo na strokovni kader gledali drugače in da jim bo dana večja možnost za delo. Venomer govorimo, da ne dajejo nikakršnih rezultatov. Vprašati pa bi se morali, kakšni so njihovi pogoji dela in njihove možnosti. Niso narejeni programi in niso opredeljeni na rok!

Sodobni razvojniki ne sme biti doma, temveč najmanj tretjino svojega delovnika v tujini. Edino iz razvitega sveta lahko dobimo kakšne ideje. Razvijanje doma lahko traja zelo veliko časa, lahko traja tudi zelo malo časa, ali pa sploh ne daje rezultatov.

Novi programi, novi proizvodi in manjše investicije nas lahko pripeljejo iz krize. Velikih investicij in projektov zaenkrat nismo zmožni. J. R.

Plan mora vedno vsebovati tudi ukrepe

V tem času tudi potekajo zaključna dela na planu podjetja Aero za leto 1991. O delu, ki je za plan potrebno, smo govorili z **Jelko Habjan**, vodjo službe za plan in analize.

Nam lahko v kratkem predstavite plan Aera za leto 1991?

Po terminskem planu je bil prvi osnutek plana pripravljen v začetku decembra 1990, čeprav smo začeli z delom 1. oktobra. Plan za Aero Copy, d. o. o. je bil sprejet že 20. decembra 1990 na skupščini.

Že kmalu smo začeli s korekcijo plana Aera. Naredili smo že več kot deset (10) variant in sedaj iščemo najboljšo realno varianto. Ob tem pa smo pripravili razne primerjave z letom 1990, zlasti z oceno za to leto. Plan je dvakrat obravnaval kolegij podjetja v ožji sestavi in v razširjeni sestavi (14. februarja 1991). Variante, ki jih še delamo, se predvsem nanašajo na zniževanje stroškov.

Naše delo poteka prepočasi, saj zaradi menjave vodstva in novega vrednotenja, dela ne moremo normalno nadaljevati.

Ravno zaradi primerjave z letom 1990, smo naredili plan še po stari organizaciji. Sedaj smo začeli plan prilagajati novi organizaciji. To pa je izredno težko, saj mnoge stvari niso dokončno razjasnjene.

Izdelana je že tudi materialna bilanca, a so materialni stroški v povprečju za 10 do 15 odstotkov previsoki. Vključili pa smo tudi že ukrepe, s katerimi bi znižali delež materialnih stroškov. Predlagano je dvo odstotno znižanje na račun znižanja kala in ugodnejših cen pri dobaviteljih. Ravno tako bomo zniževali fiksne stroške do najnižje možne ravni. Njihov delež v prihodku nikakor ne bi smel biti višji kot v letu 1990.

Bruto masa za osebne dohodke izhaja zaenkrat iz oktobrske mase. Sedaj jo bomo morali prilagoditi novi zakonodaji. Masa ne bo temeljila na januarški, temveč na februarški, ki je usklajena z republiško zakonodajo. Na osnovi februarске mase bomo potem planirali letno maso za osebne dohodke. V masi še niso upoštevani vsi odhodi iz podjetja in naši poslovni rezultati pa tudi ne dopuščajo povečanja mase.

Kakšne ukrepe predvidevate v planu?

Plan bo zahteval celo vrsto ukrepov, ki bodo morali biti zelo konkretno določeni z opredeljenimi roki. Odgovornost bo tudi morala biti jasno iz-



postavljena za vsako konkretno področje. Pri zmanjšanju zalog ne more direktor tržno programske enote bdeti nad dnevnim oz. tedenskim znižanjem, zato mora biti določen konkretni nosilec. Dnevi vezave zalog so že tri leta približno enaki, zato je vprašanje, če je ukrep realno postavljen. Kaj smo potem delali v tem času, da nismo nič dosegli? Po posameznih področjih je bilo uspešneje, saj so za zmanjšanje zalog zadolžili konkretno osebo. Pri zmanjšanju zalog moramo striktno spoštovati dogovorjeno, uporabljati osebne računalnike in natančno nadzorovati gibanje zalog, surovin, gotovih proizvodov... Potrebno je natančno časovno določanje poteka proizvodnje, striktna disciplina in točno določena odgovornost. Osnova vseh ukrepov je red in naučiti se ga moramo spoštovati. Enaka načela moramo upoštevati na vseh področjih. Za posamezno nalogo moramo konkretno zadolžiti posamezne delavce tudi na srednji ravni. Razumljivo pa je, da moramo izvajanje nadzorovati.

Zadolženost Aera moramo zmanjšati in povečati bo potrebno delež lastnih sredstev. Zaradi znižanja prodaje, se je znižal tudi prihodek, narasli so stroški in za nemoteno poslovanje smo si morali sposoditi denar. Zato nam je zelo porasla kratkoročna zadolženost in seveda tudi obresti. Povečati bomo morali tudi produktivnost, saj so bili nekateri naši stroji povprečno izkoriščeni 50 odstotno, nekateri pa še manj.

Imamo kapacitete, imamo ljudi, a neizkoriščene. Prodaje ni, zato ker so naši stroški previsoki. Vsak dober gospodar bi že prej zniževal fiksne stroške, naredil pa bi tudi vse, da bi se znižali materialni stroški. Tu mislim predvsem na nabavo, vezavo surovin, vse to pa mora biti vezano na ustrezno prodajno politiko.

Vse to se je odrazilo na področju financ, kjer se kaže slab rezultat na vseh področjih. Na področju izvoza pa pogrešamo izvozno politiko. V veliko dežel izvažamo le priložnostno in samo v določenih mesecih. Zaradi

tega je naš položaj na zunanjem trgu negotov, ni stalnih kupcev in ni učin-ka.

Na kakšne težave ste naleteli pri izdelavi plana?

V tem obdobju se je spreminjala organizacija podjetja, ki v marsičem ni dorečena. Če bi planirali po novi organizaciji, ne bi bili sposobni primerjati s stanjem v preteklem letu. Srečujemo se tudi z zelo perečo kadrovsko problematiko, v naši službi saj smo imeli dve upokojitve, pa odhodi v Grafiko... Mesečno pripravljamo kar 11 različnih listin, vendar jih mnogi ne znajo pravilno uporabljati. Analize materialnih stroškov bi morali znati pravilno uporabljati v pripravi dela, vendar jih ne znajo. Včasih se res sprašujem, če nas je preveč oz. komu koristi čakanje na delo? Če bi mnogi imeli pravo delo, bi Aero najbolj koristili.

Kje vidite v Aero rezerve, ki so neizkoriščene oz. kje vidite možnosti izboljšanja stanja?

ČE GLEDAM KAR PRI SEBI, MORAMO BITI ČIM CENEJŠI. Na področju stroškov bi morali izpostaviti red, ravno tako pri zalogah. Ob predpostavki, da bi dosegali povprečni plan prodaje in ciljne dneve vezave zalog, bi se izboljšala finančna situacija. Finančni odhodki bi se zmanjšali, še dodatno pa, če bi prodajali samo tistim, ki plačujejo. Krog kapitala oz. denarja bi morali točno pregledati in ugotoviti, kje so rezerve. Na teh nivojih rezerve gotovo so.

V okviru krožka kakovosti iskanja smo si ogledali proizvodnjo v Muri. Navdušil me je red, v katerem delajo. Skladišni delavci so imeli natančen pregled nad zalogami, seveda s pomočjo osebnih računalnikov. V letu 1990 so bili pretežno usmerjeni v izvoz in vidi se, da so bili s tem načinom dela konkurenčni. Probleme so začeli reševati na pravi strani.

Jasna Rode



tozda – takšna raznolikost in neskoncentrirana oblast je nujno vodila do radelitve podjetja.

Eden večjih vzrokov za razdelitev Aera je slabšanje akumulacije, pomanjkanje deviz in nesmotrna naložba v Montenegroturist in Steklarno Rogaška Slatina. Če bi imeli svoj program, a po AC ga nismo imeli, bi sredstva prav gotovo namenili zanj.

Stagnacija pa je povzročila razmišljanja v posameznih delih, kjer ni bilo pravega zaupanja v vodstvo, da nas je preveč in da smo preveč togi. Zakon o podjetjih je nakazal možnost, da se nekateri tozdi osamosvojijo. Dva tozda sta nas zapustila, saj sta v manjši enoti videla boljšo možnost za sanacijo in preživetje. Aero bi moral že taktirat razmišljati o režiji in ukrepati pravočasno.

So bile možnosti, da bi ostali skupaj?

Mislím, da je bilo možnosti v zvezi z Medvodami manj, saj so vseskozi imeli samostojno politiko, zato so tudi izkoristili zakonske možnosti. Za Grafiko pa sem skoraj prepričan, da bi ostala. Že po naravi človeka je težnja, da bi bil bolj močan in v večjem podjetju. Zadnjih nekaj let pa je Grafika pokrivala izgube, prihajalo je do preli-vanja denarja, zato tega ni več mogla prenašati. Niso več verjeli v naše vodstvo in v togo organizacijo.

Naša organizacija je še sedaj preto-ga, zato so še sedaj tendence razpada-nja zelo aktualne. Obljubili so, da bo nova organizacija bolj tržna in manj toga. Vendar sedanja organizacija ni takšna. To vidimo že po tem, da imamo že skoraj leto dni vršilce dolžnosti, poleg tega pa mi v proizvodnji sploh ne vemo, komu pripadamo. Bili smo javni, da nas je tedensko obiskoval kdo izmed vodstva podjetja. Sedaj pa že leto, leto in pol ni več nikogar, tako da vodstva ne poznamo.

Računali smo, da bo po novi organi-zaciji interes vodij TPE enakopraven z

Premalo vlagamo v proizvodnjo

Marjan Furlan, oddelkovodja v RPPE Pisalni trakovi pravi, da je v Aero dva polčasa. Prvič se je zaposlil v začetku maja 1961 in nato po sedmih letih odšel v Emo. Po devetih letih dela se je ponovno vrnil v Aero. Na (7. redni) seji delavskega sveta podjetja Aero, se je Marjan Furlan zelo aktivno vključeval v razpravo. Aktivno in kritično.

Na vprašanje, kako to, da ima tako zelo kritično mnenje o podjetju Aero, je odgovoril naslednje:

»Že od mladih let sem v Aero in skupaj s še nekaterimi takratnimi sodelavci smo ostali pripadniki Aera. Dogajanja v Aero smo spremljali tudi v času, ko nas ni bilo v podjetju. Res pa je, da smo bili tudi včasih zelo kritični do dogajanj v Aero.

Boli me to, da je bil Aero že od samega začetka v zelo veliki ekspanziji. V letih 1961–1973 je Aero prerastel v močno sestavljeno organizacijo, vendar pa je bila zadnja velika investicija narejena pred 12 leti. Po tem pa smo samo dodatno rekonstruirali Medvo-de, Grafika pa je kot samostojni subjekt zasledovala svoj razvoj. Kemija Celje in Kemija Šempeter pa sta v tem obdobju nazadovali. Opazovali smo, da Šempeter v kvaliteti in širitvi proizvodnega programa stoji, Kemija Celje pa je bila izključno usmerjena v AC.

»Stari del« Aero ni sledil razvoju, čeprav smo se zavedali, da ne bomo mogli v nedogled živeti od AC. To jasno občutimo sedaj. Moti me, da v odilna struktura tega ni opazila v času, ko je bil denar še na voljo in bi lažje investirali v nove programe kot sedaj.

Tudi razvoj ni bil povezan s tozdi, ki so v delo bolj vključevali lastne operativne razvoje. Posledice ne vključnosti razvoja v delo tozdov čutimo sedaj. Danes nimamo programa, nimamo proizvodov, ki bi jih lahko naredili, četudi bi imeli denar.

Kje so po vašem mnenju vzroki za »razpad« Aero?

Po mojem mnenju se je razpad podjetja začel že v času direktorja Mejaka, ki je bil, po moji oceni, brez Aerove tradicije. Pod njegovim vodstvom se je za Aero pripravila nova organizacijska shema širokih dimenzij. Novo nastala delovna mesta so zasedli ljudje stare garniture, kot manjša nagrada, po drugi strani pa je bilo zelo veliko delovnih mest odprtih, predvsem na tehnološkem področju.

Veliko je bilo novih ljudi, ki niso črpali znanja iz Aerove tradicije, tako da kontinuiteta dela ni bila zagotovljena. Aero se v tem obdobju ni razširil iz nuje oz. potrebe.

Ključna delovna mesta niso zasedli delavci z daljšo prakso v Aero. To smo opazili in dejali, da je to začetek konca, skupaj seveda z delitvijo na tozde. Bolj ko je bil tozd oddaljen od Celja (Medvo-de), bolj je bil samostojen, Grafika si je »priborila« prodajo, AC pa je že od ustanovitve imel elemente

interesi prodajnega in proizvodnega dela. Na ta delovna mesta so bili postavljeni samo tržniki, ki ne poznajo problematike, saj so bili dolgo časa v samostojnih tozdihi. Nerazumljiva nam je vključenost v RPPE in TPE. Vidimo samo, da je proizvodnja blokirana in da nas ne razumejo.

Kako bi bilo potrebno po vašem mnenju sedaj v Aeru ukrepati?

Zavedamo se, da brez finančnega vložka ne moremo preživeti. To pa vemo vsi in vemo tudi, da ima naš proizvod preveliko režijo, da bi bil konkurenčen na trgu.

Morda interno delničarstvo ne bi bilo tako slaba ideja, saj bi tako vsak posameznik dal določen prispevek k preživetju. Tako bi se tudi povečal vpliv na upravljanje in odgovornost posameznikov.

Kje nas je v Aeru preveč?

Kje nas je preveč, je zelo težko reči brez analize. Vsak vidi presežke le v svoji bližini, sebe pa na žalost nikoli. Tako, da je to zelo težko oceniti. Lahko pa bi rekel, da mi ni razumljivo, ko govorimo o preveliki administrativni režiji, premeščanje delavcev iz neposredne proizvodnje v režijo. V proizvodnji je malo ljudi, saj so vsi, ki so imeli možnost, odšli v pokoj. Bolj ko se bo zmanjševalo število delavcev v proizvodnji, večji bo presežek v režiji.

Na seji delavskega sveta ste rekli, da je »proizvodnja kokla Aera«. Bi lahko to komentirali?

Do te misli sem prišel z opazovanjem. Že Borisu Krambergerju sem predlagal, naj posnema razna drobna vlaganja v proizvodnjo. Namesto tega pa so se dozidavale pisarne, delavnice, skratka obrtno delavniški prostori, ki so se zajedali v proizvodne prostore. To mi je dalo misliti, da premalo cenimo proizvodnjo in premalo mislimo na njen razvoj.

Ko sem bil v Nemčiji, sem lahko videl, da tovarne vsak del poslovnega prostora namenjajo proizvodnji, pisarne pa so v zelo majhnem obsegu. Tega pri nas ne moremo niti pomisliti.

Kje vidite vi rešitev za podjetje?

Kaj je še danes Aero? Je Šempeter še Aero? Sedanji Aero je le preostanek nekdanjega podjetja in zato je zelo težko reči, kje je rešitev.

Obrat impregniranih papirjev ima samo tiste stroje, ki smo jih montirali leta 1967, zadnja večja investicija pa je bila narejena pred 13 leti (AC). Možnosti za povečanje proizvodnje in za tehnološko izpopolnjevanje ni. Propadel bo verjetno tudi indigo, karbon, telex rolce pa ne bodo omogočile akumulacije, saj je to le artikel oz. ostanek proizvodnje papirja.

Na področju jasna pa je zaradi omejitev del v gradbeništvu le malo možnosti, čeprav bi naša kvaliteta še vedno prišla v poštev.

Ostane nam le še obrat pisalnih trakov, ki je bil izredno posodobljen, vendar pet let prepozno. S svojo počasnostjo smo si sami ustvarili novo konkurenčno tovarno v Sloveniji, ki poleg uvoza, zmanjšuje možnosti za naše proizvode. Obrat pa je s sedanjo proizvodnjo premajhen, da bi lahko ustrezno doprinesel k oživitvi Aera. Prepričan sem, da bo proizvodnja v

obratu še letos narasla, vendar ne bo odlojučna.

Zato vidim rešitev za Aero samo v tem, da postavimo optimalno režijo, da delamo brez izgube, z dodatnimi viri pa financiramo kakšen nov program. Le tako vidim začetek osnove Aera, kar pa bo trajalo tri do štiri leta.

Pogovorila se je
Jasna Rode

Za investiranje moramo vedno imeti denar

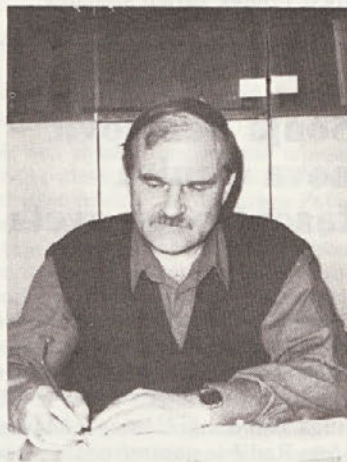
Kazimirja Franca, diplomiranega strojnega inženirja, nam ni potrebno posebej predstavljati, saj ste ga v letih, ki jih je preživel in predelal v Aeru, teh je kar 19, dodobra spoznali. V našem razgovoru smo se sprehodili v preteklem času Aera in v preteklih dogodkih. Dotaknili pa smo se tudi dogodkov v današnjem času. Kazimir Franc je skrbnik investicij v področju skupnih strokovnih služb.

»Devetnajst let je kar dolga doba, a je hitro minila. V Aeru sem začel v projektivi kot konstruktor. Čez dve leti sem vodil konstrukcijo in delali smo za potrebe vzdrževanja in proizvodnih obratov, posebno še ob montaži novih strojev. Pred petnajstimi leti smo organizirali službo investicij, v službi sta bila zaposlena referent investicij in nadzorni inženir. Cilji vodstva podjetja in srednjeročni investicijski programi so narekovali še dodatno reorganizacijo in strokovno izpopolnitev službe za investicije. Investicijske elaborate smo izdelali sami, organizirali smo še vodjo projekta, nadzoroval je izvedbo, ki je s pomočjo gradbenega in strojnega nadzornika skrbel za investicijo. Delo službe za investicije je bilo usmerjeno tako v investicije v zgradbe kot v strojno opremo. Lahko rečem, da je bila ta organizacijska enota dobro zamišljena in usposobljena za vse naloge v času največjega razvoja Aera.«

Kaj vse je služba investicij ustvarila v svojih letih obstoja?

To vprašanje je Kazimirja Franca kar spravilo v zadrego, saj je bilo v petnajstih letih narejenega veliko. Spomnili vas bomo le na največje investicije. Pod nadzorom službe investicije so izgradili obrat Loka pri Žusmu, skupaj z dograditvijo skladišča, celoten AC, skupaj s skladišči in strojno opremo, stavbo Grafike v vseh fazah za visokoregalnim skladiščem, v

Šempetru S3, skladišča, halo za Strojgradnjo in leta 1987 plinifikacijo in še reaktor za akrilatna lepila, investicije v Medvodah, izgradnja skladišča vnetljivih tekočin, skladišče gotovih izdelkov, Lošinj... Pa mnoge manjše preureditve, razne selitve in še kaj. Vse to je zajeto v delo službe investicij.



V kaj je vaše delo usmerjeno sedaj?

Z oziroma na zmanjšan obseg prodaje in obseg dela, se pripravljata tudi ugotovitev presežka delovnih naprav in strojev, ki niso v obratovanju in tudi ne predvidevamo, da bi jih še potrebovali. Taka osnovna sredstva bomo odprodali, kajti vežejo nam sredstva in predstavljajo obremenitev za podjetje.

Zaradi razmišljanj vodstva podjetja o ustanovitvi družb, ki bi kapitalsko ojačala podjetje, smo izdelali aproksimativen izračun vrednosti imetja za družbeno prehrano, počitniško dejavnost in skladišča v Beogradu. Kot vemo je Republika Slovenija decembra 1990 zahtevala plačilo 13 milijonov dinarjev. Po pritožbi našega podjetja pa v mesecu februarju 1991 znesek v višini 1,8 milijona dinarjev.

Zaradi težav pri plasmanu naših proizvodov, se je kolegij podjetja odločil tudi za ustanovitev industrijske prodajalne ob ulici Moše Pijade. V sklopu prodajalne bi tudi obnavljali

izrabljene kasetne pisalne trakove, kar bi bilo zaradi nižje cene privlačno za uporabnike in koristno za obrat pisalnih trakov. S prodajo vseh ostalih naših proizvodov pa bi se pridobila direktna gotovinska sredstva. Vsa dela za ureditev prodajalne bomo izvajali interno in z obstoječo opremo.

Zaradi združitve Aera s Cetisom, je nastala tudi situacija, da se moramo pogodbeno dogovoriti tudi o najemu poslovnih prostorov Marketinga na Trgu V. kongresa in Računalniškega centra na Čopovi ulici. Da bi bili naši prostori racionalneje izkoriščeni, iščemo tudi ustrezno rešitev, kako znižati stroške na tem področju.

V Šempetru je sanitarni inšpektor zahteval sanacijo skladišča vnetljivih tekočin oziroma izdal odločbo za prepoved obratovanja na rok. Zato smo pristopili k pridobitvi projektov za sanacijo. Pri tem smo angažirali Projektni atelje Ljubljana, ki je registriran za tovrstne projekte in Zavarovalnico Triglav zaradi sredstev.

Sonja Selimovič – nova članica časopisnega sveta

Sonja Selimovič, prevajalka iz Marketinga, je delavski svet podjetja Aero Celje na svoji 7. redni seji potrdil za članico časopisnega sveta iz Marketinga. Nekdanja članica iz Marketinga Vera Radič je namreč odšla v podjetje Cetis.

Povprašali smo jo, kaj meni o naših internih glasilih?

Po moji oceni sta tako Informacije kot Naš Aero dobri obliki obveščanja. Naš Aero je nekoliko bogatejši, vendar je k temu verjetno pripomogla tudi naša branža, mislim grafično, pa tudi papirno. Glede na situacijo v Aeru, združevanja in slabši ekonomski položaj, bomo morali preiti na skromnejšo obliko. Vendar pa vsebina ne bo smela biti okrnjena, posebno še zato, ker je informacij manj, saj se je samouprava precej skrčila. Verjetno bodo morale strokovne službe ravno zaradi skrčenja samoupravnega področja posredovati preko glasil kakšno informacijo več. Časopis v podjetju bi moral delavce seznanjati z realno situacijo in možnostmi delavcev. Tu predvsem mislim na zaščito, ki jo omogoča sindikat. Takšne informacije bomo v prihodnje zelo potrebovali.

S poslabšanjem gospodarskega stanja tako v okolju, kot v podjetju, so se poslabšali tudi naši medsebojni odnosi. Ali to občutite tudi vi?

Idejni projekt je končan, sedaj smo v fazi pridobitve soglasij, nato pristopimo k izdelavi projektov pridobitve gradbenega načrta in pridobitve zadržalnega načrta. Projektantski aproksimativni izračun za sanacijo znaša 2,3 milijona dinarjev.

Kako bo z delom na področju investicij v prihodnje?

Kljub pomanjkanju finančnih sredstev, se moramo pripravljati na investicije. Investicije bodo morale nujno slediti gospodarskemu razvoju in nanje moramo biti vedno pripravljeni. Če podjetje misli na svoj razvoj, potem moramo razmišljati že sedaj o investicijah in začeti delati. Na investicije moramo gledati kot na podaljšano roko strokovnega razvoja. Nove investicije sprožijo tudi nove potrebe po delovnih mestih, ko pridejo v podjetje novi ljudje, prinesejo s seboj tudi novo znanje. Novo znanje pa sproža tudi nove investicije.

Pogovorila se je
Jasna Rode

Do slabih medsebojnih odnosov prihaja zaradi slabega stanja v gospodarstvu, tako na jugoslovanski sceni, kot v Sloveniji. Vse to pa že meji na nestrpnost. Vsak izmed nas je toliko sebičen, da najprej pomisli nase. To je pa razumljivo, saj nas je vse strah. Predvsem pa tiste, ki smo še zaposleni. Nekateri svoj obstoj opravičujejo z dolgo delovno dobo, strokovnostjo, ali pa iščemo krivdo tako v proizvodnji kot v režiji.

V mojem delovnem okolju so medsebojni odnosi še kar na dobri ravni in še vedno radi pridemo v službo. Delo opravljam z veseljem in želim, da bi lahko ostala v podjetju. S sodelavci pa ohranjamo optimizem in upamo, da bomo ostali v Aeru, ki ima, tako doma kot v tujini, dober image.



Sonja Selimovič

Ste optimist, kar se tiče podjetja Aero?

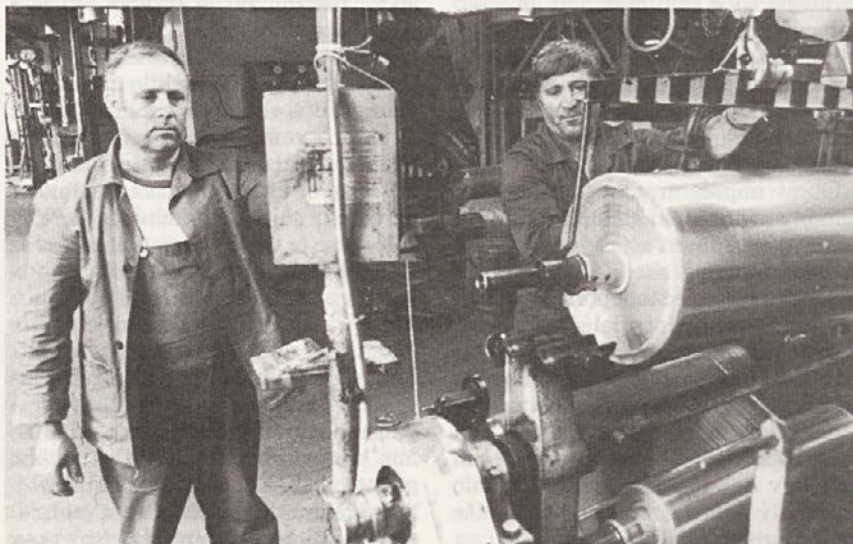
Za Aero sem optimist, saj strokovnjaki pravijo, da imamo dober program. Marsikaj bomo morali spremeniti in mislim, da pravi slabi časi še niso tu. Zaenkrat se še ni veliko spremenilo. Vemo, da bomo morali spremeniti način dela in mišljenja. Tako v našem okolju kot v Aeru. Korenite spremembe pa prinesejo marsikaj boljšega.

Je vaše delo v zadnjem času, ko se obračamo k Evropi, bolj intenzivno?

Prevajam ne samo za potrebe oddelka zunanje trgovine, temveč za celo podjetje. Želje po tesnejšem povezovanju Aera z Evropo odsevajo tudi pri mojem delu. Prevajala sem nekaj projektov o možnih tujih sovlagateljih. Zanimiv je bil tudi projekt Synergy oz. začetna analiza, kjer sem pridobila dobre izkušnje.

Kakšna je slovenščina v poslovnem jeziku Aera?

Včasih se jezim nad teksti, ki jih dobim. Prevajalec mora od vrstice do vrstice slediti tekst in pri prevodih pride



čistost jezika najbolj do izraza. Slovenščino obvladajo eni bolj, drugi manj. Vendar pa bi morali tisti, ki slovenščino javno uporabljajo, bolj paziti na jezik. Nekajkrat sem zasledila jezi-

kovni kotichek v Našem Aeru, ki je opozarjal na najbolj pogoste napake. Naš časopis bi še sedaj lahko prinašal kaj takšnega.

Jasna Rode

ne (oziroma divizijske) organiziranosti; tej mešani obliki pravimo matrična organizacija.

Peta oblika: dinamične mreže

Današnji trenutek je zelo dinamičen, vendar je mogoče razločiti, v kakšni smeri se gibljejo stvari. Poraja se nova organizacijska oblika, ki ji pravimo dinamična mreža.

Najbolje jo lahko opišem, če omenim hokejsko palico, ki so jo zasnovali in oblikovali v Skandinaviji, konstruirali v ZDA, da bi ustrezala velikemu amerškemu in kanadskemu trgu, izdelali v Koreji in distribuirali prek japonske multinacionalke. Katero podjetje je potemtakem naredilo palico? Pravzaprav nobeno omenjeno podjetje, temveč se je povezala vrsta podjetij morda le za en poslovni »dogodek«. Takšen način organiziranosti prikazuje slika 1. Vloga organizatorja je osredna, ni pa pomembno, da jo prevzame neko posebno podjetje; to vlogo lahko prevzame katerikoli izmed članov v mreži. Dinamična mreža združuje konstruktorje, proizvodne zmogljivosti, delovno silo in trgovce v nevidno organizacijo – večinoma s pomočjo računalnika.

»Hokejsko palico so zaznamovali in oblikovali v Skandinaviji, skonstruirali v ZDA, izdelali v Koreji in distribuirali prek japonske multinacionalke.«

Vsak dan stopa v medsebojne odnose cela vrsta podjetij, ki ponujajo ali najemajo različne dejavnosti. To ni nič novega. Pravzaprav smo tudi v preteklosti poznali povezovanje, se pravi mreže, vendar je danes novo to, da se je ta način povezovanja uveljavil tudi na področjih, na katerih je nekoč prevladovala trdna vertikalna integracija (dobavitelji surovin...). Nova je tudi hitrost, s katero takšne mreže nastajajo, se razraščajo in tudi razpadajo.

»Marsikje je že tako, da je mreža bolj varna od celovite proizvodnje na enem mestu.«

Dinamična mreža ima nekaj negativnih potez. Poslovodneže je na primer strah, da ne bodo v celoti obvladali dogajanja. Če njihovo podjetje prispeva v mrežo blagovno znamko, potem so glede svojega uspeha odvisni od nekoga tretjega, od dobavitelja, ki mora narediti dober izdelek, sicer bo blagovna znamka ob dober glas.

Poleg tega živi strah, da v ključnem trenutku ne bo mogoče najti člana, ki je pomemben. Lepo je, če nimaš skrbi s tovarniškimi prostori, todaj kaj, če člen tvoje mreže, tovarna, nenadoma začne delati za tvoje konkurenta? Poslovodneže je tudi strah, da bo pomembno znanje pri nekem členu pričurljalo do konkurence.

To so upravičeni strahovi, toda po drugi strani velja, da mreže (kot celote) pridobivajo izkušnje. Ve se, kje so rezerve in kaj je treba narediti, če gre kaj narobe. Marsikje je mreža postala že celo bolj varna od celovite proizvodnje na enem mestu. Dobavitelji, distributerji, konstruktorji in drugi, ki vstopajo v mrežo, namreč dobro vedo, da nesolidnost pomeni izgubo slovesa, zaradi česar jih nihče več ne bo povabil v svojo mrežo. Ta strah zagotavlja visoko poslovno etiko.

Positivne strani dinamičnih mrež so še fleksibilnost, boljša izraba človeškega potenciala in večja učinkovitost. Podjetje, ki

PODJETNIŠTVO IN VODENJE

Dinamične mreže

NAJBOLJŠE IZ SVETOVNE LITERATURE

Po funkcijski, divizijski in matrični obliki organiziranosti se danes uveljavljajo dinamične mreže.

Te bodo zaznamovale našo prihodnost in prilagoditi se jim bodo morali poslovodneži, delavci, sindikati in država.

Mednarodna konkurenca in tehnološki razvoj porajata fleksibilno organizacijo, ki se hitro odziva na spremembe in izzive. Veliko je bilo že napisanega o tem, kakšna je takšna organizacija, toda strokovnjaki se veliko manj ukvarjajo z vprašanjem, kaj te spremembe prinašajo v celoto tako imenovanih industrijskih odnosov, torej v razmerje med lastniki, poslovodneži, sindikati in državo, pa v delovno zakonodajo, sistem socialnega zavarovanja in tako naprej. Večina družbenih ustanov je namreč prilagojena nekdanji vrsti organizacije.

Opazimo lahko, da se približno vsakih petdeset let gospodarske in družbene razmere tako spremenijo, da je to čutili tudi v organizacijah (vsaj v najboljših). Od tod naprej pa se pravzaprav ne ve več, kaj je kokoš in kaj jajce. Nove, spremenjene organizacije namreč povratno vplivajo na svoje okolje in spreminjajo gospodarsko in družbeno resničnost.

Če pogledamo v zgodovino zadnjih 200 let, lahko razločimo pet oblik organizacije. Te si lahko ogledate v preglednici 1 (ki temelji na ameriški izkušnji).

Prva oblika: agencija

V 19. stoletju je večino podjetij vodil lastnik, ki je bil hkrati tudi poslovodnež. Podjetje je večinoma izdelovalo en sam izdelek in o vsem je odločal lastnik. Zaposleni so zgolj izpolnjevali njegove ukaze; funkcionalne specializacije ni bilo. Razvoj takšnega podjetja je bil omejen. Omejitveni dejavniki so bili lastnikovo obzorje in druge objektivne pomanjkljivosti, ki so naravno posledica majhnosti.

Druga oblika: funkcijska členitev

Od agencijske oblike so se razvila naprej le tista podjetja, ki so zaposlila poklicne poslovodneže; ti so znali izrabiti potenciala podjetja, ki ga je ustvaril izvorni lastnik. V bistvu se je zgodilo to, da so poslovodneži razdelili odgovornosti in delo na jasno določene »svežnje«. Ta razvoj se je končal v značilni funkcijski členitvi. Nastali so posebni oddelki za proizvodnjo, prodajo, finance, računovodstvo itd., ki jih je nadzoroval center. Funkcijska organizacija je lahko dala na trg več izdelkov, ki pa so vsi temeljili na sorodni tehnologiji.

Podjetja so rasla predvsem tako, da so kupovala svoje dobavitelje in s širjenjem trga. Funkcijska organizacija je postala sinonim za ceneno proizvodnjo, ki temelji na ekonomiji obsega.

»Dobavitelji si lahko privoščijo nakup najdražje tehnologije, zaradi česar lahko ponudijo vsem mrežam, v katere so vključeni, najboljše storitve.«

Slabost te organizacijske oblike je bila v tem, da je dajala prednost specialistom in ne generalistom. O vsem sistemu je bilo treba razmišljati le na vrhu piramide, a še to je bilo za poslovodneže na vrhu težko, ker so prišli ponavadi iz ene izmed specialnih funkcij znotraj piramide in tako so njihov način razmišljanja močno barvale njihove dotedanje izkušnje.

Tretja oblika: divizije

Tudi uspešna funkcijsko zasnovana podjetja so izčrpala svoje možnosti razvoja, ko so se tradicionalni trgi zasitili. Vsak novi izdelek je bilo vse težje prodati. Takrat so (to je bilo v Ameriki v 20. in 30. letih) največja podjetja razvila divizijsko obliko organizacije. To je bil odgovor na krizo, v kateri so se znašla podjetja, ko poslovodneži niso več zmogli obvladati stroškov in niso bili več sposobni izbirati pravih odločitev. Velika podjetja so se v bistvu razbila na manjša, na divizije, ki so imele vsaka svojega direktorja. Divizija je dobila svoj trg, samostojno je lahko izbirala svoj proizvodni program, po svoje je lahko integrirala funkcijsko specializirane oddelke in prevzela je tudi vso odgovornost za dobiček.

»Konec je obdobja stabilnih družbenih odnosov, za katere so značilne kolektivne pogodbe.«

Na ravni vsega podjetja so se direktorji posvetili finančnim vprašanjem in naložbam, razmerju do konkurence, osvajanju novih trgov in tako naprej. Razvojne oddelke so ponavadi nadzorovale uprave celotnih podjetij, včasih pa so jih imele tudi divizije.

Četrta oblika: matrična organizacija

Divizijska oblika se je dobro obnesla. Če je podjetje želelo razviti neko novo dejavnost (ki jo prinaša funkcijska organizacija) in zahtevo po hitrem odzivanju (kar prinaša divizijska organizacija). Funkcijsko organizirana podjetja, ki so hotela na hitro odgovoriti na neki izziv, so svojo hitrost povečala tako, da so na svojo organizacijsko obliko cepila projektno organiziranost. In nasprotno, divizijsko organizirana podjetja so v želji, da bi povečala učinkovitost, združila nekatere svoje identične oddelke v več divizijah (na primer oddelke za proizvodnjo, se pravi tovarne) in te so potem delale za več divizij. Zaradi tega imamo danes veliko mešanih oblik organiziranosti, ki združujejo prvine funkcijske in projekt-

Slika 1: Razvoj organizacijskih oblik

	Proizvodna in tržna strategija	Organizacijska oblika	Začetnik	Oblika nadzora
1850	En izdelek ali storitev. Krajevni trg.	Agencija	Številni drobni lastniki	Osebni nadzor
1900	Omejen izbor standardnih izdelkov in storitev. Regionalni ali državni trg	Funkcijska	Carnegie Steel	Centralno načrtovanje in proračun
1925	Raznolikost v izdelkih in storitvah. Državni in mednarodni trgi.	Divizijska	General Motors, Sears, Roebuck, Hewlett-Packard	Plani korporacije, divizije kot profitni centri
1960	Standardna ali inovativna ponudba izdelkov in storitev. Stabilni in novi trgi.	Matrična	Letalska in elektronska industrija (NASA, IBM, Texas Instr.)	Občasne skupine in druge rešitve za izrabljanje zmogljivosti: notranji trgi, skupno načrtovanje itd.
1980	Načrtovanje novih izdelkov in storitev. Svetovni trgi, spremembe v trgih.	Dinamična mreža	Velika gradbena podjetja, svetovna podjetja porabniških izdelkov, nekatere elektronske in računalniške firme (npr. IBM)	Začasne strukture, ki jih organizirajo iniciatorji – organizatorji in ki temeljijo na skupnem informacijskem sistemu, medsebojnem zaupanju in koordinaciji

ima zamisel za neki izdelek, lahko svojo zamisel hitreje uresniči, če so mu na voljo proizvodne zmogljivosti v drugih tovarnah. Majhno podjetje lahko na hitro poveča zmogljivosti, če pogodbeno najame novega partnerja, čeprav so storitve zunanjih partnerjev dražje, kot če bi človek imel lastno delovno silo. Oblikovalci, ki smo jih najeli, morajo namreč odplačati novi računalnik in to vključijo v ceno storitve za nas ipd. Toda danes je pomembnejša od cene možnost hitre ekspanzije. Najpomembnejše pa je to, da je mogoče na tak način zbrati v mrežo toliko znanja, kot ga v enem samem podjetju nikoli ne bi mogli. Če na stvar gledamo iz zornega kota tistih, ki ponujajo svoje storitve več mrežam hkrati, potem ugotovimo, da si ti ob primerni koordinaciji vključevanja v več mrež hkrati lahko privoščijo nakup najdražje tehnologije, zaradi česar lahko ponudijo vsem mrežam, v katere so vključeni, najboljše storitve.

Razvoj takih mrež spremljajo velike spremembe v podjetjih. Podjetja se poskušajo znebiti vseh nedonosnih oddelkov, iščejo, kaj je težišče njihove dejavnosti, ki jo bodo razvili, vse drugo pa poiščejo pri zunanjih dobaviteljih. Te spremembe pa zahtevajo tudi poslovodneže, delavce in sindikate.

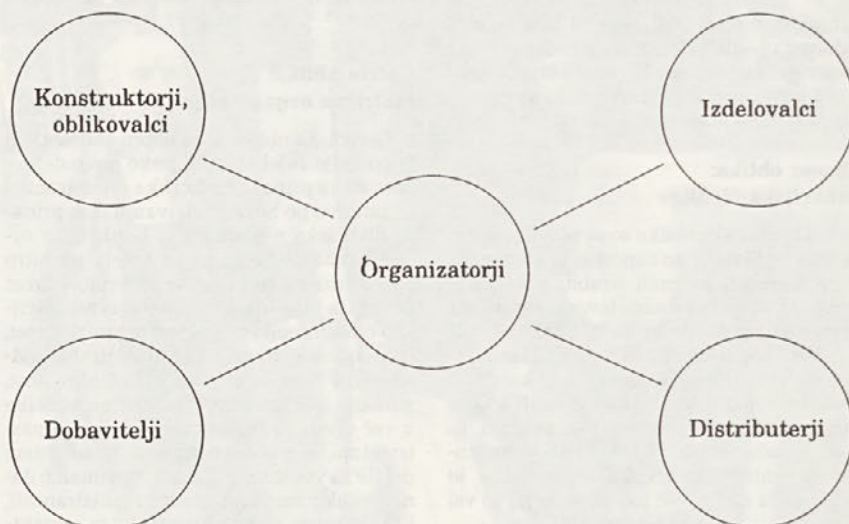
Poslovodneži

Te spremembe negativno prizadevajo predvsem srednji upravljalni kader, ki zaradi opuščanja birokratskih oblik vodenja izgublja delo. Namesto nekdanjih sedem,

osem ali celo devet upravljalnih ravni jih imajo današnja podjetja samo štiri ali pet. Levji delež pri teh spremembah imajo računalniki, ki so odpravili potrebo po načrtovanju in nadzoru na srednjih ravneh.

Toda po drugi strani današnji razvoj odpira poslovodnežem možnost, da dajo več od sebe in da se bolj vključijo v dogajanje. Ne morejo le sedeti in dajati ukazov, v bistvu morajo voditi podjetje znotraj podjetja. Nova odgovornost pa zahteva od njih še to, da se izobražujejo in samorazvijajo.

DINAMIČNA MREŽA



Delavci

Negativna stran sprememb je ta, da delavci prevzemajo na svoja ramena največje breme pri vseh večjih prenavljanjih, ki pomenijo zapiranje tradicionalnih industrijskih vej. Vse hujša mednarodna konkurenca (Japonske, Južne Koreje ali Brazilije v jeklarstvu) prinaša v mnoge industrije predvsem avtomatizacijo, ta pa zahteva manj zaposlenih.

Podobno kot od poslovodnežev današnje organizacije tudi od delavcev zahtevajo vedno več, a jim več tudi dajejo. Delavci so danes bolj v stiku s strankami oziroma porabniki izdelkov in storitev, zato prevzemajo tudi nekatere poslovne obveznosti. To pomeni za podjetje hitrejšo odzivanje na naročila za manjše serije.

Zaradi novih zahtev, na tehnološkem področju in v omenjenem poslovnem smislu, se morajo delavci ves čas izobraževati. Tehnološke spremembe so tako hitre, da se morajo delavci marsikdaj pripravljati na novo tehnologijo, še preden jo vpeljejo v podjetje. Nova organizacija zahteva roke, glavo in srce.

»Delavci so danes bolj v stiku s strankami oziroma s porabniki izdelkov in storitev, zato prevzemajo tudi nekatere poslovne obveznosti.«

Uveljavljanje subkontrakcije bo morda pripeljalo tudi do tega, da se bodo delovne skupine po potrebi selile iz podjetja v podjetje, zato bodo morali delavci obvladati kompleksna znanja in delovne procese in ne le znanje in proces, ki ga trenutno uporabljajo v nekem podjetju. S tem je povezano tudi dejstvo, da morajo delavci danes vedno bolj obvladovati splošna načela, na primer načela upravljanja z računalniškimi sistemi, obvladovanje nekega konkretnega orodja ali procesa pa je potem samo vprašanje navodil, za katero je dovolj zgolj nekaj ur.

Sindikati

Število članov sindikata se znižuje. Vodstva podjetij poskušajo pridobiti delavce za inovativne načine in poskušajo preprečiti prodor sindikatov v nova podjetja. (V ZDA se je leta 1987 število delavcev, povezanih v sindikate, znižalo s 16.975 na 16.915, če-

rav so v tem letu odprli 2,5 milijona novih delovnih mest.) Poleg tega pa tradicionalna struktura sindikatov ne ustreza novi resničnosti, se pravi velikemu številu malih podjetij. Nekateri sindikati so aktivni in poskušajo za delavce pridobiti pravico do udeležbe pri dobičku, toda tudi to ne privablja več delavcev v sindikate. Sindikati bodo morali postati prožnejši, organizirati bodo morali informacijski sistem za zaposlovanje, ki bo poskrbel, tudi za ureditev stanovanjskih razmer (to je povezano z rastočo zahtevo po mobilnosti delovne sile), razmisliti bodo morali o novih prij-

mih v upravljanju in sprožiti pobudo za izobraževalne programe, ki naj bi ljudem zagotovil nova znanja.

Družbene razmere

Vse te spremembe pomenijo, da je konec obdobja stabilnih družbenih odnosov, za katera so značilne kolektivne pogodbe, ki so delavcem zagotavljale varno zaposlitev. Ta sistem zaposlitve pa je bil povezan tudi s širokim in enotnim zdravstvenim in pokojninskim zavarovanjem. Danes takšnih ni več in stare rešitve ne ustrezajo več ne delavcem ne podjetjem.

Skratka: svetovna konkurenčnost danes zahteva vedno večjo fleksibilnost in storilnost, h kateri bodo morali prispevati vsi – podjetniki, poslovodneži, delavci, sindikati in država.

To je priredba članka Raymonda E. Milesa, Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century, California Management Review, Winter 1989

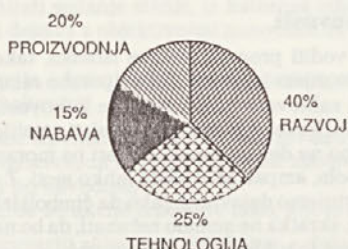
RR 10/1990

Razumevanje kakovosti

V tokratni številki Našega Aera objavljamo drugi del tretjega poglavja, ki smo ga začeli že v prejšnji številki. Naj navedemo še enkrat, da so avtorji te zanimive knjige Janez Žnidaršič, Silvo Seražin in Peter Polak. Knjiga Razumevanje kakovosti je izšla pri Gospodarskem vestniku v Ljubljani, leta 1990.

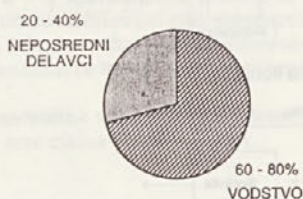
BREZ KONTROLE SMO LAHKO, BREZ KAKOVOSTI PA NE!

Svetovni strokovnjaki za kakovost (Juran, Deming . . .) so analizirali vpliv posameznih dejavnosti iz kroga kakovosti na kakovost izdelka. Ugotovitve o povzročiteljih napak po službah so prikazane na sliki 10.



Slika 10. Povzročitelji napak po službah

Isti strokovnjaki so analizirali tudi pogled s stališča vodenja. Ta analiza pokaže, da imajo vodje največji vpliv na kakovost.



Slika 11. Povzročitelji napak po funkcijah

Znano je, da:

- delavci delajo v okviru zahtev in standardov svojih nadrejenih; če vodilni mislijo, da delavcev ne zanima kakovost, potem jih res ne zanima in delajo po svoje;
- problemi kakovosti ne nastajajo predvsem pri neposrednih delavcih;
- kakovosti v oddelku ne morejo zagotoviti specialisti, ampak jo lahko uvaja samo vodja oddelka.

Slika 11 kaže, da je največji krivec za slabo kakovost vodstvo, zato edino vodstvo lahko prevzame vodenje in odgovornost za kakovost. V ta namen vodstvo tovarne določi politiko kakovosti in strateške cilje ter skrbi, da vse dejavnosti potekajo v skladu s sprejetimi cilji in zahtevami.

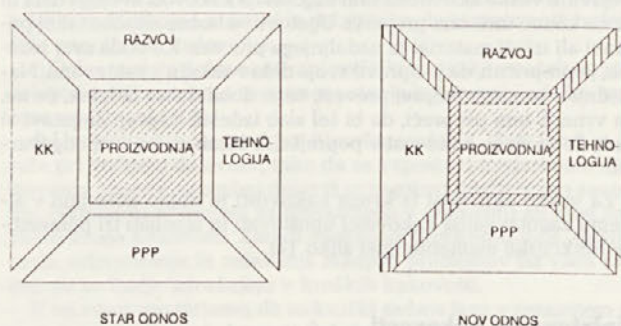
Politika kakovosti vsebuje načine za doseganje ciljev. Za uspešno izvajanje politike kakovosti mora vsaka tovarna postaviti organizacijsko strukturo, v kateri so določena pooblastila in smeri komuniciranja. Za lažje razumevanje in definiranje odgovornosti in pooblastil običajno izdelajo matrico odgovornosti za kakovost. Vendar samo matrica ni dovolj, posamezni vodje morajo biti prepričani v svojo vlogo in matrico pri vsakdanjih opravilih tudi uporabljati.

Vodje morajo prevzeti vlogo koordinatorjev dejavnosti za zagotavljanje kakovosti. Ta način namreč ne temelji na ugotavljanju napak, ampak na preprečevanju vzrokov za napake. Zato je pomembno timsko delo, sodelovanje sodelavcev in vseh segmentov kroga kakovosti in širjenje dejavnosti čez lastne okvire. Službe in delavci ne smejo več vztrajati na svojih ozkih pozicijah, ampak morajo ne glede na pripadnost službi iskati načine in poti za odpravo problemov. (Slika 12)

Vodstvo mora sprejeti in izvajati dinamična načela vodenja, da lahko na koncu zagotovi kakovost in da so procesi obvladovani. To pomeni, da mora natančno vedeti, v kakšnih mejah se giblje proces, vedeti za vzroke, ki so privedli do odstopanja in poznati načine za vzpostavitev normalnih pogojev (slika 13). Seveda pa mora temeljiti tako dinamično prilagajanje dokumentiranim oblikam standardov in predpisov.

Dinamično prilagajanje zahtevam in pogojem si lahko predstavljamo z vožnjo avtomobila. S sprotnim prilagajanjem razmeram na ravni cesti uspejo priti do cilja, če pa togo držimo za volan, bomo zelo hitro končali v jarku ali v nasproti vozečem avtomobilu.

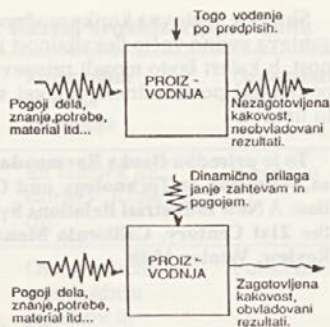
Uspešna podjetja na Zahodu slovijo po posebni »kulturi«
glede odnosa do ljudi in glede načina dela vodilnih. Na splošno pravijo, da je najpomembnejše, da vsi zaposleni sprejmejo filozofijo, ki se ji pravi notranje podjetništvo in pomeni združitev najboljših lastnosti vodij in delavcev. Vsak zaposleni mora delati tako, kot dela in rešuje probleme doma. Tak način dela pa je mogoče uresničiti le takrat, ko je med vodilnimi in delavci vzpostavljena komunikacija, medsebojno spoštovanje in zaupanje. Z uvedbo sistema zagotavljanja kakovosti izgineta iz tovarne hinavščina in nepoštenost.



Slika 12. Odnos služb do proizvodnje

Notranje podjetništvo pomeni izkoristiti vse razpoložljive možnosti, da bi zmanjševali stroške in vse drugo, kar pripelje k največji poslovni uspešnosti.

Kako večina zaposlenih razume pojem podjetništva, lahko ilustriramo z nenamernim izpadom električnega toka. Vodje in delavci, ki razmišljajo o nastali škodi, ki bo prizadela tudi njih, jih izpad skrbi in želijo čimprej prirediti delo, medtem ko so drugi brezbrizni do posledic in jim je tako stanje všeč.



Slika 13. Izhodna kakovost v odvisnosti od regulacije proizvodnega procesa

- Zagotavljanje kakovosti ima tri funkcije:
- ohranjanje kakovosti,
 - izboljšanje kakovosti in
 - preboj v novo tehnologijo ali izdelek.

Vsaka izmed teh treh funkcij ima svoje nosilce. Če si predstavljamo vse plasti v hierarhiji podjetja, od delavca prek predelavca, mojstra, vodij oddelkov in direktorjev delovnih enot do glavnega direktorja, potem lahko rečemo, da so za ohranjanje kakovosti odgovorni predvsem ljudje na spodnjih ravneh. Srednji in visoki kader pa mora skrbeti za pogoje, ki omogočajo ohranjanje kakovosti. Za izboljšave skrbita srednji in delno visoki kader. Srednje vodstvo razmišlja tudi o preboju oziroma preskoku v nove tehnologije in nove izdelke, kar je sicer osrednja naloga višjega in predvsem visokega vodstva. Ta mora razmišljati o prihodnosti podjetja, o tem, kakšno bo podjetje čez nekaj let. Celotna naloga je grafično ponazorjena na sliki 14.

Včasih so delavci delali po predpisih in so jih drugi kontrolirali. V moderni industriji se morajo delavci zavedati, da so za svoje napake odgovorni sami in morajo svoje delo sproti kontrolirati. Smisel samokontrole je:

- Delavec ne sme sprejeti od drugega delavca v nadaljnjo obdelavo izdelka z napako (isto velja za storitve). Iz polizdelka z napako se ne da napraviti brezhibnega izdelka.
- Zadržati mora vse svoje izdelke, pri katerih je naredil ali odkril napako. Tako prihrani delovni organizaciji dodatne stroške obdelave, energijo itd. in prepreči, da bi njegov sodelavec, ki napake ne more več odkriti, izdelal slab izdelek.
- Samokontrola znižuje stroške, zmanjšuje režijsko delo, odpravlja odvečne kontrolorje in kontrolorje kontrolorjev.
- Spreminja se odnos do dela, raste samozavest in zavest o pomembnosti dela.
- Samokontrola je neločljiv del delovnega mesta, kar pomeni, da morajo imeti delavci vsa tista znanja, ki so potrebna za kontrolo lastnega dela, ali pa dela ne morejo opravljati.

Sodoben primer zagotavljanja kakovosti je prikazan na sliki 15. Dejavniki vsake aktivnosti sam zagotavlja kakovost svojega dela in ga na koncu tudi sam preverja. Ugotovitve lastne napake takoj popravi ali izloči material iz nadaljnjega procesa. Ko odda svoj izdelek, je prepričan, da je opravil svoje delo v skladu z zahtevami. Naslednji v procesu najprej preveri, če je dobil dober izdelek, če ne, ga vrne. S tem prepreči, da bi šel slab izdelek naprej. Zagotovi si tudi, da za slabo kakovost v poprejšnjih fazah ne bo sam odgovarjal.

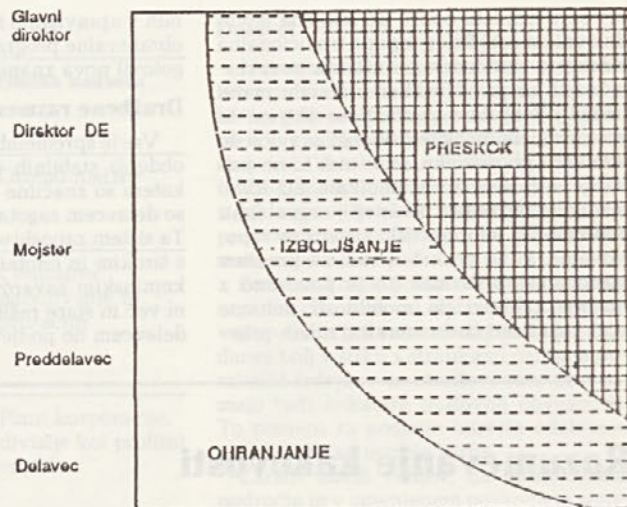
Za vsako aktivnost iz kroga kakovosti je nujno potrebno v sistemu zagotavljanja kakovosti upoštevati in izpeljati tri pomembne funkcijske elemente (glej sliko 14).

Načrtovanje kakovosti

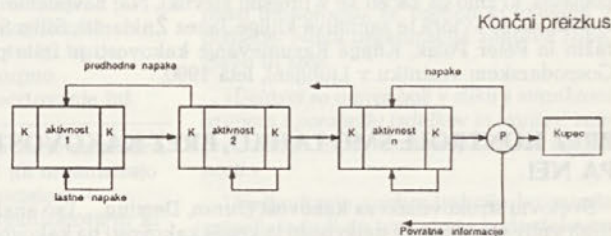
Izbor karakteristik kakovosti ali nadomestnih kakovostnih karakteristik in določitev njihovih toleranc glede na zadovoljevanje zahtev uporabe ali resničnih kakovostnih karakteristik in njihovo uresničitev (glej sliko 15).

Preverjanje kakovosti

Ugotoviti, do katere stopnje izdelki izpolnjujejo predpisane zahteve kakovosti.



Slika 14. Tri stopnje v skrbi za kakovost in kdo zanje odgovarja

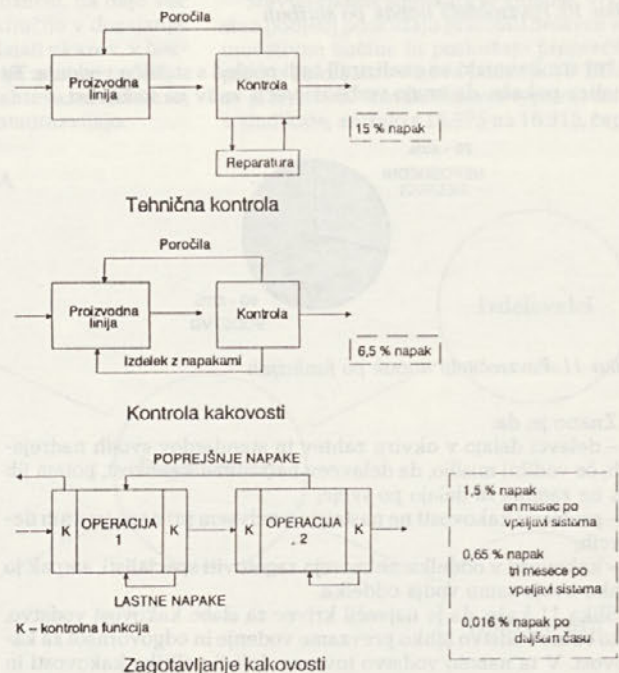


Slika 15. Princip dela v krogu kakovosti

Vodenje kakovosti

Nadzirati in voditi proces izdelave izdelka, tako da izpolni v skladu z načrtovanjem kakovosti in z uporabo rezultatov preverjanja kakovosti zahtevane karakteristike kakovosti.

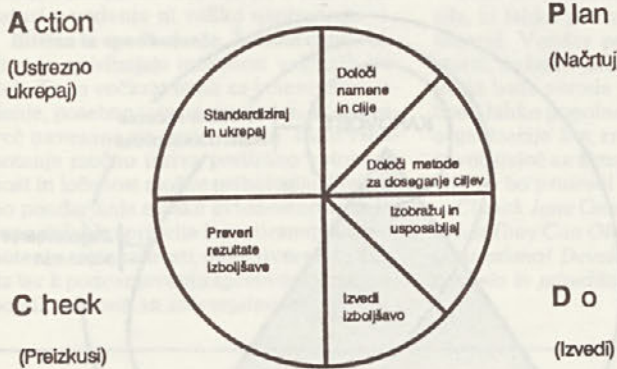
Pri načrtovanju kakovosti moramo izhajati s stališča, da so ljudje dobri in namerno ne delajo napak. Hkrati pa moramo upoštevati, da ni nihče popoln, ampak se vsakdo lahko moti. Z upoštevanjem teh dejstev načrtujemo dejavnost, tako da čimbolj izključimo možnosti za napake, skratka ne smemo računati, da bo napake odpravljala kontrola, ker jo v klasični obliki ni več.



Slika 16. Napake v odvisnosti od načina prizadevanja za kakovost

Slika 16 prikazuje, kako se lahko zmanjša odstotek napak v proizvodnji z upoštevanjem omenjenih dejstev. Primer je vzet iz izkušnje neke tovarne na Japonskem.

Z doseženim rezultatom ne smemo biti nikoli zadovoljni, ker nas konkurenčni boj na trgu sili k neprestanim izboljšavam. Kar je bilo včeraj dobro danes ni več! Deming je izdelal, nekateri priznani strokovnjaki (Ishikawa) pa dopolnili preprosto metodo, imenovano P-D-C-A (Plan – načrtuj, Do – izvedi, Chek – preizkusi, Action – ustrezno ukrepij), ki s pravilno uporabo nudi stalen napredek kakovosti. (Slika 17)



Slika 17. Demingov krog kakovosti

Za razumevanje metode je potrebno poznati glavne dejavnosti posameznega dela Demingovega kroga:

PLAN = načrtovati lastne dejavnosti pred pričetkom dela ali bolj natančno:

- določiti namene in cilje, ki jih želimo raziskati;
- potrditi motive, ki so določili izbor in rangirali cilje po značaju;
- dokumentirati sedanje stanje, iz katerega izhajamo;
- analizirati dejstva z objektivnimi metodami za določitev njihovih vzrokov;
- določiti akcije, s katerimi lahko odpravimo vzrok in dosežemo višjo stopnjo kakovosti.

DO = v praksi izpeljati tisto, kar je načrtovano ali:

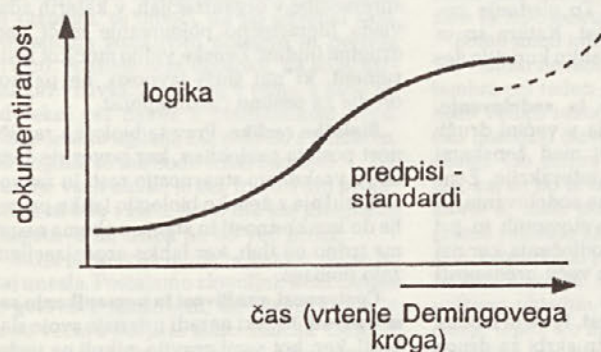
- izobraziti delavce, da bi lahko razumeli zahteve, jih sprejeli za svoje in delali po navodilih;
- zagotoviti, da so akcije izpeljane tako, kot je načrtovano.

CHECK = preveriti skladnost rezultatov z dokumentacijo ali:

- potrditi rezultate in jih rangirati po njihovih značilnostih;
- z rezultati obvestiti ustrezne ljudi.

ACTION = načrtovano dejavnost uzakoniti ali ponoviti cikel ali bolj natančno:

- če na prejšnji način niso doseženi zadovoljivi rezultati, ponoviti cikel P - D - C - A na istem problemu;
- če so uresničeni načrtovani cilji, standardizirati dela, s katerimi smo dosegli želeni rezultat, uvesti »novo obnašanje« v vsa okolja, izobraziti vse delavce in preveriti, če se novi postopek dejansko izvaja;
- ugotoviti morebitne vzporedne probleme, ki še niso rešeni in na njih pričeti nov cikel P - D - C - A.



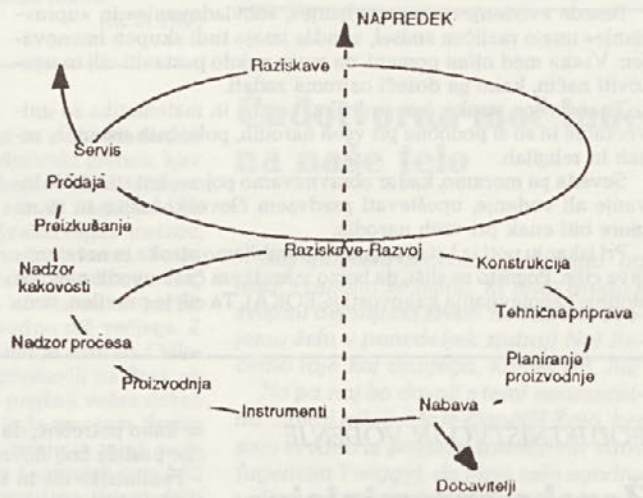
Slika 18. Delo po logiki ali predpisih in urejenost delovnih procesov

Z vrtenjem Demingovega kroga je nedefiniranih vedno manj področij, zato se za redno delo v proizvodnem procesu zmanjšuje uporaba logike, povečuje pa uporaba predpisov in standardov (slika 18). Ko dosežemo stanje, da bi čimbolj izkoristili miselni potencial vseh zaposlenih. Tak pristop z uporabo Demingovega kroga v vseh segmentih kroga kakovosti trajno izboljšuje kakovost, kar je prikazano s spiralo dviga kakovosti na sliki 19.

Upoštevat je treba dejstvo, da miselni procesi producirajo vedno nove ideje. Delavce je potrebno spodbujati k razmišljanju, njihove ideje je treba upoštevati, da bi čimbolj izkoristili miselni potencial vseh zaposlenih. Tak pristop z uporabo Demingovega kroga v vseh segmentih kroga kakovosti trajno izboljšuje kakovost, kar je prikazano s spiralo dviga kakovosti na sliki 19.

CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (CEOKA)

Za prehod v celovito obvladovanje kakovosti mora imeti podjetje uveden sistem zagotavljanja kakovosti, hkrati pa mora vzporedno upoštevati še stroške in dobavne roke. Izpeljati je potrebno miselno revolucijo, predvsem pri vodenju podjetja. Vodstvo mora upoštevati učinke svojega poslovanja na širšo družbo in dolgoročno. Miselna revolucija temelji na naslednjih elementih:



Slika 19. Spirala izboljšanja kakovosti

a) Dejavnosti so planirane in vodene k dolgoročnim ciljem, kjer ima kakovost prioriteto. Dobiček nima pri vodenju podjetja več primarne vloge, ker je sestavni del dolgoročne politike kakovosti.

b) Podjetje deluje s potrošniško usmerjenostjo. Potrošnik je priznan kot partner in njegove želje so upoštevane pri razvoju in proizvodnji novih izdelkov. Proizvodnja ne dela več po svojih merilih, kaj je dobro za potrošnika, in nato išče kupca, ampak ugotovi, kaj kupec potrebuje, želi ali potrebuje in to naredi.

c) Naslednji proces v krogu kakovosti je tudi potrošnik. Porušiti je treba medsebojno zaprtost in delati tako, da je prejemnik našega dela popolnoma zadovoljen.

č) Dobri in slabi dokumentirani podatki so vsak trenutek na razpolago za prikazovanje trenutnega stanja kakovosti (izdelka, procesa, poslovanja itd.).

d) Upošteva se humanost kot filozofija vodenja. Humanost se izraža pri vodenju delavcev, tako da se vzpostavi medsebojno spoštovanje, vzgojijo sposobni delavci in zagotovi medsebojno zaupanje. Humanost je osnova za timsko delo v segmentu ali med segmenti kroga kakovosti. Zaradi doseganja humanosti dela, motiviranja, informiranja in reševanja manjših problemov na vseh ravneh pa se ljudje združujejo v krožkih kakovosti.

V tej zvezi opozarjamo, da so krožki zadnja faza v zgrajenem sistemu zagotavljanja kakovosti. Šele ko je reševanje problemov kakovosti sistemsko rešeno, lahko manjše probleme rešujejo krožki. Ti nimajo možnosti za uspeh, če so postavljeni samo v proizvodnji in če drugi segmenti v podjetju ne reagirajo na predloge zaradi svoje neosveščenosti. V našem okolju je zasidrano napačno mišljenje, da bomo s skupino delavcev, katero bomo poimenovali krožek, ki ima malo znanja in neustrezno vodenje, rešili probleme proizvodnje in kakovosti. Take predpostavke so pred nekaj leti pripeljale do propada že ustanovljenih krožkov, kar je pri delavcih povzročilo nezaupanje, celotnemu sistemu pa težko popravljivo škodo.

Miselna revolucija od zagotavljanja kakovosti k celovitemu obvladovanju kakovosti se izraža tudi v geslu (ki se mora spremeniti)

KUPEC JE BOG,

kar pomeni, da poskuša proizvajalec maksimalno zadovoljiti kupca, vendar šteje, da je kupec odmaknjen in se z njim ne more odkrito pogovoriti o napakah, ki so še vedno bolj stvar proizvajalca. Geslo se spremeni v

PROBLEM JE NAŠ ZAKLAD,

kar pomeni, da proizvajalec in kupec odkrito partnersko govorita o slabi kakovosti in jo imata za skupen problem. Prek odkritih problemov nato poiščemo in odpravimo vzroke za slabo kakovost v celotnem proizvodnem procesu. S tem se dviguje kakovost izdelkov, od česar imata korist proizvajalec in kupec.

Pri poimenovanju prizadevanj za kakovost lahko nastopijo težave. V različnih okoljih za iste dejavnosti uporabljajo različne nazive, ki so običajno prevodi iz tuje literature različnih jezikovnih področij, kjer že lahko ugotovimo razlike. Tako lahko angleško besedo CONTROL različni avtorji različno razlagajo. Nadaljnjo raziskovanje teh pojmov bi pokazalo, da postane izbor besed predmet osebnega okusa.

Besede »vodenje«, »zagotavljanje«, »obvladovanje« in »upravljanje« imajo različen smisel, vendar imajo tudi skupen imenovalec. Vsaka med njimi pomeni, da mora nekdo postaviti cilj in ugotoviti način, kako ga doseči oziroma zadeti.

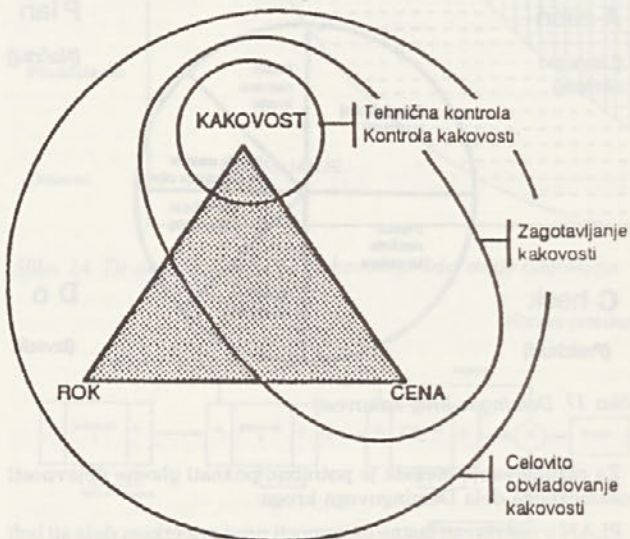
Znanstvene stroke, kot so fizika, kemija in matematika so univerzalne in so si podobne pri vseh narodih, političnih sistemih, rasah in religijah.

Seveda pa moramo, kadar obravnavamo pojme, kot sta obvladovanje ali vodenje, upoštevati predvsem človeški faktor in ta ne more biti enak pri vseh narodih.

Pri iskanju poti iz krize pogosto uporabljamo visoke in nerazumljive cilje. Pogosto se sliši, da bomo v kratkem času uvedli najvišje stopnje zagotavljanja kakovosti (CEOKA). Ta cilj je pravilen, ven-

dar je potrebno uvesti v prakso in obvladovati vse poprejšnje stopnje, ker ni mogoče preskakovati. Slika 20 kaže, da kakovost v ožjem pomenu obravnava tehnična kontrola in kontrola kakovosti. Obdobje zagotavljanja kakovosti obravnava še stroške in iz njih izhajajočo ceno izdelka, medtem ko CEOKA obravnava vsa tri merila kakovosti.

Da bi bolje razumeli postopnost delovanja, si zamislimo vrhunske alpiniste, ki osvajajo najvišje vrhove. Če jih želijo osvojiti, si morajo na nižjih vrhovih zagotoviti večšine in kondicijo, nakupiti ustrezno opremo in šele s tako izpolnjenimi pogoji so sposobni za vrhunske podvige.



Slika 20. Merila kakovosti in način prizadevanja za kakovost

PODJETNIŠTVO IN VODENJE

Ženske spreminjajo organizacije

Iz svetovne literature

Zdaj, ko človeški dejavniki postajajo vse bolj pomembni za uspeh podjetja, imajo ženske veliko več možnosti za uspešno poklicno delo, kot so jo imele doslej. Ob tem jim ne bo več potrebno prevzeti »tipično« moških oblik uveljavljanja, prav bodo prišle tudi njihove »tipično« ženske lastnosti.

Delovne organizacije bi morale spoznati enkratne vodilne sposobnosti, ki jih imajo ženske, namesto da jih silijo v prilagajanje moškemu modelu uspešnega poslovneža.

Ljudje, ki so na oblasti – povečini so to moški – spodbujajo k napredovanju ljudi, ki so jim kar najbolj podobni. Zato ni čudno, da je tistih nekaj žensk, ki jim je uspelo priti med vodilne strukture v podjetjih, zelo podobnih moškim, ki imajo oblast v rokah. Nedavne študije so pokazale, da skoraj ni razlik v osebnosti in vedenju ženskih in moških poslovodnežev. Ženske, ki bi rade uspele, se odredajo vedenju, ki ga vsi imenujemo »značilno žensko«. To pa ima negativne posledice tako za žensko kot za delovno organizacijo. Kajti prav te »ženske« lastnosti, ki jih zdaj podcenjujemo, so

še kako potrebne, da bi delovne organizacije postale bolj dovzetne za potrebe ljudi.

Feministke 60. in zgodnjih 70. let so poskušale kar najbolj zmanjšati razlike med moškimi in ženskami, da bi tako dobile enake možnosti za vse. Taka »androgena« osebnost bi morala imeti hkrati moške poteze (kakršne so neodvisnost, agresivnost, zanašanje nase, vodenje, iniciativnost, tekmovalnost, častihlepnost, analitično razmišljanje, dominantnost, silovitost, kompetentnost) in ženske poteze (kakršne so sočutje, občutljivost, pripravljenost na sodelovanje, čustvenost, nežnost, sposobnost življenja v druge, občutljivost za medsebojne odnose in odvisnost tudi od drugih).

Ženske in fleksibilnost podjetja

V drugi polovici 70. let so tudi feministke začele poudarjati vrednost ženskih tradicionalnih vrednot in načinov razmišljanja, čustvovanja in vedenja. To gledanje povzdiguje žensko različnost. Katere so te ženske kvalitete in kako lahko koristijo delovni organizaciji?

Prvi sta komunikacija in sodelovanje. Raziskave so pokazale, da v večini družb služi mreža komunikacij med ženskami kot osnova za družbeno interakcijo. Ženske so bolj pripravljene na sodelovanje, in to je pomembno pri posvetovanjih in pri procesu demokratičnega odločanja, kar naj bi vodilo k višji morali in večji predanosti ljudi delovni organizaciji.

Povezanost in navezanost. Prav ta močna potreba žensk po vezeh in skrbi za druge lahko veliko prinese delovnim organizacijam, kjer velikokrat vladajo odtujeni odno-

si in pomanjkanje občutka za skupnost. Vse preveč se poudarja storilnost, tekmovalnost, sebičnost, zanašanje nase, neodvisnost in uspeh. To je pretiravanje in vodi v »bolezen«. Ženske, ki so bolj sproščene v medsebojnih odnosih, lahko pripomorejo, da se začnejo v delovnih organizacijah bolj ceniti povezanost, prijateljstvo, zveze in ljudje kot osebnosti.

Moč. Ženske doživljajo, uporabljajo in gledajo na moč drugače kot moški. Ženske enačijo moč z dajanjem in skrbijo za druge, medtem ko jo moški enačijo z napadalnostjo in potrjevanjem samega sebe. Ženske ne opisujejo moči kot prevladovanje ali sposobnost obvladovanja, ampak bolj kot zmoglost, zlasti kot zmoglost celotne skupnosti. Pojmovanja, povezana z ženskim vrednotenjem moči kot sile, ki spreminja od znotraj, ali pa kot sile, ki v skupnosti osvobaja, lahko uvedejo radikalne spremembe v organizacijah, v katerih zdaj vlada hierarhično pojmovanje moči nad drugimi ljudmi. Ženske vidijo moč kot instrument, ki naj služi javnosti, ne pa kot orodje za osebno častihlepnost.

Biološke razlike. Prav ta biološka različnost postaja pridobitev, ker povezuje ženske z vsakdanjo stvarnostjo rasti in razvoja. Izkušnja z žensko biologijo lahko pripelje do konkretnosti in stanja z obema nogama trdno na tleh, kar lahko organizacijam zelo pomaga.

Čustvenost, ranljivost in pomanjkanje samozavesti. Moški neradi priznajo svoje slabosti, ker, kot sami pravijo, nikoli ne vedo, kdaj bodo to uporabili proti njim. Svojih slabosti ne priznajo niti sami sebi. To se jim

zdi prenevarno. Ženske pa veliko laže priznavajo svoje slabosti. In dokazano je, da se v teh ženskih »slabostih« skriva velika moč. Ker se ženskam ni treba toliko braniti, lahko produktivneje delajo kljub temu, da vedo za svoje slabosti. Natančneje se znajo oceniti in to lahko v končni fazi koristi vodenju organizacije. Sposobnost žensk, da izrazijo čustvenost, ranljivost in nemoč, lahko da delovnim organizacijam bolj človeško razsežnost. Vendar pa o tem v literaturi o vodenju ni veliko napisanega.

Bližina in spodbujanje. Ženske cenijo bližino in spodbujajo intimnost v drugih ljudeh. To so večkrat imeli za bolezensko vedenje, posebno v primeru mater, ki so preveč navezane na svoje otroke. Tako vrednotenje močno izziva pretirano avtonomnost in ločenost moške psihologije. Pretirano poudarjanje moške avtonomnosti in ločenosti lahko pripelje k pretiranemu vrednotenju racionalnosti, objektivnosti in analizi ter k podcenjevanju spretnosti v medsebojnih odnosih in ustvarjalnosti.

Čas bo pokazal, koliko bo ženskam z njihovimi sposobnostmi uspelo v hierarhično urejenih organizacijah, v katerih prevladujejo moški. Vse zgoraj našteje sposobnosti so najmanj pomembne za uspeh, kakršnega pojmujejo v takih organizacijah. Zato je vztrajanje na tej poti lahko zelo samotno. Vendar pa lahko te spretnosti ustavijo plimo odtujevanja, apatije, cinizma in nizke morale v teh organizacijah.

Tako so lahko ženske najbolj radikalna sila, ki lahko povzroči spremembe v organizaciji. Vendar pa tega ne bodo mnogle storile, če bodo osamljene. Naučiti se morajo, da bodo verjele v svojo vrednost. Če se bodo lahko popolnoma vključile v delovne organizacije kot zrele ženske, bo rezultat osvobajajoč za ženske, v delovne organizacije pa bo prinesel več človečnosti.

Članek Jane Grant Women as Managers: What They Can Offer to Organizations v Organizational Development, Winter 1988, je povzela in pritedila Breda Konte.

RR 5, 1990

Ribičija na Kornatih ali robinzonijada na Žakanu ravnem

(nadaljevanje)
BOJAN ŠALAMON

Pa še ena zgodba v zvezi z mačkami. Med njimi je bilo gotovo kakšnih pet šest mladih. Te so bile tudi najbolj predrzne. Ko smo se tretjega večera vrnili z ribolova smo, kot po navadi, odložili palice kar na terasi pred hišo. Nihče ni pomislil, da bi vabo snel s trnkov. Sedaj se vam gotovo že svita, kaj se je zgodilo. Med večerjo je nenadoma začela ena od mojih palic ropotati in frrr, je poletela po dvorišču v mrak. Planem za njo, jo zgrabim in tedaj zagledam na drugi strani majhnega mucka. Razčeperil se je na drugi strani vrvice, se od časa od časa malo otepel, v njegovih očeh pa sem videl grozen strah. Pokličem prijatelje, ki vse vprek sprašujejo, kaj se je zgodilo. Kaj za vruga naj storim? Čisto nič me ne mika, da bi prijel v roke na smrt prestrašenega, ranjenega, na pol divjega mačka. S sabo imamo tudi doktrja - veterinarja, a tudi on nima volje posredovati. Muc se mi zares smili. Kako daleč je neki pogoltnil? Koliko trnkov je požrl? Le kako naj ti pomagam, ti požrešni muc, razmišljam. Kot bi me slišal in razumel, se odloči, da bo ukrepal sam. Nenadoma sunkovito potegne in pretrga vrvico. Pozneje sem ugotovil, da jo je utrgal, pri vrtivki. Zbežal je v temo, s sabo pa odvrlel cel navez z obtežilnikom vred. Pozneje smo ugibali, kaj neki bo z muckom. Bo poginil, se mu bodo trnki izgnojili... Na veselje vseh nas se je čez tri štiri dni prikazal in ni bilo videti, da bi mu kaj manjkalo. Ta gotovo na trnek ne bo več prijel.

Burja pa je brila in nič ni kazalo, da se bo kaj unesla. Postajamo zlovoljni, sitni. Danes je gotovo z ribolovom, de Slave. Pa se je proti večeru burja le malo umirila. Odločimo se, pripravimo čolne in odplujemo v preliv med našim otokom in Lungo, kjer nas je kar pošteno naguncalo. Zavijemo v

zavetrje levo ob Lungi in z ehosonderjem poiščem primeren podmorski greben, kjer se nadejam dobrega lova. Veliko izbire v takem vremenu tako nimaš. Zasedramo se na globini kakšnih dvaindvajset metrov. Vabe spustimo na dno in čakamo. Tu in tam kakšen majhen frater, dva tri ugorčka, a dobrega lova ni in ni. Počasi se začne spuščat mrak, pa še vedno nič večjega. Z mrakom pa se je tudi morje umirilo. Odločimo se, da se bomo prestavili na Brak ob Gominjaku, kjer smo prejšnji večer dobro lovili. Dobro pol milje in že smo tam. Sonce je že davno utonilo v morju in mrak se je pošteno zgostil. Bližnji Gominjak sem bolj slutil, kot videl. Le zvezd na tistem delu neba ni bilo, kjer se je nad horizont dvigal otok Brez ehosonderja pač ne bi našel Braka in strmine, kjer smo prejšnji dan lovili. Tako pa se z gotovostjo zasedramo. Tu smo potem ujeli dosti lepih fratrov, nekaj kantarjev in kakšnih sedem ugorjev, med njimi enega dvo- in enega eno in polkilogramskega. Luna bi morala že davno vziti, pa je ni bilo od nikoder. Jasno, oblaki. Podregam Radeta, ki je bil tokrat z mano v čolnu, v katero smer se bomo morali odpeljati domov? Rade se zagleda in zamisli. Tjale med tisti veliki hrib in tisti manjši, bolj sprašuje, kot trdi. Ja, prav ima. Ampak takole v mraku, ko se luna samo sluti izza oblakov in je samo pol nebesnega svoda posutega z zvezdami, se hudičevo slabo vidi. Ampak Rade ima prav. Prijemov je vedno manj, zato jo lepo odkurimo domov.

Bomo imeli jutri več sreče z vremenom? Saj vendar ne more biti zdaj, v začetku septembra cel teden grdo! Pa nas je zjutraj na naše veliko razočaranje pričakal kar močan mastral (severni veter, ki pihava vzdolž obale). Ob pripravljanju zajtrka modrujemo, kaj se bo iz tega razvilo. Pozneje se je morje le malo poglelo. Slave, Rade in jaz gremo raziskat zaliv, če so kje blizu veliki črvi. Pripravimo posebne pasti »trapole« in že smo v morju. Brrr, je mrzlo. Burja ga je pošteno ohladila. Res je sicer, da je zame morje toplo, ko ima kakšnih štiriindvajset stopinj, a teh dvomljivih dvajset je zares malo. S Slavetom plavava ob zahodnem bregu zaliva, kjer najdeva »rupe«, kot jih

Slave imenuje. Nastaviva njegove in moje trapole. Tako me zazebe, da jo popiham ven. Slave je potem ujel tri črve. Super, to bo rib, se veselimo. Medtem, ko sva se s Slavetom ukvarjala s črvi, je Rade šel iskat luknje od hobotnic. Bil je že kakšne pol ure v vodi, ko zakliče, naj mu prinesemo osti. Na globini pet metrov je staknil hobotnico. Kakšnih petnajst minut se je z njo zabaval, preden jo je nataknilo na osten prinesel na pomol. Jaz sem se medtem komaj malo ogrel, on pa, ki je bil več kot eno uro skupaj v vodi, mraza sploh čutil ni. Pripravil bom hobotnico v solati, je rekel. Jaz je še nisem jedel in bil sem prav radoveden, kakšna bo. Ko smo jo drugi dan jedli, mi je bilo takoj jasno, zakaj se je toliko mučil okoli nje. Kakšna sreča, da imamo s sabo Radeta, razmišljam. Nisem še bil v družbi s kom, ki bi znal morske sadeže pripravljati tako dobro kot Rade.

(konec nadaljevanja)

Čudotvorna moč lune na naše telo

Kar pogosto rečemo, glej, luna ga nosi! Posebno še tistim, ki nam gredo s svojimi dejanji na živce. Rečemo to svojemu šefu v ponedeljek zjutraj? Ne? Rečemo raje kaj drugega, kajne! Ha, hal

No pa naj bo dovolj s temi neumnostmi. Zakaj pišemo tale člančič? Zato, ker smo zvedeli iz povsem zanesljivih virov (agencija Twigg), da luna zelo ugodno vpliva na naše telo, predvsem na vodo v človekovem telesu. Kakor veste, je v človekovem telesu kar 70 % vode. Preveč, bi rekli tisti, ki jim voda še za v čevlji ni dobra. Je pač tako. Torej, če na eno od luninih men (prvi, zadnji krajec, ščip, mlaj) prav nič ne jeste, razen litra in pol tekočine (čaj, mineralna voda...) ste prav gotovo lažji za en kilogram. Nekateri še več! Štiriindvajseturno (24!) stradanje ni prav nič naporno, saj vam luna pri tem uspešno pomaga. Pravijo, da je takšna kura uspešnejša, če jo izvajate na mlaj ali ščip, zato vam bomo te podatke podčrtali. Sledijo podatki za leto 1991, od aprila naprej.

Uspešno hujšajte s pomočjo podatkov v Našem Aeru (prepisali smo jih iz Pratičke), če vam razmere v naši družbi že prej ne bodo povsem zmanjšale apetita!

APRIL 1991:

zadnji krajec	7. 4.	ob 7.45
mlaj	14. 4.	ob 20.38
prvi krajec	21. 4.	ob 13.49
ščip	28. 4.	ob 21. 58

MAJ 1991:

zadnji krajec	7. 5.	ob 1.46
mlaj	14. 5.	ob 5.36
prvi krajec	20. 5.	ob 20.46
ščip	28. 5.	ob 12.37

JUNIJ 1991:

zadnji krajec	5. 6.	ob 16.30
mlaj	12. 6.	ob 13.06
prvi krajec	19. 6.	ob 5.19
ščip	27. 6.	ob 3.58

JULIJ 1991:

zadnji krajec	5. 7.	ob 3.50
mlaj	11. 7.	ob 20.06
prvi krajec	18. 7.	ob 16.11
ščip	26. 7.	ob 19.24

AVGUST 1991:

zadnji krajec	3. 8.	ob 12.25
mlaj	10. 8.	ob 3.28
prvi krajec	17. 8.	ob 6.01
ščip	25. 8.	ob 10.07

SEPTEMBER 1991:

zadnji krajec	1. 9.	ob 19.16
mlaj	8. 9.	ob 12.01
prvi krajec	15. 9.	ob 23.01
ščip	23. 9.	ob 23.40

OKTOBER 1991:

zadnji krajec	1. 10.	ob 1.30
mlaj	7. 10.	ob 22.39
prvi krajec	15. 10.	ob 18.33
ščip	23. 10.	ob 12.08
zadnji krajec	30. 10.	ob 8.11

NOVEMBER 1991:

mlaj	6. 11.	ob 12.11
prvi krajec	14. 11.	ob 15.01
ščip	21. 11.	ob 23.56
zadnji krajec	28. 11.	ob 16.21

DECEMBER 1991:

mlaj	6. 12.	ob 4.56
prvi krajec	14. 12.	ob 10.32
ščip	21. 12.	ob 11.23
zadnji krajec	28. 12.	ob 2.56

Veliko uspehov vam želi
vaše uredništvo

P. s.: Pravijo, da je takšna dieta enako učinkovita tako za moške kot za ženske. Agenciji Twiggy pa že moramo verjeti!

PRILOGA H KONCEPTU DELA

Če hočeš delo obdržati,
moraš elaborat pisati,
kaj se dela in se bo,
čeprav šef naj bi vedel to.

Pošljimo ga na seminar,
da ne bo služil popoldan d'nar,
tam se naj poglobi,
kaj podrejene najbolj pesti.

Nič več se ne bo jezil,
nad njimi besnil,
če se je v Aeru zaposlil,
pač sam ni kriv.

Vilma Cencelj

Kulturni utrinek

V roke smo vzeli knjižico Milana Jesiha Soneti (založba Wieser, 1990). Na mnogo stvari pozabljamo, naj v tem času ne pozabimo na kulturo! V pokušino vam ponujamo nekaj Jesihovih sonetov.

Zaspal sem dvakrat, dvakrat se predramil,
obakrat bil je isti tuji čas,
v temi obakrat isti mlačni jaz
in ista ženska daleč za gorami

je dvakrat zaječala od sladkosti
in dvakrat spet se vdrila v smrtno komo;
na premcu dvakrat je zaklel nostromo;
in volk zatulil v gluhi snežni hosti-

ko da se Pisec Veliki stvarjenja
je vrnil korigirat prejšnjo stran,
dvomeč, kaj bil napisal je čez dan:

zdaj živega minevanje v nemamo
in vsega mrtvega mrzla življenja
naposled smejo, časopis, v tiskarno.

Dekličak je bila, zdaj je le dih
sence sledi zvenelega spomina,
ki v prsih varje jo teme tišina
in mrtva straža zdajšnjih časov zlih,

da komaj kdaj kakšno brezdanjo noč
se vzdigne iz kamna srčne ječe-
otrok, kot je bila, se k meni sleče
in spiva lahno se dotikajoč.

Teši, teši navzočnost njena mila!
stkana iz preje mladoživih sanj;
čeprav obraz je in ime zgubila

in svit sežge jo in pozabi dan
in ni je-kar bila je, tam od rane
za zmeraj nezaceljen up ostane.

• • •

(Grizljal sem svinčnik ves preljubi dan
in silil se z eno samo vrstico,
kakor da bi z neba vabikal ptico,
naj pride sest mi na odprto dlan,

pa nič; a bežni spanec je doklical,
ko sem sede zakinkal poklapan,
neznane verze mi z obroja sanj
-Obenem Luč, Lepoto In Resnico-

da sem samo strmel pobit pobožen,
pred silo, ki je budnost ne pozna,
saj roža je bila v imenu rože,

celo srce v rečenosti srca . . .
Buden ne vem ne teme ne besed.
A je, pod zvezdami, je tak sonet.)

Pred puškami bi stal, napravljen v belo,
redka megla bi lezla od močvirja,
kratek ukaz, krič skoraj oficirja . . .
in, stara reč, več ne bi slišal strelcov,

v en sam pok zbitih, ki bi dvignil ptiče,
da vzprhotal bi znad živih gnezd-
potem bi ležal in brez glasa kričal
ime ljubezni v cerkev zgaslih zvezd . . .

in čez veliko časa tihognitja,
ko krogle že bi vase vzela prst,
bi raste iz srca samotni trst,

gnan od neznosne sile, ki brez pokritja
vezilo upov je, ne dar spomina,
in mojih dni je dedina edina.

IZŽREBANI REŠEVALCI NAGRADNE KRIŽANKE ŠTEVILKA 1:

Dragi reševalci križank!







Tudi tokrat je prišlo na naš naslov veliko rešitev in žreb je nagrade razdelil takole:

1. NAGRADA – 160 din.: Tatjana Arnšek, Kemija Celje
2. NAGRADA – 100 din.: Zvone Jutriša, Kemija Celje
3. NAGRADA – 70 din.: Stane Hertiš, Cetis
4. NAGRADA – 50 din.: Alojz Mohorko, Aero Copy
5. NAGRADA – 50 din.: Zdenka Gajšek, Cetis

Rešitve nagradne križanke številka 2-3 pošljite v Uredništvo do 10. aprila 1991. Naj dodamo še naš naslov:

Aero SSS, Kocenova 4, 63000 Celje, s pripisom NAGRADNA KRIŽANKA.

VELIKO USPEHA!

		ORODJE ŠANJIC	IGRA S KARTAMI	HIRNO SOŠTJE	REŠETAR	STRAŠNO TULJENJE	GLASB. SOSS			
	TELAVEN POLOŽAJ							KDUJ RJAVE BARVE	STAROGL. BASNO- PISEC	
	SPODNJI DEL NIŠE									RADIJ
	POHARANJE PODOBEN JUŽANI SADEŽ	MAZOR, KI VE PRIZNA- VA NOBEUB OBLASTI	SKAND. M. IME SMEŠNICA				HRV. KUJI- ŽEVNIK (VLADIMIR)			
PUSTNA ŠEMA							LJ. GLED. IGRALEC STOLETJE			GLADINA DODATEK ZA TESTO
KARENINA					NAVODILO ZA PRIPRAVO JEDI					4. RIM. KRALJ. PRERI- VANJE
OSEBA V EPU "MAHAB- HARATA"				NAČON	PRED- EVROP. DREAVJE DETELJA				ODGOVOR	
VISOKE ČENE										
ANGELCA MLEBCE		LESENO PIHALO KAPITAN LADJE					USTOP- NICA	ZNANEJŠE SIMO HATAVULJ	TRUP	GR. BOG LJUBEZNI GR. BOG VOJNE
STOJEČA VODA Z RIBAMI						GÖZONI SADEŽ DEL.BOKS. BOJA				
OKRAJ- SANO Z IME			SKLADUŠT OGNjenik							
ŽIVEC				GRAD PRI GABROVSKI DRŽAVA V AZIJI				IGRALKA MASSARI		SKAND. PROBIŽ
ZDRAVSTV. USTANOVA								TEMEJ KOŠARKAR ŽORGA		
		KRILLO RIM. KO- NJENICE			GL. M. BAN- GLADEŠA IZLOČEK JETEK			IGRALKA BASINGER	CHERAV OTROK	
		ZUNANJA TELESNA PREVLEKA MLAKA					PTIČ SEVERNIR NORIJ		DRŽAVNA BLAGAJNA SEČNIK	
	PRELOH	POLJED. ORODJE				MESTOV NEMČIJI	KRAJ PRI RAKEKU	ATLET THORPE SOTOČUJICA DRINE		CIGANI TELUR
PRIPRAVA V ZVONIKU				MESTO V VZHODNI SLOVENIJI OŠ. ZAIMER						SPODNJI DEL POSODE
FIGURA			HOLITEV JADRAM OTOK					MUSLIM. BURDVIK XORA TOMIC		JUD LUKA V IZRAELU
GLAVNA SESTAVINA MASČOB					NESPA- NETNIK					
ROJAZ- LJIVEC						SRB. M. IME		VRSTA ELEKTRO- NIKE		

Celje - skladišče
D-Per

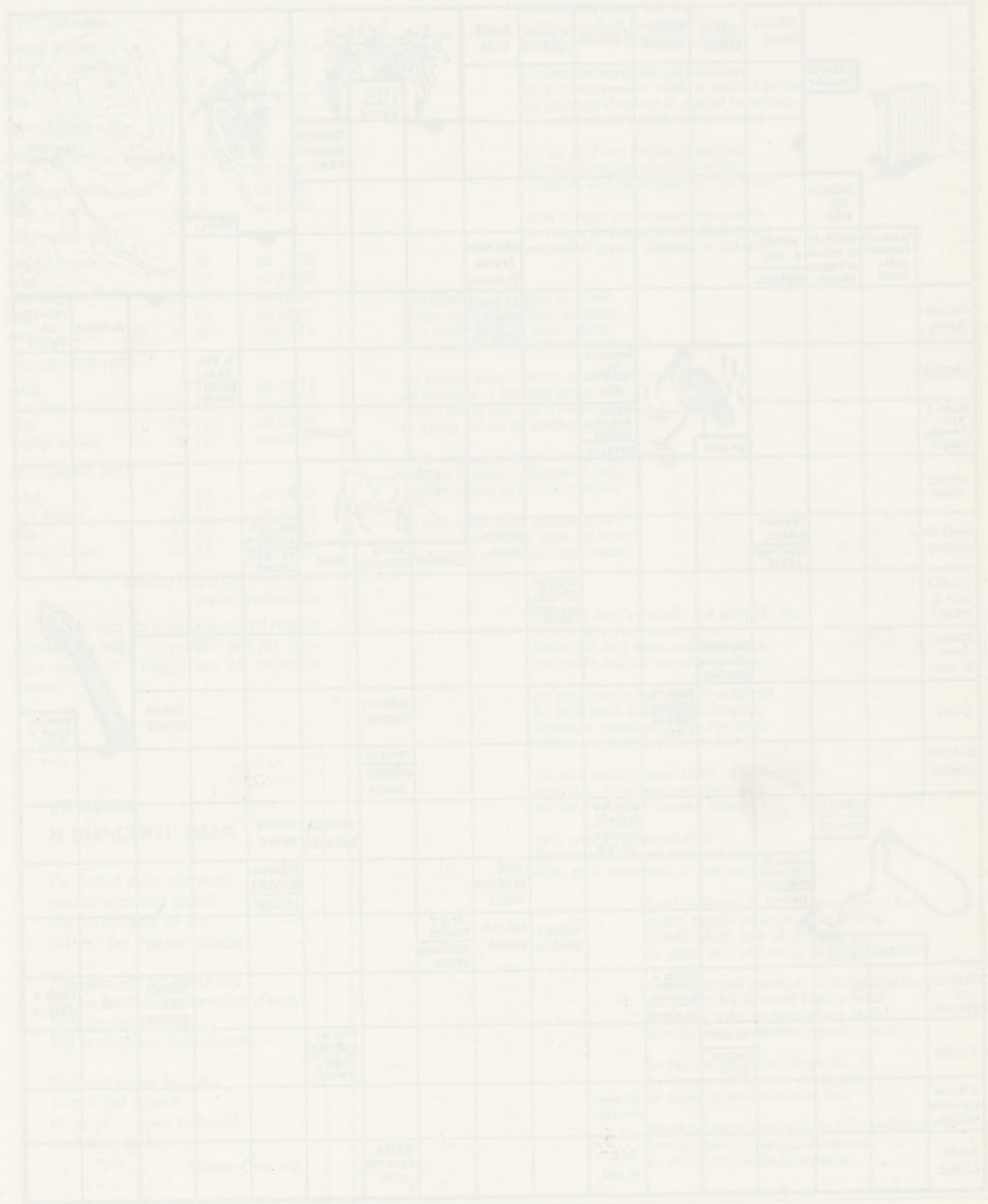
452/1991



1119910995,2/3

COBISS e

OSREDNJA KNJ. CELJE



KNJIŽNICA
BIVARA KARDELJA

1991

MAER[©] MAAS

2.
3.



SAMO NASMEH JE BOLJ GRENAK . . .

Ko pišem ta uvodnik v poznih večernih urah, je na televiziji film, ki prikazuje kruto realnost današnjega časa – revščino in stiske, ki jih doživlja vedno večje število ljudi. Koliko strahu, koliko negotovosti in koliko nemoči izražajo obrazi teh mater in očetov, mladih ljudi in starčkov, ki žalostno pripovedujejo, kako se prebijajo iz dneva v dan, kako sploh živijo in preživijo. Na posnetkih je razgaljena vsa beda in revščina ljudi, ki živijo na robu eksistence. Vidimo jih na tržnicah, na železniških postajah, kjer se potikajo klošarji in vsi tisti, ki ne vedo, kako nasititi lačna usta. Če vsega tega ne bi videla na lastne oči, bi rekla, pa saj to ne more biti res, da se kaj takega lahko zgodi v deželi, ki smo jo imeli za svobodno in socialno varno. Deželo, kjer je vsakdo, ki je pošteno in dobro delal, zaslužil vsaj toliko, da je lahko preživel sebe in svojo družino. Saj vem, da se v vsakem sistemu najdejo takšni, ki so na dnu socialne družbe, vendar danes je v naši družbi že veliko takih, ki ne vedo, kako bodo preživeli do konca meseca, do naslednje plače, če sploh bo.

In ko se človek zamisli, se spomni preteklosti in se vpraša. Ali je bilo v preteklem sistemu res vse tako slabo, da je bilo potrebno odvreči vse, kar je veljalo v obdobju t. i. socialističnega samoupravljanja? Priznati je treba, da so bile v preteklosti storjene napake, vendar, ali ni še večja napaka v današnjem sistemu ta, da ne moremo zagotavljati vsaj minimalne socialne varnosti in zaščite?

V zahodnem svetu, s katerim se tako radi primerjamo je skrb za človeka (osnovni obseg sredstev in pravic) prevzela država. Kdo pa pri nas? Se vedno je največja odgovornost in skrb za delavce, tudi odvečnih ali presežnih delavcev, na podjetjih, ki pa se sama borijo za golo preživetje in ki morajo poslovati po principih krute tržne ekonomije.

Vso to kruto realnost časa doživljamo v večjem ali manjšem obsegu tudi v našem podjetju. Ko gledam obraze sodelavcev, dolgoletnih delavcev Aera, ki so, v to sem prepričana, s srcem pripadniki tega kolektiva, ki so doživljali vse vzpone in padce Aera, se mi zdi, da se je na njihovih obrazih nekaj spremenilo. Tudi na njihove obraze se je naselil strah, bojazen, negotovost. Ni več tistega smeha in veselja, tistega razpoloženja, ki je bilo tako značilno za Aeroovce. Pa če je nasmeh, je ta nasmeh grenak, s priokusom razočaranja.

In za tistim pravim nasmehom mi je žal, za tisto iskrihostjo, ki smo jo poznali, za tistim optimizmom, ki daje moč in voljo.

Ali bomo znali in zmogli na naše obraze ponovno prinesiti zadovoljstvo, dobro voljo in optimizem?

Želim si, da bi bil odgovor pozitiven. Obveza, delo in naloga najodgovornejših delavcev Aera je, da zagotovijo takšno poslovanje, ki bi omogočilo preživetje in nadaljnji razvoj podjetja. Ali hočemo, zmoremo in znamo to narediti? Prepričana sem, da imamo veliko možnosti. Veliko preizkušenj je Aero preživelo in upajmo, da bo tudi to.

Vaša glavna in odgovorna
urednica



GLASILO KEMIČNE, GRAFIČNE
IN PAPIRNE INDUSTRIJE

CELJE, MAREC-APRIL 1991

LETNIK XXX – številka 2-3

časopisni svet

branka ulaga (predsednica)
milena debelak, marjana
filipič, dora rovere,
sonja selimovič

glavna in odgovorna urednica

sonja krašovec

uredila

jasna rode

oblikovanje naslovne strani

služba oblikovanja

tisk

cetis
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 ae-ro
oproščeno temeljnega davka
od prometa proizvodov
glasilo izhaja desetkrat letno
naklada 1.300 izvodov

Nova organizacijska struktura podjetja Aero

Delavski svet podjetja Aero je na 5. redni seji (27. decembra 1990) obravnaval organizacijsko strukturo, ki jo je, v skladu s 50. členom statuta podjetja, predlagal direktor podjetja.

Nova organiziranost predstavlja nadaljevanje začetnih aktivnosti ob spremembi organiziranosti delovne organizacije v podjetje (1. aprila 1990) in prilagajanje organiziranosti spremenjenim zunanjim in notranjim pogojem v poslovanju. Predlog temelji na osnovi členitve nalog celotnega podjetja na prvi ravni na naslednjih strokovno-poslovnih področjih:

1. RAZVOJNO PROIZVODNO PODROČJE
2. PODROČJE MARKETINGA
3. PODROČJE FINANC
4. PODROČJE SKUPNIH STROKOVNIH SLUŽB

Podrobneje vam predstavljamo sheme posameznih področij

Z upoštevanjem funkcijske in matricne oblike delitve dela in predvidenega projektnega načina dela v posameznih področjih so enote organizirane takole:

RAZVOJNO PROIZVODNO PODROČJE

- skupne enote
- vodstvo področja
 - razvoj
 - priprava dela
 - center kakovosti
 - vzdrževanje
 - varstvo pri delu in požarno varnost
 - razvojno proizvodne (RP) programe
 - RP program kopirni papirji Celje
 - RP program kopirni papirji Šempeter
 - RP program pisalni trakovi
 - RP program barve-tonerji
 - RP program samolepilni trakovi
 - RP program strojogradnja

PODROČJE MARKETINGA

- skupne enote
- vodstvo področja
 - oskrba
 - domači plama
 - izvoz
 - logistika

PODROČJE FINANC

- skupne enote
- vodstvo področja
 - finance
 - finančna transakcija
 - finančno analitiko

PODROČJE SKUPNIH STROKOVNIH SLUŽB

- skupne enote
- vodstvo področja
 - ekonomika
 - kadrovske splošni posli
 - informatika
 - družbeni standard.

V času javne razprave o predlogu razvrstitve delovnih mest v razrede in Pravilniku o pravicah, obveznostih in odgovornostih delavcev iz delovnega razmerja, so posamezni organizacijski deli podjetja posredovali še pripombe na organizacijsko strukturo podjetja s sistemizacijo delovnih mest.

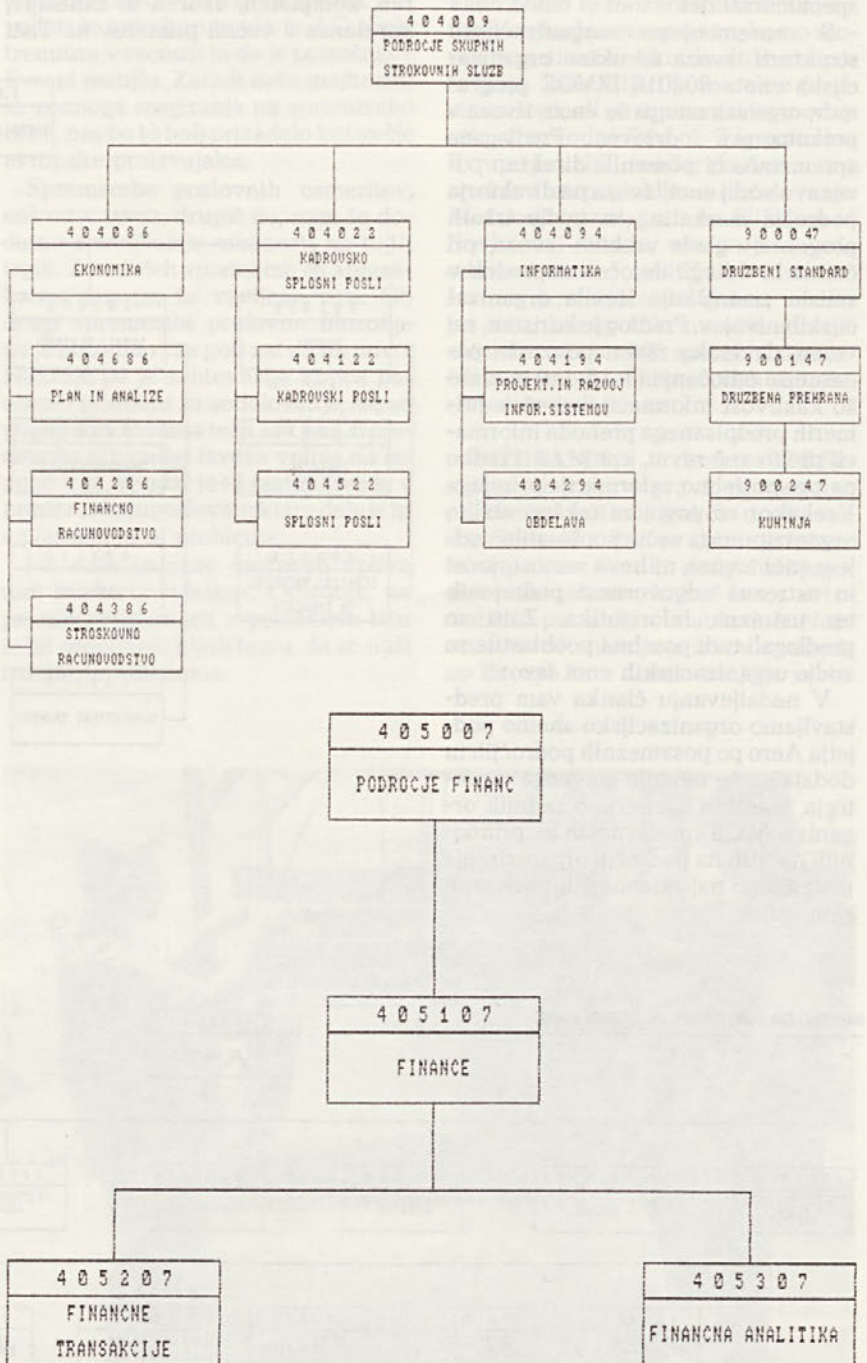
Organizacijska struktura podjetja

predstavlja enega od instrumentov za doseganje ciljev poslovnega sistema – podjetja. Odgovornost za doseganje ciljev je določena s statutom in z individualno pogodbo dogovorjena med podjetjem in glavnim direktorjem. Organiziranost podjetja na mezo in mikro ravni je torej logično v domeni glavnega direktorja.

S sklepom 7. redne seje delavskega sveta, ki je potekala 31. januarja in 1. februarja 1991, so se do konca februarja pregledale in uskladile tudi pripombe v zvezi z organiziranostjo.

Pripombe na organizacijsko strukturo so posredovali:

- a) delavci razvojno proizvodnega področja



- razvojno proizvodni program kopirni papirji Celje
- razvojno proizvodni program strojogradnja
- služba energetike

- b) delavci področja marketinga
- sektor ZT
 - nabavna služba
 - služba raziskave tržišča in ekonomske propagande.

Pripombe iz razvojno proizvodnega programa Kopirni papirji Celje, vezane na razvrstitev delovnih mest znotraj proizvodnje karbon in jasnit termo, so upoštevali. Ravno tako so upoštevali pripombo razvojno proizvodnega programa Strojogradnja, vezano na spremenjeno sistemizacijo, zaradi specifičnosti del.

S spremenjeno organizacijsko strukturo izvoza se ukine organizacijska enota 802018 IZVOZ programov, organiziramo pa še enote izvoza v prekomorske države. Predlagana sprememba bi pomenila direktno povezavo vodij enot izvoza na direktorja področja marketing in vodje tržnih programov glede vsebine izvoza, pri čemer bi dosegli določen napredek v smislu zmanjšanja števila organizacijskih nivojev. Predlog je koristen, saj vemo, da vsaka raven povzroča počasnejše odločanje (3-15 dni) in slabšo kakovost informacij, ker se v primerih predpisanega prehoda informacij preko več ravni, kot je za izvedbo naloge potrebno, informacije prirejajo. Vsekakor so pogoj za takšno obliko organiziranosti večja pooblastila vodjem enot izvoza, njihova samostojnost in ustrezna odgovornost podrejenih ter ustrezna informatika. Zato so predlagali tudi posebna pooblastila za vodje organizacijskih enot izvoza.

V nadaljevanju članka vam predstavljamo organizacijsko shemo podjetja Aero po posameznih področjih in dodajamo še mnenje glavnega direktorja, Harolda Karnerja o zadnjih organizacijskih spremembah in prihodnjih načrtih na področju organiziranja podjetja po najsodobnejših poslovnih principih.

Harold Karner o zadnjih spremembah reorganizacije Aera in o načrtih pravi naslednje:

»Razdelitev oz. specializacija izvoza jasno določa pristojnosti in odgovornosti posameznikov. Ta premik pomeni tudi povečanje pristojnosti direktorjev tržno-programskih enot, saj je izvoz v njegovem sklopu. Ta poteza bo sedaj onemogočala izgovore, da se ne da več narediti. Takšna poteza je v skladu z današnjo, v svetu priznano prakso, da so več produktna podjetja organizirana v več oddelkov oz. »podjetij« z visoko stopnjo samostojnosti.

Tako organiziranim divizijam bomo morali nujno prilagoditi tudi informacijski sistem, ki bo omogočal, da bo znotraj divizije tok informacij zaokrožen, kompleten, ažuren in zanesljiv, kar danes v večini primerov ni. Tisti

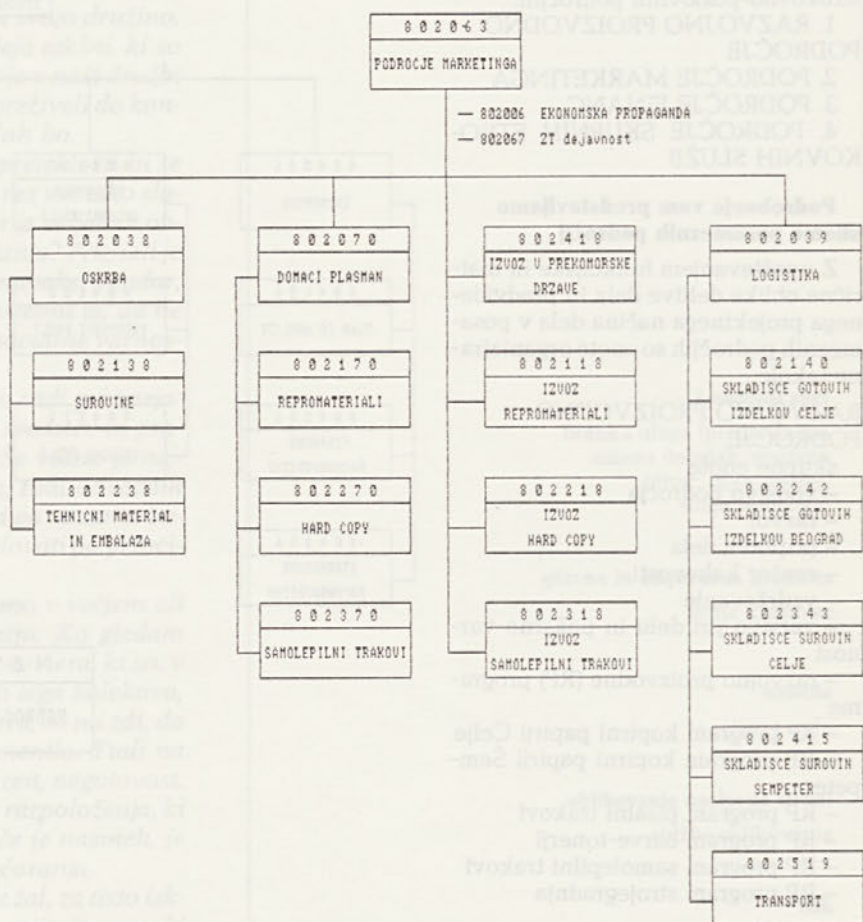
del, ki se vodi na ravni podjetja, pa mora biti razbremenjen in selektiven.

Naslednja poteza pa bo vezana na premik prodajne organizacije za domači trg v divizije. To pa bo pomenilo zaokrožitev divizije. Naš končni cilj so čimbolj samostojne divizije brez pravne osebe.

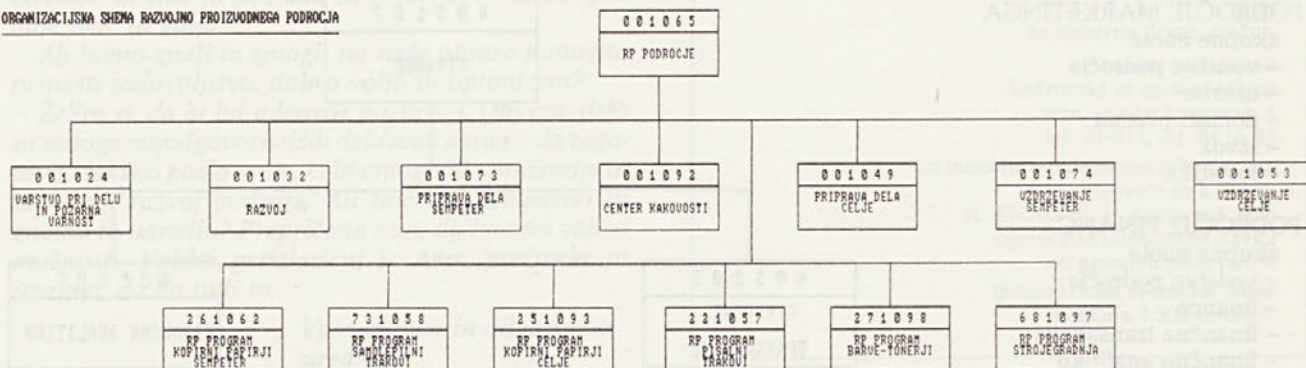
Na vseh programih tega še ni, ker se moramo odločiti, katera kombinacija proizvodnih programov ima perspektivo. Dana je tudi zadolžitev, da se ugotovi, kateri del proizvodnje v sedanjih TPE Hard Copy bi bilo smiselno organizirati kot divizijo široke potrošnje iz tržnih, tehnoloških in razvojnih razlogov.

Zakaj divizija in ne pravna oseba?

Odgovor na to bo delno tudi odgovor na pobudo šempeterskega dela Aera. Divizija bo postala pravna oseba



ORGANIZACIJSKA SHEMA RAZVOJNO PROIZVODNEGA PODROČJA



takrat, kadar bi bilo v diviziji mešano lastništvo. Divizijska organiziranost je najbolj primerna oblika in tudi najbolj pripravljena oblika za morebitni vstop tujega kapitala. Delavski svet je na svoji 8. redni seji (28. februar 1991) obravnaval pobudo Šempetra in sprejel sklep, da se motivi v pobudi upoštevajo pri izdelavi programa ukrepov za sanacijo in razvoj Aera.»

Po gradivu za seje
delavskega sveta
Jasna Rode

ZA PREŽIVETJE PODJETJA JE IZVOZ
NUJNO POTREBEN!

Sposobnosti podjetja se potrjujejo v izvozu

O izvozu v zadnjem času zelo veliko govorimo. Pravimo, da je v sedanjem času za podjetje nujno potreben, pravimo, da se z izvozom podjetja dokazuje tujini, da z izvozom potrjujejo visoko kvaliteto in še kaj. V Aeru pa v zadnjem času veliko govorimo tudi o tem, da smo na področju izvoza odpovedali, da ne izvažamo toliko, kot bi morali in kot bi lahko.

Kje se nekaj na področju izvoza zataka? Kaj je vzrok našemu tako nizkemu izvozu? To smo povprašali nekatere naše sodelavce, ki delajo na področju Aerovega izvoza.

V naslednji številki Našega Aera se bomo na to temo pogovarjali še z Ervinom Janežičem, direktorjem Marketinga, ki nam bo osvetlil novosti na področju izvoza, tudi preostalega Marketinga, in poslovno strategijo Aero na področju izvoza.

IZTOK NARAKS je na trditev, ki se pogosto pojavlja tako na delavskih svetih kot na drugih sestankih, da Aero ne izvažajo zato, ker ni sposoben izvažati, odgovoril:

»Aerov proizvodni program je zastarel, saj noben od izdelkov ni »up to date«, temveč jih je večina že na koncu življenjskega ciklusa. Najpogostejša najvišja cena, ki jo lahko dosežemo na tujih trgih, pokrije le direktne stroške in še nekaj malega. Razlika med direktnimi stroški in tržno ceno je velika, vsekakor pa s tržno ceno ne bi mogli prodajati. Potrebno bo nekaj narediti na znižanju in prerazporeditvi stroškov proizvodnje, ki jo bomo morali kar najbolj približati svetovni ravni. Potem pa cena ne bo vprašljiva. Doma ne moremo več prodajati in zato moramo izvažati. Da pa bi z izvozom kaj tudi zaslužili, se moramo tudi s

proizvodnjo približati evropskim oz. svetovnim pogojem.

V letu 1990 se ne moremo ravno pohvaliti z izvoznimi rezultati in dobivali smo očitke, da nismo naredili vsega. V letih 1988 in 1989 je bil naš izvoz v porastu, vendar smo ga v letu 1990 omejili, a ne zaradi subjektivnih vzrokov, temveč zato, ker so se spremenili pogoji poslovanja v zunanji trgovini. Spremenili se tudi niso predpisi, pač pa interna poslovna filozofija, ki je težila k zmanjšanju izgube v zunanji trgovini.

Z novo organizacijo so postali vodje RPPE in TPE bolj odgovorni za izgubo področja, ki so ga neposredno pokrivali, in zato je po eni strani razumljivo, da so si prizadevali za zmanjšanje izgube, pa čeprav na račun izvoza. Povedati je potrebno to, da je AC papir trenutno v recesiji in da je potrošnja v Evropi manjša. Zaradi naše majhnosti in poznega reagiranja na spremembo cene, nas bo to bolj prizadelo kot večje evropske proizvajalce.

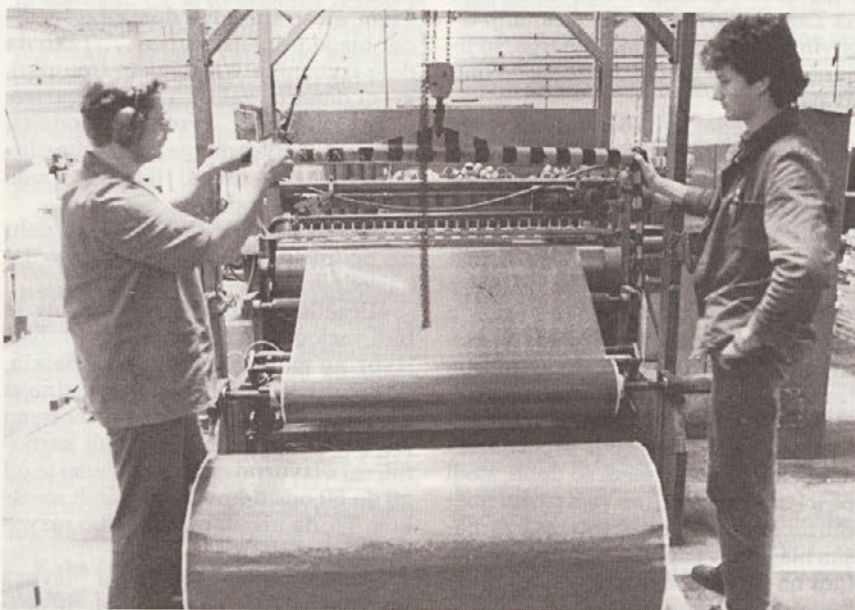
Spremembe poslovnih usmeritev, enkrat v izvoz, drugič ne, nam še dodatno zmanjšujejo možnosti na tujih trgih. Zaradi teh sprememb so »presekane« mnoge, že vpeljane poti. Ob drugi spremembi poslovne filozofije pa je potrebno vse poti začeti na novo. Najtežje pa je zahtevnega kupca ponovno pridobiti za sodelovanje, saj so pogoji sodelovanja težji kot prej. Sprememba dinamike izvoza vpliva na izgubo trga, vendar je to razumljivo le v primeru, če jugoslovanski trg deluje in s plasmajem ni problema.

Na naše izvozne možnosti vpliva tudi kvaliteta izdelkov. Odstotek, ne promile, reklamacij v preteklem letu je bil precejšen, kljub temu, da so naši izdelki že »utečeni«.

Odstotek je v letu 1990 višji kot v letih poprej, vendar pa je naš odnos do reklamacij malomaren. Moram povedati, da je kvaliteta izdelkov boljša, kot je bila, vendar pa je delež le prevelik. Velik odstotek reklamacij pa je nerazumljiv, če pomislimo, da je najmlajši izdelek Aera star 14 let. Če uporabim besede Ervina Janežiča, še vedno proizvajamo tisto, kar so proizvajali Čehi že med vojnama. Aero je na področju proizvodnega programa, ki ga ni sproti aktualiziral, naredil napako. S takšnim programom bi uspeli le v planskem gospodarstvu.

Naše izvozne možnosti so še vsekakor v vzhodni Evropi, saj imamo mnogo artiklov, ki so zanje zanimivi (AC, samolepilni trakovi). Vprašanje pa je, kako bomo te možnosti znali izkoristiti. V vzhodnoevropski trg bomo morali investirati več kot le službena potovanja. Razmišljati bi morali o predstavnosti, ali pa o povezavi s prodajniki v vzhodni Evropi. Trg vzhodne Evrope je velik, vendar pa Aero nima sredstev za poglobljeno obdelovanje. Možnosti imamo tudi na Bližnjem in Srednjem Vzhodu, vse pa je seveda odvisno od političnih razmer. Izvoz v januarju ni bil dober, vendar ne zato, ker ni bilo naročil, temveč zato, ker nismo bili sposobni urediti naročil, saj nismo imeli surovin, embalaže in še česa.

JOŽE RANDL, v. d. direktor TPE Samolepilni trakovi pravi, da moramo pri izvozu lepilnih trakov upoštevati dva dejavnika. Prvi so notranje težave in razprtije v Aeru in drugi širši jugoslovanski prostor, ki naš izvoz avtomatično postavlja v slabšo luč. Naša osnovna orientacija je izvoz v vzhodno Evropo in v dežele tretjega sveta.



Potruditi bi se morali tudi na Zahodni trg, saj je letna potrošnja lepilnih trakov višja za 6 do 10 odstotkov. Tudi cenovna politika bi bila druga in lažje bi dosegali višji cenovni razred. Kvaliteta naših lepilnih trakov ne zaostaja katastrofalno in pomankljivosti so bolj estetskega značaja, zato tudi usmerjamo našo strategijo izvoza za prodor na zahtevnejši evropski trg.

Potrebno pa je dokončno reorganizirati zunanjetrgovinski oddelek, da ne bo za področje lepilnih trakov odgovornih več oseb, kot je to sedaj, temveč le ena oseba. Tako bo potem lažje vzpostaviti prodajno mrežo v Zahodni Evropi. Srbsko tržišče imamo pokrito z mnogimi trgovskimi potniki, zakaj ne bi tudi zahodno evropsko tržišče intenzivneje začeli obdelovati. Potrebno bo najti stik s kakšno evropsko trgovsko hišo, ki prodaja lepilne trakove.

Vsa prosta sredstva in ves trud bo potrebno vložiti v obdelovanje zahodno evropskega trga in v vzpostavitev trgovske mreže. Razmere na domačem trgu so nas prepričale, da doma nimamo kaj iskati. Možnosti na evropskem trgu imamo z mas produktom 50/66 in s celofanskimi lepilnimi trakovi, ki so naravno razgradljivi. Pred konkurenco imamo možnost v tem, da smo usposobljeni za posebna naročila – dolžina, širina, manjše serije – in s tem bi dosegli tudi višji cenovni razred.

JOŽE VAŠL pokriva v oddelku Zunanje trgovine Vzhodno Evropo. O izvozu Aera pravi: »V Vzhodni Evropi je bilo v preteklem obdobju zelo veliko sprememb. Ta trg ni več, tako kot včasih, tesno povezan s Sovjetsko zvezo. Država nima več monopola nad zunanjo trgovino, s tujino lahko trgujejo tudi zasebniki in manjša podjetja, ki so razumljivo bolj usmerjena na Zahod. Novi subjekti v zunanji trgovini pokrivajo manjši del trga, so finančno manj močni in se še vedno uvajajo.

Zato je sedaj potrebno intenzivneje obdelovati vzhodnoevropski trg, ki je za naše izdelke še vedno odprt. Za nove poslovne veze in stike pa je potrebno več sredstev, saj je potrebno v nove izvoznike delno tudi vlagati. Res pa je tudi, da je sedanje poslovanje z Vzhodno Evropo povezano tudi z večjim poslovnim tveganjem. Ni potrebno dodati, da zahodnoevropske firme dobro obdelujejo vzhodni trg.

Najdlje je med vzhodnimi državami Madžarska, z njimi tudi uspešno sodelujemo in tudi izgledi so dobri, sledi pa ji Poljska, kjer je ob vsesplošni liberalizaciji tudi vse več interesa za našim blagom. Vedeti pa moramo, da ima tudi na vzhodnoevropskem trgu kvaliteta svoj pomen.

Kakšne so Arove prednosti na Vzhodnem trgu pred Zahodnimi firmami:

– proizvode kot so Arovi v glavnem še ne proizvajajo, zato je tudi zanimanje zanje, če se želijo preusmeriti v informatiko,

– naši proizvodi so konkurenčni zahodnoevropskim tako s ceno kot kvaliteto,

– na Vzhodnem trgu bi lahko dosegali 5 do 10 odstotkov nad Zahodno ceno.

Izvozna cena ne pokriva stroškov Aera, temveč le direktne stroške in še nakaj čez, čeprav smo repromaterial uvozili zato, da bi ga izvozili (brez carine).

Povedati pa je potrebno, da imamo težave z nabavo repromateriala in s plačili, tudi špediterjem, zato je zelo težko iti v ekspanzijo izvoza.

Povečanje izvoza je dolgotrajen proces, ki traja tudi do treh let. Že v preteklih letih smo izvoz dvigovali, vendar pa smo dosegali nižjo ceno kot doma, zato smo vedno nekako krmarili med izvozom in prodajo doma, ki je prinesla več denarja. Kupec, ki mu vedno ne dostavimo blaga, odvisno pač od razmer in odločitve Aera za izvoz, nam ne bo zaupal.

Aero je tog sistem in zelo počasi smo reagirali na vplive zunanjega trga, nismo pravočasno nabavljali cenejših surovin, nismo pravočasno zniževali, ali pa zviševali cen. Vedno smo v časovnem zamiku.

V preteklem obdobju smo prodajali in izvažali po diktatu proizvodnje, saj smo lahko vse prodali, posebno na jugoslovanskem trgu. Sedaj, ko jugoslovanskega trga ni več, ne moremo pričakovati, da bo izvoz narastel, temveč se je še zmanjšal.

Pojavljajo pa se tudi dileme, ali lahko izvozne posle tudi izvedemo. Izvozniki se moramo sedaj ukvarjati še s tem, ali so surovine doma, bo špediter blago pripeljal kupcu... Tako da delo izvoznika v sedanjem trenutku, ko ni denarja, zahteva širši angažma.

Trg Vzhodne Evrope se odpira, možnosti so, vendar ga je potrebno intenzivno obdelovati, drugače bodo prisotni le zahodnjaki.

MILJENKO BRAJKOVIĆ je o delu na področju izvoza v Aeru povedal naslednje:

»Desetletno stagniranje razvoja je tudi razlog za stagnacijo izvoza. Naš izvoz ne moremo graditi na izdelkih, od katerih je najmlajši star kar trinajst let. Strateški izvoz tudi ne moremo graditi na matricah, indigu ali karbonsu, saj z izvozno ceno pokrijemo le od 50 do 60 odstotkov materialnih stroškov. To, da nismo razmišljali o razvoju, nas je pokopalo.

60 odstotkov Arovega izvoza predstavlja AC. Že dlje časa, točneje

leto in pol, se v Evropi srečujemo s presežkom AC papirja, ki znaša kar 100.000 ton. Cene celuloze padajo, enako pa tudi cene papirja. S tem problemom smo se srečevali v zadnjih dveh mesecih leta 1990. Zaradi neprijetnega pristopa do cen smo izgubili 500 ton izvoza AC papirja.

Konec leta pa je bilo prepozno. Še vedno je prisotna tendenca padanja cen tudi v letu 1991. Nekaj težav je bilo tudi s kakovostjo in reklamacije so bile v letu 1990 velike. Upamo, da bo nova tehnologija zagotovila konstantnost kvalitete.

Pri lepilnih trakovih izvoz vedno varira, saj smo vezani na nestabilno iransko tržišče. Lani smo že imeli podpisano pogodbo za milijon in pol ameriških dolarjev, ustvarili pa smo le 130.000 ameriških dolarjev izvoza v Iran. V Iranu smo prodajali pod blagovno znamko Aerotape in smo relativno poznani. Razmišljamo o tem, da bi razdrli pogodbo z agentom in prodajali na odprtem trgu. Večji del izvoza lepilnih trakov gre v dežele Bližnjega vzhoda, v Turčijo in delno tudi na Nizozemsko. V Zahodni Evropi bi lahko prodajali, saj omejitve v ceni niso takšne, potrebno pa bi bilo le prilagoditi barvo embaliranih trakov in zagotoviti brezšumnost odvijanja.

Na področju Hard Copy so tendence povečevanja izvoza za trakove za pisalne stroje in računalnike. Tu smo naredili veliko korak iz anonimnosti. Prej smo proizvajali le klasične od 13 do 16 milimetrske pisalne trakove na najlonu in bombažu. Danes se je paleta pisalnih trakov razširila na 30–40 vrst pisalnih trakov, ki jih v glavnem prodajamo doma. Naše možnosti so tudi v izvozu, vendar se ne moremo kosati z vodilnimi proizvajalci v Evropi, saj pri nas ne poteka kompletna proizvodnja. V Aeru ne proizvajamo plastičnih delov, niti ne premazujemo folije, tako da so naše možnosti na evropskem trgu zato manjše. Ob združitvi Nemčij je tudi propadel naš dokaj uspešen izvoz v DDR.

Tudi na področju pisalnih trakov se želimo povezati z zahodnoevropskimi proizvajalci. razgovori so potekali s firmo Incas iz Italije in Büttnerjem oz. Pelikanom. Od Büttnerja uvažamo kasete, jumbo role za pisalne trakove, vendar pa ne kažejo veliko interesa, saj so del svoje proizvodnje iz Švice preselili na Škotsko in ne k nam.

Na področju pisalnih trakov bi bili v izvozu konkurenčnejši, če bi pravočasno rešili problem premazovanja folij in če bi bili tudi mi proizvajalec plastičnih delov.

Pri matricah se v Aeru srečujemo s svojevrstnim paradoksom, saj je proizvodnja matric v svetu najbolj v upadanju, pri nas pa so najbolj zasedeni del proizvodnje. Zaradi sodelovanja s

Pelikanom je ocenjena proizvodnja na 10 milijonov matric. Možnosti pa so tudi za povečanje.

Na ostalem proizvodnem področju ne dosegamo vidnejšega izvoza oz. si zanj ne prizadevamo, saj izvozna cena ne pokriva velikega dela materialnih stroškov.

Polega tega se delavci v zunanji trgovini srečujemo z nezaupanjem do našega dela, pogosto pa samo prenašamo informacije za odločitve. Srečujemo se tudi z mnenjem, da naše stanje oz. razmere niso tako hude, kot jih vidimo mi, delavci v zunanji trgovini. Vendar menim, da je preživetje podjetja za Evropsko tržišče pramajhno.

V Aeru bomo morali povečati produktivnost, zregularizirati programe in znižati stroške, tako da bomo z uspehom prodajali doma in v tujini. Zavedati se moramo, da domačega, jugoslovenskega, trga ni več in da bomo morali po svetovnih merilih prodajati doma in v tujini.

Zaradi razmer na deviznem področju in »šticeunge« v višini 35–40 odstotkov, bi morali to rezervo vključiti v naše cene. Temu se bomo morali prilagoditi tudi z našimi izvoznimi cenami, ki bi se tako približale svetovnim.

V zunanji trgovini se tudi z organizacijo prilagajamo čim bolj učinkovito delovanju. Ne smemo več pristajati na prelivanje stroškov in izgube med posameznimi programi. Programi morajo biti samostojni, če tega ne bomo zagotovili, bomo še naprej umetno vzdrževali neuspešne programe in njihovo izgubo. Aero si predstavljamo kot krovno podjetje, z nekaj skupnimi službami, s čim bolj samostojnimi enotami in lastnim izvozom. Že pred leti so imeli takšno idejo v Medvodah in Cetisu.

Že dva meseca se ukvarjamo z mnogimi problemi. Ni več možno odpirati nobenih akreditivov, devizni sistem v Jugoslaviji je razpadel, v Sloveniji pa ga še ni... Trenutna odločitev, da je ves minimalni uvoz le zaradi izvoza, potreben je le odstotek dajatev, ima lahko za nas zelo slabe posledice, če ne bomo dosegali izvoza v razmerju 1 : 1,5. Če ne bomo dosegali tako visokega izvoza, bomo morali ob koncu leta poravnati obveznosti za uvoz. Dogaja se tudi, da del proizvodnje stoji, ker ni uvoza v pravem času, včasih pa poskušamo vse, da bi dobili tudi nekaj tisoč dinarjev za uvoz.

Razdrobljeno delo nam ne omogoča normalnega dela, kaj šele, da bi govorili npr. o uvoznem marketingu. Blokada nam je paralizirala delo in cilj mora biti vsekakor usmerjen v izhod iz blokade. Drugi večji cilj v zunanji trgovini v Aeru pa je povečati delež izvoza v celotnem prihodu na 35 do 40 odstotkov.«

Pripravila:
Jasna Rode

Želimo biti enakopravni partner

Marjan Mirnik je predsednik Svobodnega sindikata v Aeru. Vse slabši položaj slovenskega gospodarstva in s tem tudi našega podjetja, nalaga sindikatom vse večje breme. Preberite si, kako prenaša breme delavcev Aera svobodni sindikat.

Kako v SSS ocenjujete razmere v podjetju?

Več kot kritično. Pri ljudeh je prisoten strah, saj ne vedo, kaj se bo zgodilo z njimi. Vsi se bojimo za svoja delovna mesta. Imeli smo sestanke z vodstvom podjetja... Vendar so ljudje vse premalo obveščeni o dejanskem stanju v podjetju. Ne zanima jih poslovanje v letu 1990, temveč kaj bo z njimi v bližnji prihodnosti, manj jih zanima dolgoročna perspektiva Aera.

Kljub temu, da so bile januarske plače na meji preživetja v zakonskih okvirih, ni bilo večjih negotovanj. Ljudje so še vedno bolj spraševali za delo.

V Aeru ne bi smeli iskati delnih rešitev pri reorganizaciji podjetja. Morali bi imeti celovit koncept rešitev, ki bi se reševale postopno. Tu mislim na Varnost, snažilke, pa tudi na pobudo Šempetra. Pod lupo bi morali dati ves Aero in potem celovito iskati rešitve za posamezna delovna okolja.

Na sejah delavskega sveta sta sindikata precej osamljena s svojimi razpravami. Kaj menite o sejah DS?

Po novi zakonodaji je delavski svet izgubil samoupravno funkcijo in se je bolj usmeril v upravljanje. V podjetju bi morali biti trije segmenti, na katerih bi razpravljali o delavskih pravicah. To so vodstvo podjetja, delavski svet in sindikat. Če je to urejeno, potem je zagotovljeno odločanje o delavskih pravicah v skladu s splošno kolektivno pogodbo in z Zakonom o delovnih razmerjih. Ko smo sprejemali omenjena zakona, se nismo zavedali dejanskih posledic v družbi in tu Aero ni izjema.

Spremenila se je funkcija delegatov delavskega sveta, vendar se ne da čez noč prekiniti s prejšnjim načinom dela in stika z bazo. Sedaj so bolj usmerjeni v gospodarsko področje in seveda po svoji presoji vplivajo na poslovanje. Vsak delegat pa seveda v skladu s svojo vestjo prispeva k izboljšanju stanja v Aeru. Včasih se je potrebno tudi izpostaviti v dobrobit vseh zaposlenih, vsaj v tej prehodni fazi, ko smo še družbeno podjetje. Ko bo znan lastnik kapitala, bodo razmere drugačne.

Kako živijo danes člani SSS in drugi delavci v Aeru?



Lahko rečem, da so čarovniki, da preživijo iz meseca v mesec, ali pa morda koristijo privarčevano. Plača, ki jo dobivamo in povečani življenjski stroški (od 2 do 6 odstotkov mesečno) je realno vedno nižja. Prepad med plačo in najosnovnejšimi potrebami se pogloblja.

To potrjujejo tudi vse številčnejše prošnje za socialno pomoč. Poudaril bi, da od ustanovitve SSS v Aeru namenimo denar iz članarine izključno za pomoč ogroženim. Dokler sem predsednik oz. odvisno od dogovora na izvršnem odboru, bomo nadaljevali s to usmeritvijo.

Nismo ga namenili ne za šport, ne za kulturo, ne za seminarje. Poleg socialne pomoči, pa gre denar za Delavsko enotnost in najnujnejšo potrebno literaturo. Denarja ni veliko, dokler bo na voljo, ga bomo namenili za pomoč najbolj ogroženim.

Kaj pa pravijo ljudje o svojem standardu?

Tu moramo omeniti dva segmenta. Ljudje pravijo, da ta situacija ni odraz današnjega časa, temveč preteklih let, ko Aero ni uspel začrtati pravilne poslovne politike in ko je prišlo premalo novih izdelkov iz razvoja. To se sliši. Zaradi tega je tudi bilo toliko negotovanja pri posameznih kadrovanjih novih vodilnih.

Mislim pa, da je lažje kritizirati, kot pa v tej situaciji dobiti paleta strokovnih ljudi, ki bi nas popeljali iz krize.

Drugo pa je, da se je vodstvena struktura predolgo ekpirala in nekaj časa smo stali na mestu. 1. januarja je z delom začel novi direktor, njegov najozži team pa šele 15. februarja. Ocenjujemo, da bi to moralo potekati hitreje.

Želel bi da bi SSS imel vlogo, ki si jo je na ustanovnem občnem zboru zadal in da bi nadaljevali z našimi pridobljenimi pravicami (malice, prevoz na delo, dodatki...). Želel bi, da se v podjetju ne bi skrivali za splošno kolek-

tivno pogodbo, ki je pravnoveljavni akt z najnižjimi izhodiščnimi kriteriji. Navzgor pa izhodiščne vrednosti niso omejene. . . . Pri zadnjem izplačilu OD v Aero Copy, d. o. o. je nedopustno, da so nočne dodatke zmanjšali iz 50 na 30 odstotkov. Dogovorili smo se, da pridobljene pravice ostanejo, če pa ne, potem je potrebno s sindikati doseči dogovor oz. kompromis.

Kako ocenjujete dosedanje delo SSS?

Navzven se poraja mnenje, da delamo preveč forumsko. Delno so vzrok temu objektivni razlogi, saj smo vsi od predsednika naprej neprofesionalci. Za sindikalno delo nam primanjkuje časa, včasih pa tudi znanja. Osebno menim, da je vse, kar je bilo dogovorjeno na izvršnih odborih tudi prenešeno na delavski svet oz. na vodstvo podjetja. Koliko so naše pripombe upoštevali, naj oceni vsak posameznik. Trdim, da smo nekaj naredili in zaustavili stihijo plaza odločitev, ki so jih pripravili vodilni.

Povedali smo, da bi SSS želel biti enakopravni partner in ne razdiralec Aera. Resnica je na posameznih področjih (pogoji dela, plačila . . .) neke na sredini med mnenjem sindikata in mnenjem vodstva. Če sindikat ne bo enakopraven partner, bodo neformalne skupine posameznikov naredile več škode kot koristi.

V zadnjih dveh mesecih delajo naši zaupniki v nenormalnih pogojih, saj so celi obrati na čakanju. Težko je tako motivirati članstvo za pogovor. Z delavci, ki nimajo dela, moramo biti strpni.

Izsiljevanja kot taktike, niste pogosto uporabljali?

Na naših sejah je seveda tudi prisotna težnja po bolj radikalnih ukrepih. Osebno pa sem pristaš strpnosti in dialoga. Ko razmišljam o stanju v podjetju, je vprašanje, ali je vse to, kar se dogaja, plod nedela in nesposobnosti v Aero. Zakoni, sprejeti v zadnjem času (zakon o delovnih razmerjih, davčna politika, omejitve v zunanji trgovini . . .) politična situacija v Jugoslaviji, likvidnostna nesposobnost . . . Z vsem tem se morajo podjetja soočiti.

Radikalne ideje kot npr. stavka, ne bi prinesla spremembe sprejetih zakonov. Za povsem Aerovske stvari, pa smo delno že uspeli nekaj spremeniti. Sprejeli smo organizacijo in zamenjali del vodilne strukture, čez noč pa boljših časov ne bomo dosegli.

Svobodni sindikat je na novo organiziran. Lahko na kratko predstavite novo organizacijo?

Z novo organizacijo se bomo bolj približali članstvu SSS. Zaradi lokalne razdrobljenosti smo se zanjo odločili, pa tudi za to, da bi bil sindikat v Aero Copy, d. o. o. bolj vpliven, saj le en zaupnik ni mogel uspešno delati.

Na novo izvoljeni izvršni odbor SSS v Aero Copy, d. o. o. bo uspešnejši. Mislim, da ne bo ovira nemškimi partnerjem, saj prihajajo iz družbe, kjer je sindikalno gibanje zelo upoštevano. Več težav bo z našimi delavci v Aero Copy, d. o. o.

V delovnih okoljih se porajajo specifični problemi in neumnost je, da bi celotni izvršni odbor razreševal vse te probleme. Zato smo ga tudi razbili na izvršni odbor v Šempetru, Aero Copy, d. o. o. in Aero. Za skupne akcije pa smo obdržali koordinacijo. Izvršni odbori bodo uspešneje reševali specifične probleme iz delovnih okolij. Ne bi tudi želel, da bi se ustvarjal občutek, da je SSS dirigan od zgoraj. To je bil tudi osnovni namen reorganizacije SSS.

Kako nam bo delo uspevalo, bo odvisno od zaupnikov, njihove volje, znanja in poguma pri zastopanju svojih članov.

Lahko poveste, kako bo po vašem mnenju, potekalo pogajanje z vodstvom podjetja?

Vinko Mauh – predsednik neodvisnih sindikatov v Aero

Veliko prahu so dvignili Neodvisni sindikati, ko so ustanovili svojo podružnico tudi v Aero. S svojimi radikalnimi idejami so nas zmedli in kmalu, po začetnem nezaupanju, so postali del našega vsakdana in upoštevanja vreden predstavnik, predvsem proizvodnih delavcev. Sindikat šteje 84 delavcev, njihov predsednik pa je **Vinko Mauh**, iz obrata Barv, ki vam ga predstavljamo v tem razgovoru.

Katere so naslednje aktivnosti NSS v Aero?

Trenutno pripravljamo svojo blagajno vzajemne pomoči, poskušamo organizirati cenejši nakup za svoje člane. Mislim, da nam bo slednje uspelo takoj, ko bomo dobili članske izkaznice. Te bodo kmalu. Skrbeti bomo morali tudi za izplačilo osebnih dohodkov, ki bi moralo biti čim bližje izplačilnemu dnevu. Saj veste položnice je potrebno plačati do določenega roka . . . Sedaj se bomo vključevali še v razpravo o vrednotenju, saj je delavski svet podaljšal razpravo za en mesec. Skrbi me, ker sedaj (v sredini februarja, op. avt.) delegati še ne sklicujejo skupin, da bi ponovno debatirali o tem. Cilj je jasen, saj so proizvodni delavci premalo ocenjeni. Delo je le zahtevno! Nekateri vodje že sedaj sklicujejo sestanke na to temo. Veliko bo potrebno urediti tudi v vzdrževanju.

V Aero pogajanj še nismo imeli. Dosedaj so to bili le razgovori. Mi smo povedali svoje mnenje in svoje dileme, druga stran pa je dajala odgovore. Nismo še bili v fazi pogajanja, niti pri tarifnem delu, le na delavskem svetu smo vztrajali za začasni sprejem vrednotenja.

Pravzaprav bi se morali pogajati že pred sejami delavskega sveta, na pogajanjih sprejeti dogovor in z dobrim oz. dogovorjenim predlogom priti na sejo.

Pogajanja se bodo začela sedaj, ko bo potrebno dati soglasje na trajne presežke in ko bo potrebno podpisati kolektivno pogodbo Aera.

V Aero sta prisotna dva sindikata in zato bodo pogajanja težja. Najprej se bosta morala uskladiti sindikata, nato pa bodo sledila pogajanja z vodstvom podjetja. Zaradi delnih razhajanj v politiki delovanja sindikata, bo včasih ta postala ovira za hiter dogovor z vodstvom podjetja.

Po razgovoru zabeležila
Jasna Rode

Zavzemali se bomo tudi za to, da bi bil naš delavski svet bolj parlamentaren in da bi imel demokratično obliko. Z delom delavskega sveta smo nezadovoljni. Sindikata sta prisotna na sejah, a se vidi, da ni povezave med delegati in sindikatoma. Čuti se pravo nezaupanje.

Potrebno bo tudi kaj narediti na naši organizaciji, saj je Aerov proizvod zelo obremenjen. Tu se pojavlja vprašanje, kako bomo lahko zagotovili plačo, saj smo predragi. Delavec v proizvodnji ni kriv za takšno stanje, počistiti bo potrebno drugje. Sprašujemo se, če smo oblikovali nove oddelke na ekonomični osnovi. Nezadovoljni smo z razvojem, kritični pa smo tudi do direktorjev programov.

Najprej bo potrebno poskrbeti za delo, nato pa za plačilo. V vsa prizadevanja bo potrebno vključevati sindikat. Samo stavka ni rešitev, zato je potrebno najti skupne rešitve.

Kje nas je v Aero, po vaši oceni, preveč?

Nas, delavcev v neposredni proizvodnji, je malo, preveč je direktorjev in zaposlenih v razvoju, posebno še, če pomislimo, da AC praktično ni več z nami. Veliko imamo delavcev tudi v vzdrževanju, a v določenih situacijah jih je premalo. Aerova notranja organizacija oddelkov je neustrezna. Zanje bo potrebno najti neko delo, morda ustanoviti d. o. o., in sodelovati izključno na osnovi pogodbe in po potrebi. Podobno rešitev bi lahko našli za skupne strokovne službe. Po neposredni obremenitvi bi lahko kmalu ugotovili, kje so presežki. Naš predlog so majhne, samostojne enote.

Je delavce danes v Aeru strah?

Negotovost se je med delavci začela po odhodu nekaterih naših sodelavcev v Varnost. Ravno tako sedaj po vrednotenju, ki povzroča samo nespornost razume med ljudmi. Vidi se, da je bilo premalo dogovorov med vodji obratov. Najhujše je bilo ob razpadu Aera, tako da je bila tudi naša trditev o 83-odstotnem znižanju režije preuranjena. Ljudje kažemo s prsti na druge, a podjetje brez vseh aktivnosti ne more delovati. Delavce je tudi strah odpustov, če ne bodo strokovnjaki in šefi zagotovili dela. Če dela ni, potem vidijo strokovnjake, šefe, visoko ocenjene, a neupravičeno.

Poleg tega pa delavci tudi preveč kritizirajo, namesto da bi delali. Potem pa dvomijo tudi v sindikat, da jih ne bo ščitil.

Kaj bi morali urediti?

Morali bi imeti več skupnih sestankov, več oddelkov skupaj, tudi z direktorjem, da bi se pomenili. Razdrobljeni sestanki in razdrobljene informacije ne koristijo. Možnost za rešitev dajejo skupni razgovori, pa tudi sodelovanje med obema sindikatoma.

Komu delavci danes zaupajo?

Komu zaupajo? To je danes vprašanje, saj je težko reči, komu zaupajo, če še lastnemu šefu ne. Zaupanje bi se ustvarilo, če bi se pogovarjali z zaposlenimi. Saj delavci ne zahtevamo preveč, temveč le toliko, da lahko preživimo. Danes smo delavci, predvsem proizvodni, ponižani pri vrednotenju.

Kako danes živijo delavci v Aeru?

Živi se težko, če pogledam samo sebe, imam dva otroke, eno plačo in iz meseca v mesec gre res težko. Nekateri imajo nizke plače, a ob tem delajo še kaj »po strani«. Ampak danes je že tudi to težko. Za vse bo težko, saj so plače slabe.

Razumemo to, da so plače strošek, a če bo dovolj dela, potem bo ta strošek v celoti manjši. Če dela ni, delavec v proizvodnji ni kriv, saj naredi vse, kar mu naročijo.

Marketing mora prodajati, razvoj pa kaj novega narediti, saj starega pohištva ne moremo v nedogled »glancati«. Nekaj novega bomo morali narediti. Tržniki bodo morali poiskati nove trge, vsi naj bi jih iskali, samo da se bodo stroji vrteli.

Kako je danes z delavčevimi pravicami?

Direktor lahko odslovi delavca, čeprav je bil delavec 40 let v firmi. Sedaj pa bo ostal brez vsega. Delavci se sprašujejo, od kod direktorju ta pravica, saj ni lastnik podjetja. Trenutno so delavci precej brez pravic in se zato zatekajo k sindikatu. Delavski svet pa je bolj prepuščen direktorju, saj je v njem malo delavcev iz neposredne proizvodnje. Zato morajo dobiti sindikati možnost, da se lahko nekaj naredi.



V zadnjem času se srečujemo z mnogimi govoricami. Kaj mislite, da je vzrok temu?

Vzrok govoricam je politika, nestabilna in negotova situacija, nova oblast ni izgradila gospodarske politike, v Aeru imamo dva sindikata...

Potem pa so ljudje neučakani in nepotrpežljivi. Posledica tega pa je stihija in včasih že kar nesramnost. Ker ljudje nimajo veliko dela, imajo čas, da razpravljajo. Vsak delavec ima nekaj gospodarske miselnosti, potem pa se začnejo spraševati, kritizirati in ker ne vedo veliko, so nezadovoljni. Pa tudi šefi ne povedo vsega, saj ni poštenega razgovora z delavci. Vpričo delavcev se nič ne razčisti.

Povsem drugače pa je takrat, ko imajo delavci delo. Takrat ni časa za govorice.

Gledate optimistično na Aero?

Težko je danes gledati optimistično. Za Aero sem deloma lahko optimist, saj je nekaj možnosti za proizvodnjo, vendar tako velik aparat nima možnosti. Jasna Rode

MARJAN FURLAN o Neodvisnih sindikatih v Aeru:

»Že od leta 1985 nisem bil vključen v noben sindikat in tudi v nobeno politično organizacijo. Tudi v NSS se nisem nameraval vključiti, vendar sem opazil, da so strukture v SSS ostale enake kot pred spremembo oblasti. Z oziroma na njihovo preteklo politično povezanost tako ni bilo računati na večje spremembe v SSS.

Najbolj prizadeti sloji, torej delavci v neposredni proizvodnji, so iskali opozicijo SSS in jo našli v Neodvisnih sindikatih Slovenije. Na žalost, zaradi premajhne zainteresiranosti, v NSS niso vključeni tudi intelektualci. Tako prevladujejo delavci iz neposredne proizvodnje, s spontanimi in grobimi nastopom, ki nastane takrat, ko si ne znajo pomagati na drug način. Dejansko pa izražajo mnenje množice. Ocenil sem, da mora SSS imeti tudi v podjetju opozicijo, ker bo tako tudi SSS bolje delal, kar se vidi že danes. Zato sem se nekako čutil dolžnega, da se vključim v NSS in pomagam.

Aktivnosti NSS so sedaj v glavnem usmerjene v zaščito neposrednih proizvajalcev. Ti so tudi najbolj ogroženi, saj se bojijo, da bi ostali brez eksistenčnega minimuma. Mislijo namreč, da je »birokracija« še vedno tako močna, da jih bo ob zmanjševanju zaposlenih, prej postavila na cesto kot sebe.

Neprestano ponavljanje razmerja med režijskimi in proizvodnimi delavci, pa NSS zapira pred režijskimi delavci, ki bi se morda želeli vključiti. Zato bo potrebnih še veliko sprememb in v NSS vključiti še druge strukture.«

Ukrepi za preživetje podjetja

Seminar s tako aktualnim naslovom smo februarja letos organizirali za najodgovornejše delavce Aera in Aero Copy (skupno 35 udeležencev). Osnovni namen tega dvodnevnega seminarja (pretežno v popoldanskem času) je bil, da v razgovoru z znanima strokovnjakoma prof. dr. Rudijem Rozmanom in prof. dr. Bogdanom Lipičnikom iz Ekonomske fakultete v Ljubljani analiziramo vzroke, ki privedejo podjetja v krizno situacijo in ugotovimo, kateri so tisti ukrepi s katerimi lahko podjetje zaustavi negativne trende svojega poslovanja in omogoči oz. zagotovi preživetje za podjetje in njegov nadaljni razvoj. Vsi, ki smo se seminarja udeležili, smo se zavedali, da so težave v različnih podjetjih različne in

različno hude in da ni enotnega recepta, s katerim bi lahko vse težave in probleme, s katerimi se srečujemo, tudi rešili. Pač pa je predstavitev problematike, ki sta jo profesorja nazorno podala, potrdila ali pa ovrgla naša razmišljanja o tem, kje se v Aeru nahajamo in kaj, kdaj in kako ukrepati, da se nam poslovni rezultati ne bodo slabšali in da ne zapademo še v težjo situacijo. Vsebinsko je bil seminar razdeljen na dva dela. V prvem delu je bila podrobno predstavljena analiza vzrokov, ki privedejo podjetje v krizo, v nadaljevanju pa smo proučevali ukrepe s katerimi bi težave odpravili.

Drugi del seminarja je bil posvečen vlogi znanja, predvsem pa človeku in njegovim zmogljivostim, ki so ključ za preživetje.

UKREPI ZA IZBOLJŠANJE POSLOVANJA so lahko kratkoročni ali dolgoročni. V borbi za preživetje mora podjetje sprejeti takšne ukrepe, ki

bodo dajali učinke v nekaj tednih ali mesecih. Torej so potrebni operativni, pa tudi ataktni ukrepi. Dejstvo pa je, da so rezultati takih ukrepov pogosto skromni in manjši od pričakovanih, predvsem zato, ker so možnosti izboljšanja poslovanja v krajšem roku razmeroma skromne.

Zato je planiranje in programiranje ukrepov zelo trdo delo, ki z velikimi naporji in vztrajanjem v razmeroma majhnih spremembah, vodi k izboljšanju poslovanja.

OPREDELITEV ODLOČANJA. Odločitve v podjetju lahko razdelimo v tri osnovne skupine odločitev, glede na predmet, kriterij in nosilce odločanja.

V prvo skupino spadajo odločitve o izdelku in procesu, v njih se projektanti, tehnologi in razvojniki ukvarjajo z vprašanji izboljšanja izdelkov in procesov, kot kriterij teh odločitev se pojavljajo stroški povezani z izdelkom in procesom.

V drugo skupino spadajo odločitve o celotnem poslovanju podjetja. Zanje so odgovorni managerji ali ravnatelji podjetja, pri odločitvah jim morajo pomagati managerji poslovnih funkcij. Kriterij za odločitve predstavlja cilj podjetja npr. profit.

Tretjo skupino odločitev predstavljajo operativne odločitve. Predmet teh odločitev so poslovne funkcije proizvodnja, prodaja, finance, nabava in kadri. Zanje so odgovorni managerji teh funkcij, kot kriterij za odločitve pa se pojavlja čim večja izkoriščenost zmogljivosti in kadrov.

Zato pod **pojmom manager** razumemo vse tiste, ki bodisi sami dajejo odločitve ali pa motivirajo druge, da z odločitvami težijo k uspešnejšemu poslovanju. Zato pogosto odločanje v podjetjih enačimo kar z managementom. Bistvo managerske dejavnosti je v usklajevanju npr. direktor podjetja usklajuje proces planiranja, organiziranja in kontrole poslovne funkcije. Pri tem večina managerje daje tako specializirane kot usklajevalne odločitve. Npr. manager finančne funkcije mora obvladati finance, prav tako pa mora imeti znanje s področja planiranja, organiziranja in kontrole službe, ki jo vodi in znati mora voditi ljudi.

METODOLOŠKI PRISTOP K PROGRAMIRANJU UKREPOV

Metodološki pristop k programiranju ukrepov, ki ga zagovarja vsa sodobna teorija, temelji na znanem pristopu **ravnanja s cilji**. Njegovo bistvo je v tem, da nadrejeni in podrejeni skupno določijo glavne cilje podjetja, strokovnjakom pa prepustijo izbiro poti za njihovo doseganje. Ali drugače povedano to pomeni, da skupno določijo bodoče poslovanje, potem pa je

naloga managerjev, da spodbujajo zaposlene k iskanju najbolj ustreznih ukrepov, izboljšav in podobno. Pri tem velja opozoriti, da je prisotnost take metodologije povezana tudi z organizacijsko strukturo. Predpostavlja razmeroma veliko samostojnosti podrejenih, skupno iskanje zahtevnih ciljev in razumevanje uspešnega poslovanja kot izjemno pomembnega. Analize pa kažejo, da te predpostavke v jugoslovanskem gospodarstvu niso prisotne, kar verjetno potrjuje odsotnost te filozofije v naših podjetjih, posledično pa neuspešnost izvedbe programov.

Da določen cilj dosežemo, je potrebno sodelovanje različnih organizacijskih enot. Npr. pri znižanju zalog sodelujejo nabava, proizvodnja, finance pogosto celo dobavitelji in kupci, zato je potrebno teamsko delo. Nadaljnji ukrepi morajo biti usmerjeni predvsem v tisto, kar lahko kontroliramo in kar je možno izvesti. In nenazadnje proizvodnja mora vključiti poleg še vse spremljajoče dejavnosti. Poudarjamo pa, da pa zlasti kontrola izvedbe predstavlja zahtevno delo.

PROGRAM UKREPOV IN PREŽIVETJE PODJETJA

Program ukrepov skoraj vedno izvajamo v kriznih razmerah, ko se podjetje bori za preživetje. Od stopnje težav je odvisno, kako hudi ukrepi so potrebni in verjetnost, da bo podjetje preživelo. Od poslovnega okolja je odvisno, ali se bo podjetje obrnilo pri ukrepih le navznoter ali bo predlagalo in iskalo pomoč pri dobaviteljih, kupcih, bankah. Vendar se pogosto pojavljajo nekatere značilnosti v programih ukrepov; ena od njih je prav gotovo slaba likvidnost poslovanja.

Ostra, običajno centralizirana kon-

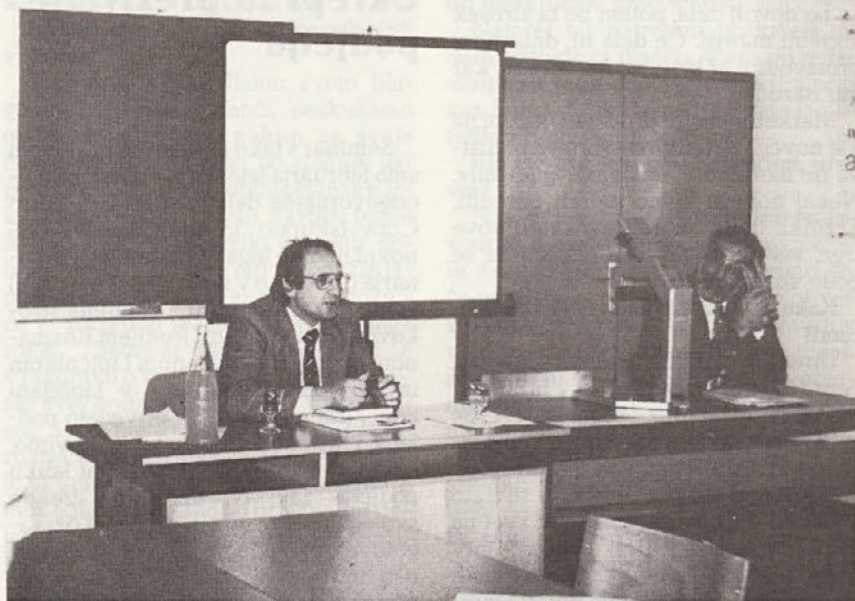
trola vseh izdatkov podjetja je v krizi nujna; prav tako izpolnitev vseh terjatev podjetja. Prvo prispeva zlasti k znižanju zalog in posredno stroškov, drugo k pritoku gotovine. Drugo, ključno področje so stroški, od iskanja cenejših dobav do znižanja stroškov v podjetju. Tretje področje je iskanje naročil, bolj in manj ustreznih in razmišljanje, kako dobiti nova, pa tudi naročila od konkurence; razmišljati, v čem so naše prednosti in podobno. Naslednje področje, zlasti če prodaje ni možno povečati, je prilagajanje zmogljivosti in števila zaposlenih zmanjšani proizvodnji. Ukrepi se nanašajo na odprodajo naprav, uvedbo storitev, zmanjševanje števila delavcev, ukinitve neuspešnih obratov, zmanjševanje spremljajočih dejavnosti ali njihova odprodaja in podobno.

Neposrednejša, centralizirana kontrola zahteva čim neposrednejše odnose. V krizi se krši dosedanja pravila organiziranja, tudi s preskakovanjem organizacijskih ravni. Zato se običajno kasneje, ko kriza mineva, nova organiziranost tudi formalno potrdi.

Pristop k programu ukrepov in njegovo izvajanje samo po sebi prinese določene prednosti: lahko obnovi zupanje ljudi, navaja k redu, odstranja občutek nemoči. Uspešnost programa je v veliki meri odvisna od managementa. Zato velja, da dober management predstavlja glavno, če ne že kar edino prednost, ki jo lahko ima podjetje v boju za preživetje.

Razvojno gledano so prizadevanja programa ukrepov usmerjena v štiri področja:

- večjo učinkovitost;
- večjo kakovost;
- večjo fleksibilnost;
- večjo inovativnost.



Harold Kerner in predavatelj Rudi Rozman

Ugotovljeno je namreč, da se podjetje v svojem razvoju najprej lovi za večjo učinkovitost in nižje stroške. Ta prizadevanja lahko vodijo v slabšanje kakovosti. Pojavi se nova faza v razvoju podjetij, ki se preko kontrole kvalitete razvije v zagotavljanje celovite kakovosti. Sledi dodajanje večje fleksibilnosti, ki se kaže v širjenju proizvodnega programa, vendar tako, da se stroški ne povečujejo (decentralizacija, celična proizvodnja itd.). V zadnjem času uspešna podjetja niso le učinkovita, kakovostna in fleksibilna, marveč tudi inovativna. Ta faza vključuje predvsem spodbujanje sprememb, delati drugače in delati nove stvari. V odvisnosti od razvojne faze poslovanja se bodo pripravljali tudi ukrepi. Npr. podjetje, ki se bori za učinkovitost bo imelo večino ukrepov s tega področja; podjetje v zadnji fazi lahko pričakuje na tem področju le majhne rezultate. Faz ni možno preskočiti in vsaka nadaljnja faza daje večji poudarek strateškim odločitvam.

To je le nekaj idej in predlogov, kako se lotiti reševanja krizne situacije v podjetju, kakšni so postopki in aktivnosti, ki so potrebne, kdo je zanje odgovoren, kdaj posamezno aktivnost realizirati in tudi kako jo kontrolirati.

Vsako podjetje mora ta reoretična spoznanja prilagoditi razmeram v lastnem okolju in jih uporabiti kot osnovo za izdelavo lastnega programa ukrepov za sanacijo razmer. Realizacija programa je odvisna predvsem od ljudi, največ seveda od managementa. Če ima predvsem ta struktura razvito organizacijsko strukturo potem je pričakovati tudi pozitiven izid teh ukrepov.

Sonja Krašovec

Prihodnjič:
Človeške zmogljivosti
ključ za preživetje

Mnenji predavateljev

BOGDAN LIPIČNIK:

»Za prebroditev krize je potrebno zaupanje. Verjeti moramo v ljudi in v to, da so problemi v njih in da so rešljivi. Kdaj so rešljivi? Sedaj so razmere težje, a možnosti za rešitev vedno je.

Slaba klima v podjetju je izraz iskanka rešitev za izhod iz krize. Kaj pa je kriza? Beseda je grškega izvora in pomeni spremembo. Sprememba pa je ukinitve starih navad in uvedba novih. Huda kri, ki se včasih pojavi, pa reševanje zavira, namesto da bi pospešila izhod iz stanja. Seveda je težje, če je težav več. Razumljive so tudi ob-

tožbe, saj je to lastnost človekovega značaja, da težave prelaga na druge. Proces sprememb traja dlje časa in zahteva tudi žrtve. Dolgo časa nismo bili v krizi, sedaj pa nas je v procesu sprememb več. Tržna starost izdelka je kratka in zahteva prestrukturiranje že pred smrtjo izdelka. Za prestrukturiranje pa je potreben denar in vidi se, da nas je obdobje sprememb presenetilo. Potrebno je hitro ukrepanje in med množico potez je tudi kakšna, ki je nespametna. Nepravilne poteze pa daljšajo čas prilagajanja, zato je včasih potrebno tudi koga odstaviti.

RUDI ROZMAN:

»V kratkem času je zelo težko narediti veliko, da bi prišlo podjetje iz težav. Če se le da, naj podjetje naredi vse, da ne bi prišlo v težave. Podjetje v težavah naj pa skuša reševati v naslednjih najpomembnejših področjih:

- znižanje stroškov,

- povečanje prodaje,
- povečati produktivnost,
- izboljšanje likvidnosti,
- zniževanje zaposlenosti.

Metodološko pa je potrebno k težavam pristopiti tako, da se pripravi program ukrepov. Imenovati morajo odgovorne nosilce in roke za uresničevanje ukrepov. Pri tem pa je pomembna ustvarjalnost, izboljšanje in stalna dejavnost. Pri tem je osrednja vloga managerjev, ki so ključni za angažiranje strokovnjakov in vseh ostalih. Če ti niso aktivni, je za neaktivnosti krivo vodstvo in vidi se, da šepa znanje vodstvenega kadra, če strokovnjaki ne dobivajo nalog.

Želim si, da bi vse, kar sem slišal v razpravi, tudi uspeli uresničiti v praksi. To pa je velik korak in brez veliko pametnega dela se stvari težko izboljšajo. Že egipčani so dejali, da lažje organizirajo delo sedmih ljudi, kot pa da delajo namesto sedmih ljudi.

Reklamacije kupcev v letu 1990

AERO

Zaradi reorganizacije podjetja podajamo tabelarni pregled reklamacij

za leto 1990 brez primerjave z letom 1989. Pregled je podan po posameznih razvojno proizvodnih programih in za Aero copy, d. o. o.

Pregled reklamacij po razvojno proizvodnih programih in v Aero copy, d. o. o. za leto 1990

Proizvodno programske enote in Aero copy, d. o. o.	število upravičenih reklamacij	vrednost reklamacij v din	vrednost reklamacij na prodano v ‰/‰	struktura reklamacij v ‰
Jasnit - termo	14	113.261	1,62	3,2
Kopirni papirji, Celje	13	43.074	0,37	1,2
Barve, tonerji	20	3.391	0,09	0,1
Pisalni trakovi	97	48.485	0,75	1,4
Samolepilni trakovi	32	19.538	0,15	0,6
Kopirni papirji, Šempeter	7	9.407	0,16	0,3
Aero copy, d. o. o.	76	3.272.546	9,70	93,2
AERO	259	3.509.702	3,35	100,0

Po številčnosti reklamacij izstopajo Pisalni trakovi, po vrednosti pa AC papir, pri čemer AC papir zavzema pretežni del vrednosti reklamacij (93,2%). Ta ugotovitev velja kot pravilo že leta nazaj, s tem, da se je stanje pri AC papirju v letu 1990 poslabšalo.

Vzroki reklamacij po posameznih razvojno proizvodnih programih

Jasnit - termo

Stranke so bile nezadovoljne z izdelki zaradi napak izdelavnega zna-

čaja kot so: aktiviran jasnit papir zaradi previsoke vlage, mesta v roli brez emulzije, potemljen lakiran transparent, gube, manjki, ipd. Po vrednosti sta bili največji reklamaciji zaradi slabšega kopiranja SC papirja ter gub in slabšega odvajanja pri samolepilnem papirju; obe reklamaciji se nanašata na Cetis.

Kopirni papirji, Celje

Vzroki reklamacij so v slabi izdelavi izdelkov: cik-cak navitje pri račun-

skem traku, nepravilno označen AC-CFB, pordečitev AC-CFB (napaka iz proizvodnje AC papirja), nepravilno označen AC - CB in manjki (pri indugu filmu, printu, irisu, AC-CFB).

Obrat v Loki tudi letos nima nobene reklamacije!

Barve, tonerji

Prevladujejo manjki pri temperi, akvarelu, oljnati barvi in lepikolu. Ni še rešena steklena embalaža za slikarske medije in zaščitni lak. Stranke so bile nezadovoljne s priborom za fotokopiranje.

Pisalni trakovi

Proizvodnja pisalnih trakov ima številčno največ reklamacij (97). Število vrnjenih pisalnih trakov znaša 1050 kom. Večino predstavljata kasetna pisalna trakova Olympia ESW 3000 in Fujitsu DPMG 9 in DL 2100; pri Fujitsu DPMG 9 in DL 2100 gre za isto napako. V obeh primerih pri Olympii in Fujitsu je šlo za poseg v konstrukcijo kasete.

Pri Olympii ESW 3000 je izboljšava prenesena že v proizvodnjo, za Fujitsu trak pa je potrebno izvesti še korekcijo na orodju pri kooperantu in izbrati primernejšo vrsto nylon tkanine.

V manjšem obsegu nastopajo še napake v izdelavi mehansko poškodovane kasete in manjki.

Samolepilni trakovi

Največjo vrednost (65 %) reklamacij predstavlja zapadel rok uporabnosti pri aerodouble 5560 in poliester traku. Roke uporabnosti pri izdelkih mora upoštevati tako naše skladišče pri opremljanju, kot tudi stranke, ki te izdelke uporabljajo. Seveda morajo biti stranke seznanjene z roki uporabnosti in poučene o posledicah neupoštevanja.

Dve reklamaciji izhajata iz nepravilne uporabe izdelka aerodouble 5560 in PVC lepilnega traku.

Kopirni papirji, Šempeter

Imajo po številu najmanj reklamacij (7). Nastopajo napake v izdelavi pri lakiranem transparentu in plastic karbonu, napačno prodan izdelek aerokop in manjki.

Aero Copy, d. o. o.

Je imel v letu 1990 več reklamacij kot doslej in to 3,5-krat več z domačega trga (po številu 59, po vrednosti 2,5 mio din) kot tujega; tudi doma prodana količina je bila 4,6-krat večja kot v izvozu.

Domače in tuje uporabnike je vznemirjala napaka »pordečitev« CFB papirja. Napaka se je pojavila pri določeni količini CFB papirja (Koehlerjev CF in Aero premaz) in je nastopila, ko je bil papir že na tržišču. Napaka je za naprej odpravljena.

Domače tržišče je še uveljavljalo reklamacije zaradi naslednjih vzrokov: slabo tvorjenje setov, zguban CF in CFB papir, slabša pasiva, slab pregled CB papirja. Bilo je tudi nekaj čistih izdelavnih napak: nepremazana mesta na CB papirju, nepravilna širina razreza, pomešan CB in CFB, zamenjana označevalna etiketa, pretegnjenost, teleskopiranje.

V izvozu je bilo 17 upravičenih reklamacij v vrednosti 0,75 mio din. Kupci so se pritoževali zaradi »pordečitve« CFB papirja, prašenja CF, zalikanih gub, slabega pregleda pri CB papirju in »hazinga«.

Cilka Jedlovčnik

Kaj še sploh lahko pričakujemo?

Na zadnji seji časopisnega sveta, ko smo pripravljali to številko, so članice predlagale, da bi v Našem Aeru objavili razgovor s sodelavcem ali sodelavko, ki živi v težjih ekonomskih razmerah, v razgovoru pa bi osvetlili današnje življenje, pogosto na robu možnosti in kako se moramo znajti, da sklenemo mesec z mesecem.

Potem pa je prišlo izplačilo osebnih dohodkov in število tistih, s katerimi bi se lahko pogovorili o tej temi, se je povečalo. Razširil se je Aerov krog vseh tistih, ki dobijo v plačilni ovojnici, ki je sicer velika, tako zelo malo.

Kljub temu smo se odločili, da bi povprašali koga izmed nas o tem, kako živi in kaj vse počenja za preživetje. A zaman. Nihče noče govoriti o tem, kako zelo malo dobi v plačilni ovojnici. Še manj pa o tem, kaj vse mora počenjati, da preživi.

Naši razgovori se vedno sučejo okoli tega, koliko smo zaslužili, bo kaj dela, koliko nas je na čakanju, kdaj bodo začeli določati presežke...

Naše podjetje se že dlje časa nahaja v zelo težkem položaju. Vse naenkrat počenjamo. Poskušamo se rešiti jeklenega priručja izgube, priručja blokade, poskušamo intenzivirati prodajo za plačilo in povečati izvoz, ob tem pa se še notranje premeščamo, organizi-

ramo, drugače vrednotimo, postavili smo novo vodstvo...

Cilj vsem prizadevanjem je boljše poslovanje in ohranitev socialne varnosti kar največjemu delu podjetja. Razmere v gospodarstvu tako Slovenije kot Jugoslavije, pa kažejo na to, da vsi tisti, ki bo(mo)do ohranili zaposlitev, vsaj v nekaj prihodnjih letih, ne bo(mo)do imeli ustreznih dohodkov. Se spominjate, kako so že rekli? Še travo bomo morali jesti! Upajmo, da vseeno ne bo tako hudo. Regrat, ki ga mnogi z navdušenjem nabiramo, je tako zelo poln težkih kovin, da ni užiten. S travo verjetno ni nič drugače.

Negativni trend zaposlovanja in zaposlenosti je stalnica, ki nas spremlja in nas bo spremljala tudi v prihodnje. V oktobru se je zaposlenost najbolj zmanjšala v Sloveniji (-6,2%), nato na Hrvaškem (-5,8%), v Bosni in Hercegovini (-5%), na Kosovu za 9% in v ožji Srbiji za 3%.

V decembru 1990 je bilo v Sloveniji 751.426 zaposlenih, (v novembru 761.480) število nezaposlenih pa je bilo 55.441 (v novembru 53.575). V januarju se je to število povzpelo na 56.000! Junija pa že drugi generaciji srednješolcev grozi brezposelnost. Pred časom sem se oglasila na Skupnosti za zaposlovanje v občini Žalec. V pogovoru s strokovno delavko o stanju (ne)zaposlenosti, mi je sogovornica dejala, da je zaposlenost stvar vsakega posameznika in da bi si moral vsak aktivno prizadevati za to, da bi našel službo. Vse lepo in prav! Verjetno ta trditev le ni tako nespametna. Poraja se mi vprašanje nekje drugje. Kaj pa je le glavna naloga strokovnjakov na Skupnosti za zaposlovanje? Kaj počenjajo?

Še v novembru je slovenski povprečni delavec v gospodarstvu zaslužil 72 odstotkov plače povprečnega delavca v negospodarstvu, v decembru pa je povprečni delavec v gospodarstvu zaslužil le še 65,5 odstotka plače povprečnega delavca v negospodarstvu.

Naj dodamo še dodatek, da je bila javna poraba v Jugoslaviji lani za 10 milijard dinarjev večja od načrtovane. Za letos pa jo načrtujejo v znesku, ki bo presegel dohodek celotnega jugoslovanskega gospodarstva.

Kaj bomo lahko še pričakovali, če vemo, da je bil novembra naš realni OD za 26 odstotkov nižji kot leto poprej. Nižji je bil še v Črni Gori (-16%) in v Makedoniji (-2,3%). V ožji Srbiji je bil višji za 6,9 odstotkov, na Hrvaškem za 2 odstotka in v Bosni in Hercegovini za 1,1 odstotek.

Izgleda, da smo prepuščeni sami sebi v tržnem gospodarstvu, ki smo ga tako želeli, in v Evropi, ki smo jo tako iskali. Še lahko kaj pričakujemo?

J. R.

Občni zbor društva izumiteljev in avtorjev tehničnih izboljšav Aero Celje

Zadnji dan v februarju 1991 so se na občnem zboru sestali člani DIATI Aero Celje.

Predsednik društva Marjan Hauptman je v svojem govoru dejal, da je DIATI kot prostovoljno in strokovno združenje inovatorjev v času od februarja 1989 do februarja 1991 delovalo po srejetem programu dela. Kot že tradicionalne, pa so bile izvedene naslednje aktivnosti:

- Predstavitev razvojno-raziskovalne in inovacijske dejavnosti na razstavi RAST YU 1989 na Reki.

- Sodelovanje z občinsko in republiško zvezo DIATI.

- Sodelovanje z društvi DIATI drugih podjetij.

- Sodelovanje z mladimi raziskovalci COŠ Fran Roš Celje.

- Precejšnja pozornost pa je bila posvečena organiziranju strokovnih ekskurzij kot obliki izobraževanja in tudi kot vzpodbudi inovatorjem.

Organizirane so bile naslednje ekskurzije:

a) RIF Videm, katere se je udeležilo 35 članov DIATI iz Medvod in 4 člani iz Celja,

b) dvodnevna ekskurzija v München katere, se je udeležilo 69 članov DIATI,

c) Graški sejmi, katerega se je udeležilo 61 članov DIATI.

- Sodelovanje na razstavi »Znanje, inovacije, podjetništvo 1990« v Štorah. DIATI Aero Celje je bilo pokrovitelj in razstavljalec. V Štorah je bila predstavljena paleta novih proizvodov.

- Izvedli smo akcijo zbiranja inovacijskih predlogov »Tudi ideje so sadovi«, ki je sicer dala pozitiven rezultat, vendar je zajela preozek krog udeležencev, zato predlagamo, da akcijo v nekoliko spremenjeni in dopoljeni obliki ponovimo.

Delo izvršnega odbora DIATI je v preteklem mandatnem obdobju potekalo po načrtanem planu, vendar z večnim problemom, kako zagotoviti sklepčnost. Eden večjih problemov, s katerim se je ukvarjal izvršni odbor, je bil, kako omejiti upadanje kvalitetnejših predlogov in padanje kvalifikacijske strukture predlagateljev. To pa pomeni tudi manj denarja za društvo ter s tem oteženo delovanje. Zelo zavirajoče je tudi dejstvo, da v zadnjem času zaradi znanih finančnih problemov izplačujemo nadomestilo inovatorjem z določenim zamikom. Vse to

pa seveda ne pomeni, da je ogrožen obstoj društva, ampak mora biti vzpodbuda za še intenzivnejše delo.

Naloge novoizvoljenega izvršnega odbora morajo biti aktiviranje množične inventivne dejavnosti, ki mora postati sestavni del poslovne politike in za katero je treba zainteresirati vse zaposlene.

Predsednik DIATI je prisotne seznanil tudi z odločitvijo članov iz Tovarne Goričane, da se osamosvojijo in organizirajo v svojem društvu, člani iz podjetij Aero Celje, Aero Copy in Cetus pa bomo še naprej delovali v DIATI Aero Celje.

V nadaljevanju je bilo prisotnim podano blagajniško poročilo, iz katerega je razvidno, da je DIATI Aero Celje v letu 1990 razpolagalo z 61.577,50 dinarji, da je bilo med letom porabljenih 36.389,90 dinarjev. Leto 1991 smo pričeli z ostankom 25.087,50 dinarjev. Finančno poslovanje društva je pregledal tudi nadzorni odbor, ki je ugotovil, da je bilo poslovanje vodeno skladno s predpisi in na osnovi sklepov.

Referentka inovacij Angelca Hudej, je v svojem poročilu spregovorila o stanju na področju inovacijske dejavnosti v današnjih zaostrenih pogojih gospodarjenja. Inovatorji so danes več ali manj prepuščeni samim sebi, podpore nimajo ne v podjetjih ne v širši družbeni skupnosti. Današnji časi inovatorjem niso naklonjeni, vprašanje pa je kako inovirati v vedno težjih gospodarskih razmerah. Tudi nova davčna zakonodaja ni naklonjena tej dejavnosti. Vendar mora med inovatorji prevladati zavest, da nam tudi inovacije lahko pomagajo iz krize. Razviti svet inovacije ima, jih vzpodbuja. Če se že na vseh področjih ravnamo po razvitem svetu, zakaj se na področju inovacije ne bi?

Glede na to, da smo se dosedaj pri delu društva ravnali po pravilih, sprejetih leta 1979, je bilo potrebno sprejeti posamezne spremembe, ki se nanašajo na to, kdo je lahko član, koliko članov šteje izvršni odbor, na kakšen način se bo društvo financiralo in druge spremembe, vezane na terminologijo.

Člani DIATI so na občnem zboru sprejeli naslednji program dela in finančni plan za leto 1991:

Program dela Društva izumiteljev in avtorjev tehničnih izboljšav Aero Celje za obdobje april 1991 – april 1992.

Splošne akcije:

- sodelovanje pri nadaljnjih aktivnostih »Prenove« inovacijske dejavnosti,

- izvedba akcije zbiranja inovacijskih predlogov,

- vključevanje novih članov, nosilec: Izvršni odbor DIATI

Rok: stalna naloga.

Določene aktivnosti

- izvedba letne skupščine

Nosilec: izvršni odbor DIATI

Rok: marec – april 1992

- prijava predlogov za priznanja INOVATOR Celja

Nosilec: izvršni odbor DIATI

Rok: april 1991

- obisk RAST YU, Ideja, ostali sejmi

Nosilec: izvršni odbor DIATI

Rok: april, maj, november 1991

- obravnava poročil o stanju inovacijske dejavnosti

Nosilec: izvršni odbor DIATI

Rok: vsako trimesečje

- organiziranje strokovne ekskurzije

Nosilec: izvršni odbor DIATI

Rok: september 1991.

(Nadaljevanje na strani 12)

Prihodki

1. Ostanek sredstev iz poslovanja 1990	13.030,80 din
2. Prihodki iz naslova določil Aero Celje	23.929,00 din
Aero Copy	770,10 din
Cetus Celje	173.744,30 din
3. Prihodki iz naslova članarine 170 x 100,00 din	17.000,00 din

Prihodki skupaj:

228.474,20 din

Odhodki

1. Popularizacija inovacijske dejavnosti (predavanja, literatura, razstave)	53.474,20 din
2. Izobraževanje inovatorjev (strokovni sejmi, strokovne ekskurzije, tečaji)	120.000,00 din
3. Priznanja in nagrade	10.000,00 din
4. Občni zbor, seje	35.000,00 din
5. Stroški poslovanja	10.000,00 din

Odhodki skupaj:

228.474,20 din

Finančni plan Diati Aero Celje za leto 1991

V novo vodstvo DIATI Aero Celje so bili soglasno izvoljeni:

MARJAN HAUPTMAN – predsednik, ANDREJ BAJEC – podpredsednik, ANGELCA HUDEJ – tajnik, TATJANA KRAJNC – blagajnik, ZVONE MRATINKOVIČ – član, RUDI STOPAR – član, MILAN ZIMŠEK – član.

Člani DIATI so občni zbor zaključili s slovesnostjo ob podelitvi znakov DIATI Aero Celje:

Priznanje in ZLATO značko DIATI Aero Celje je prejel IZTOK GOSAK.

Iztok Gosak je soavtor inovacij »Direktno zamreževanje samolepilnih lepil s poliizocianati«, »Aparat za merjenje probojne napetosti« in avtor inovacije »Dekorativne folije«. Z uporabo teh inovacij je bila dosedaj dosežena čista gospodarska korist, ki je glede na

avtorjev delež enakovredna 330 poprečnim osebnim dohodkom izplačanih v gospodarstvu Republike Slovenije v posameznih letih.

Priznanje in SREBRNI znak DIATI Aero Celje je prejel: ZDENKO GERMAĐNIK.

Zdenko Germađnik je avtor tehnične izboljšave »Revolver glava« z uporabo katere je bila v treh letih uporabe dosežena čista gospodarska korist, ki je enakovredna 226 poprečnim osebnim dohodkom izplačanim v gospodarstvu Republike Slovenije v posameznih letih.

Priznanje in SREBRNI znak DIATI Aero Celje je prejel: MARJAN FURLAN.

Marjan Furlan je avtor tehnične izboljšave »Tehnološka izboljšava impregniranja pisalnih trakov« z uporabo katere je bila v treh letih dosežena čista gospodarska korist v višini, ki je enakovredna 83 poprečnim osebnim dohodkom izplačanim v gospodarstvu Republike Slovenije v posameznih letih.

Tajnik DIATI Aero Celje
Angelca Hudej

in ravno sedaj smo v fazi montiranja in preizkušanja opreme, ki smo jo dobili iz Nizozemske.

S preselitvijo flekso in bakrotiska iz Grafike, so se tudi tu odprle nove možnosti, čeprav so bolj sezonskega značaja.

Z bakrotiskom izdelujemo ovijalne folije in z novimi designi smo pokrili tržišče, enako pa s ceno, ki je ugodnejša od uvoza. S fleksotiskom pa names-to denarja potiskujemo ovojni papir in vrečke za trgovine. Povedati je treba, da imamo tudi del tehnologije za izdelavo klišejev, ki jih izdelujemo tudi za uporabnike v Mariboru in Ljubljani, čeprav na že odpisani tehnologiji.

Kako sedaj poteka delo v oddelku fotokopirnih papirjev?

Zaradi likvidnostnih težav podjetja imamo težave z nabavo surovin. Mislim, da bi moralo biti razporejanje prostih sredstev takšno, da bi imeli izdelke, ki jih ne delamo na zalogo, prednost pred ostalimi. Kljub naročilom, je sedaj že več kot tri tedne 12 do 15 delavcev na čakanju, ker ni surovin. To je težko razumeti.

Kako gledajo delavci na te razmere?

Glede na vsesplošne gospodarske razmere in razmere v Aeru so delavci zelo v skrbeh. Povemo jim, da naročila so, a zaradi likvidnostnih težav ne moremo delati. Ker naročila so, delavci kljub temu upajo, da ne bo presežkov, saj smo za pet delavcev pod planom.

So neizpolnjena naročila in čakanje na delo, ker ni surovin, vzrok za zbor delavcev v Šempetru?

Lahko bi rekel, da so tudi to vzroki za zbor delavcev, vendar je problem drugje. Šempeter se že dlje časa pojavlja vedno v rdečih številkah, na drugi strani pa dobivamo naročila, ni surovin in ne delamo tistega, kar bi lahko prodali. Zato mislimo, da je tu nekaj narobe.

Razvojnikom moramo dati vse možnosti

Zvone Radišek je v Aeru zaposlen od leta 1969. Marsikaj zanimivega se je v tem dolgem obdobju zgodilo. Povprašali smo ga o tem, kako je potekalo delo v minulem času, kako poteka sedaj, kako poteka delo v njegovem oddelku, (Zvone Radišek je namreč vodja oddelka fotokopirni papirji), o pobudi Šempetra in o prihodnosti.

Kakšne spremembe ste si v tem obdobju v Aeru najbolj zapomnili?

Ko sem prišel, je bil obrat v Šempetru majhen. Proizvajali smo samo lepilne trakove, ki so bili takrat v razcvetu, matrice in še nekatere stranske proizvode. Leta 1971 smo investirali v lepilne trakove, vendar pa je razcvet lepilnih trakov začel ugašati po letu 1975. V času ko je bila akumulacija dobra, bi morali vlagati v proizvodnjo lepilnih trakov, v nove izdelke, a nismo. Investicijsko strateška politika je bila druga in vlagali smo drugam. Okrog leta 1980 se je že javil problem proizvodnega programa, konkurenca je bila vse bolj močna, pa tudi akumulacija je bila vse manjša.

To je bil največji problem za Šempeter, potem pa se je pojavila možnost za investicijo S 3, ki je po mojem trajala predolgo. Izbira tehnologije in opreme ni bila idealna, čeprav so bile še druge možnosti. Lahko bi investirali že prej, ne pa šele po petih letih.

V času, ko sem prišel v Aero, smo imeli v Šempetru dva primarna proizvoda, vendar smo sčasoma pozabili na nove proizvode, posebno pri matrikah. Celotna strateška politika nadoomeščanja starih proizvodov v Šempetru ni bila dobra. Eden od vzrokov slabih rezultatov je zastarel program drugi pa razmere na jugoslovanskem trgu. Proizvodnjo smo zmanjšali, hkrati se povečujejo stroški na enoto proizvoda in zato je izguba logična posledica. Pri matrikah letos prihajamo do ponovnega razcveta, saj smo med zadnjimi proizvajalci matric v Evropi



Z vodstvom smo začeli razmišljati o tem, da bi se pridružili Cetisu. Sodelovanje, kot je Aero ARM, se bo verjetno razširilo tudi na druga področja in zato vidimo perspektivo.

Glavni vzrok za takšno pobudo Šempetra je v tem, da je slab ekonomski položaj Šempetra le prikazan. V šempetrski proizvodnji ni toliko režije, le vzdrževanje, čeprav vidimo tudi rezerve po posameznih sektorjih, vendar pa bi gospodarili povsem drugače v okviru drugega subjekta. Dejstvo pa je da je režija v Aeru prebohotna glede na zmanjšanje proizvodnje.

Kje vidite perspektive za oddelek fotokopirnih papirjev?

Sedaj imamo soliden program darilnih folij in papirjev. Ocenjujem, da tržni pristop še ni dovolj intenziven, vsaj glede na potrošnje omenjenih papirjev v Sloveniji. Xerox papir razrezujemo izključno po naročilu. Povpraševanje pa je včasih večje, drugič manjše.

Kaj pravite o Aeru v sedanjem trenutku?

V zadnjem času smo se zelo dolgo ukvarjali z reorganizacijo podjetja, a pravih ciljev z njo nismo dosegli. Nismo racionalizirali kadrov, pa tudi RPPE ne odigravajo svoje prave vloge oz. vprašanje je, če so prava tvorba. Spremembe po reorganizaciji niso velike in bistvene, zato tudi ni pravih rezultatov, vzrok pa je verjetno tudi nagrajevanje. Čeprav sem že dolgo v Aeru, se mi zdi, da je to najslabše obdobje.

Soočamo se s krizo vodenja. Namesto, da bi imeli glede na gospodarske razmere, jasno opredeljene in razdeljene funkcije pa jih že drugi mesec nimamo. Vsi mogoči kandidati se jih verjetno bojijo, saj razmere niso dobre. Mladi in zagnani ljudje pa bi lahko marsikaj naredili.

Ste optimist?

Sem optimist in upam, da se bodo razmere izboljšale tudi v celem slovenskem gospodarstvu. Upam tudi, da bodo na strokovni kader gledali drugače in da jim bo dana večja možnost za delo. Venomer govorimo, da ne dajejo nikakršnih rezultatov. Vprašati pa bi se morali, kakšni so njihovi pogoji dela in njihove možnosti. Niso narejeni programi in niso opredeljeni na rok!

Sodobni razvojniki ne sme biti doma, temveč najmanj tretjino svojega delovnika v tujini. Edino iz razvitega sveta lahko dobimo kakšne ideje. Razvijanje doma lahko traja zelo veliko časa, lahko traja tudi zelo malo časa, ali pa sploh ne daje rezultatov.

Novi programi, novi proizvodi in manjše investicije nas lahko pripeljejo iz krize. Velikih investicij in projektov zaenkrat nismo zmožni. J. R.

Plan mora vedno vsebovati tudi ukrepe

V tem času tudi potekajo zaključna dela na planu podjetja Aero za leto 1991. O delu, ki je za plan potrebno, smo govorili z **Jelko Habjan**, vodjo službe za plan in analize.

Nam lahko v kratkem predstavite plan Aera za leto 1991?

Po terminskem planu je bil prvi osnutek plana pripravljen v začetku decembra 1990, čeprav smo začeli z delom 1. oktobra. Plan za Aero Copy, d. o. o. je bil sprejet že 20. decembra 1990 na skupščini.

Že kmalu smo začeli s korekcijo plana Aera. Naredili smo že več kot deset (10) variant in sedaj iščemo najboljšo realno varianto. Ob tem pa smo pripravili razne primerjave z letom 1990, zlasti z oceno za to leto. Plan je dvakrat obravnaval kolegij podjetja v ožji sestavi in v razširjeni sestavi (14. februarja 1991). Variante, ki jih še delamo, se predvsem nanašajo na zniževanje stroškov.

Naše delo poteka prepočasi, saj zaradi menjave vodstva in novega vrednotenja, dela ne moremo normalno nadaljevati.

Ravno zaradi primerjave z letom 1990, smo naredili plan še po stari organizaciji. Sedaj smo začeli plan prilagajati novi organizaciji. To pa je izredno težko, saj mnoge stvari niso dokončno razjasnjene.

Izdelana je že tudi materialna bilanca, a so materialni stroški v povprečju za 10 do 15 odstotkov previsoki. Vključili pa smo tudi že ukrepe, s katerimi bi znižali delež materialnih stroškov. Predlagano je dvo odstotno znižanje na račun znižanja kala in ugodnejših cen pri dobaviteljih. Ravno tako bomo zniževali fiksne stroške do najnižje možne ravni. Njihov delež v prihodku nikakor ne bi smel biti višji kot v letu 1990.

Bruto masa za osebne dohodke izhaja zaenkrat iz oktobrske mase. Sedaj jo bomo morali prilagoditi novi zakonodaji. Masa ne bo temeljila na januarjski, temveč na februarjski, ki je usklajena z republiško zakonodajo. Na osnovi februarjske mase bomo potem planirali letno maso za osebne dohodke. V masi še niso upoštevani vsi odhodi iz podjetja in naši poslovni rezultati pa tudi ne dopuščajo povečanja mase.

Kakšne ukrepe predvidevate v planu?

Plan bo zahteval celo vrsto ukrepov, ki bodo morali biti zelo konkretno določeni z opredeljenimi roki. Odgovornost bo tudi morala biti jasno iz-



postavljena za vsako konkretno področje. Pri zmanjšanju zaloga ne more direktor tržno programske enote bdeti nad dnevnim oz. tedenskim znižanjem, zato mora biti določen konkretni nosilec. Dnevi vezave zaloga so že tri leta približno enaki, zato je vprašanje, če je ukrep realno postavljen. Kaj smo potem delali v tem času, da nismo nič dosegli? Po posameznih področjih je bilo uspešneje, saj so za zmanjšanje zaloga zadolžili konkretno osebo. Pri zmanjšanju zaloga moramo striktno spoštovati dogovorjeno, uporabljati osebne računalnike in natančno nadzorovati gibanje zaloga, surovin, gotovih proizvodov... Potrebno je natančno časovno določanje poteka proizvodnje, striktna disciplina in točno določena odgovornost. Osnova vseh ukrepov je red in naučiti se ga moramo spoštovati. Enaka načela moramo upoštevati na vseh področjih. Za posamezno nalogo moramo konkretno zadolžiti posamezne delavce tudi na srednji ravni. Razumljivo pa je, da moramo izvajanje nadzorovati.

Zadolženost Aera moramo zmanjšati in povečati bo potrebno delež lastnih sredstev. Zaradi znižanja prodaje, se je znižal tudi prihodek, narasli so stroški in za nemoteno poslovanje smo si morali sposoditi denar. Zato nam je zelo porasla kratkoročna zadolženost in seveda tudi obresti. Povečati bomo morali tudi produktivnost, saj so bili nekateri naši stroji povprečno izkoriščeni 50 odstotno, nekateri pa še manj.

Imamo kapacitete, imamo ljudi, a neizkoriščene. Prodaje ni, zato ker so naši stroški previsoki. Vsak dober gospodar bi že prej zniževal fiksne stroške, naredil pa bi tudi vse, da bi se znižali materialni stroški. Tu mislim predvsem na nabavo, vezavo surovin, vse to pa mora biti vezano na ustrezno prodajno politiko.

Vse to se je odrazilo na področju financ, kjer se kaže slab rezultat na vseh področjih. Na področju izvoza pa pogrešamo izvozno politiko. V veliko dežel izvažamo le priložnostno in samo v določenih mesecih. Zaradi

tega je naš položaj na zunanjem trgu negotov, ni stalnih kupcev in ni učinka.

Na kakšne težave ste naleteli pri izdelavi plana?

V tem obdobju se je spreminjala organizacija podjetja, ki v marsičem ni dorečena. Če bi planirali po novi organizaciji, ne bi bili sposobni primerjati s stanjem v preteklem letu. Srečujemo se tudi z zelo perečo kadrovsko problematiko, v naši službi saj smo imeli dve upokojitve, pa odhodi v Grafiko... Mesečno pripravljamo kar 11 različnih listin, vendar jih mnogi ne znajo pravilno uporabljati. Analize materialnih stroškov bi morali znati pravilno uporabljati v pripravi dela, vendar jih ne znajo. Včasih se res sprašujem, če nas je preveč oz. komu koristi čakanje na delo? Če bi mnogi imeli pravo delo, bi Aero najbolj koristili.

Kje vidite v Aero rezerve, ki so neizkoriščene oz. kje vidite možnosti izboljšanja stanja?

ČE GLEDAM KAR PRI SEBI, MORAMO BITI ČIM CENEJŠI. Na področju stroškov bi morali izpostaviti red, ravno tako pri zalogah. Ob predpostavki, da bi dosegali povprečni plan prodaje in ciljne dneve vezave zalog, bi se izboljšala finančna situacija. Finančni odhodki bi se zmanjšali, še dodatno pa, če bi prodajali samo tistim, ki plačujejo. Krog kapitala oz. denarja bi morali točno pregledati in ugotoviti, kje so rezerve. Na teh nivojih rezerve gotovo so.

V okviru krožka kakovosti iskanja smo si ogledali proizvodnjo v Muri. Navdušil me je red, v katerem delajo. Skladiščni delavci so imeli natančen pregled nad zalogami, seveda s pomočjo osebnih računalnikov. V letu 1990 so bili pretežno usmerjeni v izvoz in vidi se, da so bili s tem načinom dela konkurenčni. Probleme so začeli reševati na pravi strani.

Jasna Rode



tozda – takšna raznolikost in neskoncentrirana oblast je nujno vodila do radelitve podjetja.

Eden večjih vzrokov za razdelitev Aera je slabšanje akumulacije, pomanjkanje deviz in nesmotna naložba v Montenegroturist in Steklarno Rogaška Slatina. Če bi imeli svoj program, a po AC ga nismo imeli, bi sredstva prav gotovo namenili zanj.

Stagnacija pa je povzročila razmišljanja v posameznih delih, kjer ni bilo pravega zaupanja v vodstvo, da nas je preveč in da smo preveč togi. Zakon o podjetjih je nakazal možnost, da se nekateri tozdi osamosvojijo. Dva tozda sta nas zapustila, saj sta v manjši enoti videla boljšo možnost za sanacijo in preživetje. Aero bi moral že takrat razmišljati o režiji in ukrepati pravočasno.

So bile možnosti, da bi ostali skupaj?

Mislím, da je bilo možnosti v zvezi z Medvodami manj, saj so vseskozi imeli samostojno politiko, zato so tudi izkoristili zakonske možnosti. Za Grafiko pa sem skoraj prepričan, da bi ostala. Že po naravi človeka je težnja, da bi bil bolj močan in v večjem podjetju. Zadnjih nekaj let pa je Grafika pokrivala izgube, prihajalo je do preliivanja denarja, zato tega ni več mogla prenašati. Niso več verjeli v naše vodstvo in v togo organizacijo.

Naša organizacija je še sedaj pretoğa, zato so še sedaj tendence razpadanja zelo aktualne. Obljubili so, da bo nova organizacija bolj tržna in manj toğa. Vendar sedanja organizacija ni takšna. To vidimo že po tem, da imamo že skoraj leto dni vršilce dolžnosti, poleg tega pa mi v proizvodnji sploh ne vemo, komu pripadamo. Bili smo vajeni, da nas je tedensko obiskoval kdo izmed vodstva podjetja. Sedaj pa že leto, leto in pol ni več nikogar, tako da vodstva ne poznamo.

Računali smo, da bo po novi organizaciji interes vodij TPE enakopraven z

Premalo vlagamo v proizvodnjo

Marjan Furlan, oddelkovodja v RPPE Pisalni trakovi pravi, da je v Aero dva polčasa. Prvič se je zaposlil v začetku maja 1961 in nato po sedmih letih odšel v Emo. Po devetih letih dela se je ponovno vrnil v Aero. Na (7. redni) seji delavskega sveta podjetja Aero, se je Marjan Furlan zelo aktivno vključeval v razpravo. Aktivno in kritično.

Na vprašanje, kako to, da ima tako zelo kritično mnenje o podjetju Aero, je odgovoril naslednje:

»Že od mladih let sem v Aero in skupaj s še nekaterimi takratnimi sodelavci smo ostali pripadniki Aera. Dogajanja v Aero smo spremljali tudi v času, ko nas ni bilo v podjetju. Res pa je, da smo bili tudi včasih zelo kritični do dogajanj v Aero.

Boli me to, da je bil Aero že od samega začetka v zelo veliki ekspanziji. V letih 1961–1973 je Aero prerastel v močno sestavljeno organizacijo, vendar pa je bila zadnja velika investicija narejena pred 12 leti. Po tem pa smo samo dodatno rekonstruirali Medvode, Grafika pa je kot samostojni subjekt zasledovala svoj razvoj. Kemija Celje in Kemija Šempeter pa sta v tem obdobju nazadovali. Opazovali smo, da Šempeter v kvaliteti in širitvi proizvodnega programa stoji, Kemija Celje pa je bila izključno usmerjena v AC.

»Stari del« Aero ni sledil razvoju, čeprav smo se zavedali, da ne bomo mogli v nedogled živeti od AC. To jasno občutimo sedaj. Moti me, da vodilna struktura tega ni opazila v času, ko je bil denar še na voljo in bi lažje investirali v nove programe kot sedaj.

Tudi razvoj ni bil povezan s tozdi, ki so v delo bolj vključevali lastne operativne razvoje. Posledice ne vključevnosti razvoja v delo tozdov čutimo sedaj. Danes nimamo programa, nimamo proizvodov, ki bi jih lahko naredili, četudi bi imeli denar.

Kje so po vašem mnenju vzroki za »razpad« Aera?

Po mojem mnenju se je razpad podjetja začel že v času direktorja Mejaka, ki je bil, po moji oceni, brez Aerove tradicije. Pod njegovim vodstvom se je za Aero pripravila nova organizacijska shema širokih dimenzij. Novo nastala delovna mesta so zasedli ljudje stare garniture, kot manjša nagrada, po drugi strani pa je bilo zelo veliko delovnih mest odprtih, predvsem na tehnološkem področju.

Veliko je bilo novih ljudi, ki niso črpali znanja iz Aerove tradicije, tako da kontinuiteta dela ni bila zagotovljena. Aero se v tem obdobju ni razširil iz nuje oz. potrebe.

Ključna delovna mesta niso zasedli delavci z daljšo prakso v Aero. To smo opazili in dejali, da je to začetek konca, skupaj seveda z delitvijo na tozde. Bolj ko je bil tozd oddaljen od Celja (Medvode), bolj je bil samostojen, Grafika si je »priborila« prodajo, AC pa je že od ustanovitve imel elemente

interesi prodajnega in proizvodnega dela. Na ta delovna mesta so bili postavljeni samo tržniki, ki ne poznajo problematike, saj so bili dolgo časa v samostojnih tozdih. Nerazumljiva nam je vključenost v RPPE in TPE. Vidimo samo, da je proizvodnja blokirana in da nas ne razumejo.

Kako bi bilo potrebno po vašem mnenju sedaj v Aeru ukrepati?

Zavedamo se, da brez finančnega vložka ne moremo preživeti. To pa vemo vsi in vemo tudi, da ima naš proizvod preveliko režijo, da bi bil konkurenčen na trgu.

Morda interno delničarstvo ne bi bilo tako slaba ideja, saj bi tako vsak posameznik dal določen prispevek k preživetju. Tako bi se tudi povečal vpliv na upravljanje in odgovornost posameznikov.

Kje nas je v Aeru preveč?

Kje nas je preveč, je zelo težko reči brez analize. Vsak vidi presežke le v svoji bližini, sebe pa na žalost nikoli. Tako, da je to zelo težko oceniti. Lahko pa bi rekel, da mi ni razumljivo, ko govorimo o preveliki administrativni režiji, premeščanje delavcev iz neposredne proizvodnje v režijo. V proizvodnji je malo ljudi, saj so vsi, ki so imeli možnost, odšli v pokoj. Bolj ko se bo zmanjševalo število delavcev v proizvodnji, večji bo presežek v režiji.

Na seji delavskega sveta ste rekli, da je »proizvodnja cokla Aera«. Bi lahko to komentirali?

Do te misli sem prišel z opazovanjem. Že Borisu Krambergerju sem predlagal, naj posnema razna drobna vlaganja v proizvodnjo. Namesto tega pa so se dozidavale pisarne, delavnice, skratka obrtno delavniški prostori, ki so se zajedali v proizvodne prostore. To mi je dalo misliti, da premalo cenimo proizvodnjo in premalo mislimo na njen razvoj.

Ko sem bil v Nemčiji, sem lahko videl, da tovarne vsak del poslovnega prostora namenjajo proizvodnji, pisarne pa so v zelo majhnem obsegu. Tega pri nas ne moremo niti pomisliti.

Kje vidite vi rešitev za podjetje?

Kaj je še danes Aero? Je Šempeter še Aero? Sedanji Aero je le preostanek nekdanjega podjetja in zato je zelo težko reči, kje je rešitev.

Obrat impregniranih papirjev ima samo tiste stroje, ki smo jih montirali leta 1967, zadnja večja investicija pa je bila narejena pred 13 leti (AC). Možnosti za povečanje proizvodnje in za tehnološko izpopolnjevanje ni. Propadel bo verjetno tudi indigo, karbon, telex rolce pa ne bodo omogočile akumulacije, saj je to le artikel oz. ostanek proizvodnje papirja.

Na področju jasna pa je zaradi omejitev del v gradbeništvu le malo možnosti, čeprav bi naša kvaliteta še vedno prišla v poštev.

Ostane nam le še obrat pisalnih tračkov, ki je bil izredno posodobljen, vendar pet let prepozno. S svojo počasnostjo smo si sami ustvarili novo konkurenčno tovarno v Sloveniji, ki poleg uvoza, zmanjšuje možnosti za naše proizvode. Obrat pa je s sedanjo proizvodnjo premajhen, da bi lahko ustrezno doprinesel k oživitvi Aera. Prepričan sem, da bo proizvodnja v

obratu še letos narasla, vendar ne bo odločujoča.

Zato vidim rešitev za Aero samo v tem, da postavimo optimalno režijo, da delamo brez izgube, z dodatnimi viri pa financiramo kakšen nov program. Le tako vidim začetek osnove Aera, kar pa bo trajalo tri do štiri leta.

Pogovorila se je
Jasna Rode

Za investiranje moramo vedno imeti denar

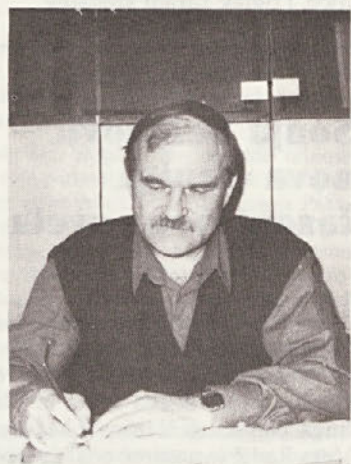
Kazimirja Franca, diplomiranega strojnega inženirja, nam ni potrebno posebej predstavljati, saj ste ga v letih, ki jih je preživel in predelal v Aeru, teh je kar 19, dodobra spoznali. V našem razgovoru smo se sprehodili v preteklem času Aera in v preteklih dogodkih. Dotaknili pa smo se tudi dogodkov v današnjem času. Kazimir Franc je skrbnik investicij v področju skupnih strokovnih služb.

»Devetnajst let je kar dolga doba, a je hitro minila. V Aeru sem začel v projektivi kot konstruktor. Čez dve leti sem vodil konstrukcijo in delali smo za potrebe vzdrževanja in proizvodnih obratov, posebno še ob montaži novih strojev. Pred petnajstim leti smo organizirali službo investicij, v službi sta bila zaposlena referent investicij in nadzorni inženir. Cilji vodstva podjetja in srednjeročni investicijski programi so narekovali še dodatno reorganizacijo in strokovno izpopolnitev službe za investicije. Investicijske elaborate smo izdelali sami, organizirali smo še vodjo projekta, nadzoroval je izvedbo, ki je s pomočjo gradbenega in strojnega nadzornika skrbel za investicijo. Delo službe za investicije je bilo usmerjeno tako v investicije v zgradbe kot v strojno opremo. Lahko rečem, da je bila ta organizacijska enota dobro zamišljena in usposobljena za vse naloge v času največjega razvoja Aera.«

Kaj vse je služba investicij ustvarila v svojih letih obstoja?

To vprašanje je Kazimirja Franca kar spravilo v zadrego, saj je bilo v petnajstih letih narejenega veliko. Spomnili vas bomo le na največje investicije. Pod nadzorom službe investicije so izgradili obrat Loka pri Žusmu, skupaj z dograditvijo skladišča, celoten AC, skupaj s skladišči in strojno opremo, stavbo Grafike v vseh fazah z visokoregalnim skladiščem, v

Šempetru S3, skladišča, halo za Strojgradnjo in leta 1987 plinifikacijo in še reaktor za akrilatna lepila, investicije v Medvodah, izgradnja skladišča vnetljivih tekočin, skladišče gotovih izdelkov, Lošinj... Pa mnoge manjše preureditve, razne selitve in še kaj. Vse to je zajeto v delo službe investicij.



V kaj je vaše delo usmerjeno sedaj?

Z oziroma na zmanjšan obseg prodaje in obseg dela, se pripravljata tudi ugotovitev presežka delovnih naprav in strojev, ki niso v obratovanju in tudi ne predvidevamo, da bi jih še potrebovali. Taka osnovna sredstva bomo odprodali, kajti vežejo nam sredstva in predstavljajo obremenitev za podjetje.

Zaradi razmišljanj vodstva podjetja o ustanovitvi družb, ki bi kapitalsko ojačala podjetje, smo izdelali aproksimativen izračun vrednosti imetja za družbeno prehrano, počitniško dejavnost in skladišča v Beogradu. Kot vemo je Republika Slovenija decembra 1990 zahtevala plačilo 13 milijonov dinarjev. Po pritožbi našega podjetja pa v mesecu februarju 1991 znesek v višini 1,8 milijona dinarjev.

Zaradi težav pri plasmanu naših proizvodov, se je kolegij podjetja odločil tudi za ustanovitev industrijske prodajalne ob ulici Moše Pijade. V sklopu prodajalne bi tudi obnavljali

izrabljene kasetne pisalne trakove, kar bi bilo zaradi nižje cene privlačno za uporabnike in koristno za obrat pisalnih trakov. S prodajo vseh ostalih naših proizvodov pa bi se pridobila direktna gotovinska sredstva. Vsa dela za ureditev prodajalne bomo izvajali interno in z obstoječo opremo.

Zaradi združitve Aera s Cetisom, je nastala tudi situacija, da se moramo pogodbeno dogovoriti tudi o najemu poslovnih prostorov Marketinga na Trgu V. kongresa in Računalniškega centra na Čopovi ulici. Da bi bili naši prostori racionalneje izkoriščeni, iščemo tudi ustrezno rešitev, kako znižati stroške na tem področju.

V Šempetru je sanitarni inšpektor zahteval sanacijo skladišča vnetljivih tekočin oziroma izdal odločbo za prepoved obratovanja na rok. Zato smo pristopili k pridobitvi projektov za sanacijo. Pri tem smo angažirali Projektivni atelje Ljubljana, ki je registriran za tovrstne projekte in Zavarovalnico Triglav zaradi sredstev.

Sonja Selimovič – nova članica časopisnega sveta

Sonja Selimovič, prevajalka iz Marketinga, je delavski svet podjetja Aero Celje na svoji 7. redni seji potrdil za članico časopisnega sveta iz Marketinga. Nekdanja članica iz Marketinga Vera Radič je namreč odšla v podjetje Cetis.

Povprašali smo jo, kaj meni o naših internih glasilih?

Po moji oceni sta tako Informacije kot Naš Aero dobri obliki obveščanja. Naš Aero je nekoliko bogatejši, vendar je k temu verjetno pripomogla tudi naša branža, mislim grafično, pa tudi papirno. Glede na situacijo v Aeru, združevanja in slabši ekonomski položaj, bomo morali preiti na skromnejšo obliko. Vendar pa vsebina ne bo smela biti okrnjena, posebno še zato, ker je informacij manj, saj se je samouprava precej skrčila. Verjetno bodo morale strokovne službe ravno zaradi skrčenja samoupravnega področja posredovati preko glasil kakšno informacijo več. Časopis v podjetju bi moral delavce seznanjati z realno situacijo in možnostmi delavcev. Tu predvsem mislim na zaščito, ki jo omogoča sindikat. Takšne informacije bomo v prihodnje zelo potrebovali.

S poslabšanjem gospodarskega stanja tako v okolju, kot v podjetju, so se poslabšali tudi naši medsebojni odnosi. Ali to občutite tudi vi?

Idejni projekt je končan, sedaj smo v fazi pridobitve soglasij, nato pristopimo k izdelavi projektov pridobitve gradbenega načrta in pridobitve zaidalnega načrta. Projektantski aproksimativni izračun za sanacijo znaša 2,3 milijona dinarjev.

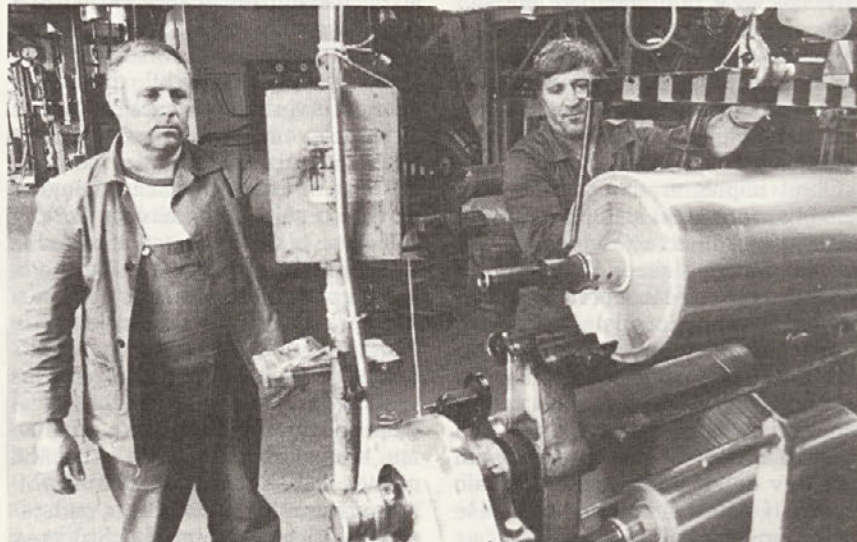
Kako bo z delom na področju investicij v prihodnje?

Kljub pomanjkanju finančnih sredstev, se moramo pripravljati na investicije. Investicije bodo morale nujno slediti gospodarskemu razvoju in nanje moramo biti vedno pripravljeni. Če podjetje misli na svoj razvoj, potem moramo razmišljati že sedaj o investicijah in začetih delati. Na investicije moramo gledati kot na podaljšano roko strokovnega razvoja. Nove investicije sprožijo tudi nove potrebe po delovnih mestih, ko pridejo v podjetje novi ljudje, prinesejo s seboj tudi novo znanje. Novo znanje pa sproža tudi nove investicije.

Pogovorila se je
Jasna Rode

Do slabih medsebojnih odnosov prihaja zaradi slabega stanja v gospodarstvu, tako na jugoslovanski sceni, kot v Sloveniji. Vse to pa že meji na nestrpnost. Vsak izmed nas je toliko sebičen, da najprej pomisli nase. To je pa razumljivo, saj nas je vse strah. Predvsem pa tiste, ki smo še zaposleni. Nekateri svoj obstoj opravičujejo z dolgo delovno dobo, strokovnostjo, ali pa iščemo krivdo tako v proizvodnji kot v režiji.

V mojem delovnem okolju so medsebojni odnosi še kar na dobri ravni in še vedno radi pridemo v službo. Delo opravljam z veseljem in želim, da bi lahko ostala v podjetju. S sodelavci pa ohranjamo optimizem in upamo, da bomo ostali v Aeru, ki ima, tako doma kot v tujini, dober image.



Sonja Selimovič

Ste optimist, kar se tiče podjetja Aero?

Za Aero sem optimist, saj strokovnjaki pravijo, da imamo dober program. Marsikaj bomo morali spremeniti in mislim, da pravi slabi časi še niso tu. Zaenkrat se še ni veliko spremenilo. Vemo, da bomo morali spremeniti način dela in mišljenja. Tako v našem okolju kot v Aeru. Korenite spremembe pa prinesejo marsikaj bolečega.

Je vaše delo v zadnjem času, ko se obračamo k Evropi, bolj intenzivno?

Prevajam ne samo za potrebe oddelka zunanje trgovine, temveč za celo podjetje. Želje po tesnejšem povezovanju Aera z Evropo odsevajo tudi pri mojem delu. Prevajala sem nekaj projektov o možnih tujih sovlagateljih. Zanimiv je bil tudi projekt Synergy oz. začetna analiza, kjer sem pridobila dobre izkušnje.

Kakšna je slovenščina v poslovnem jeziku Aera?

Včasih se jezim nad teksti, ki jih dobim. Prevajalec mora od vrstice do vrstice slediti tekst in pri prevodih pride

čistost jezika najbolj do izraza. Slovenščino obvladajo eni bolj, drugi manj. Vendar pa bi morali tisti, ki slovenščino javno uporabljajo, bolj paziti na jezik. Nekajkrat sem zasledila jezi-

kovni kotichek v Našem Aeru, ki je opozarjal na najbolj pogoste napake. Naš časopis bi še sedaj lahko prinašal kaj takšnega.

Jasna Rode

ne (oziroma divizijske) organiziranosti; te mešani obliki pravimo matrična organizacija.

Peta oblika: dinamične mreže

Današnji trenutek je zelo dinamičen, vendar je mogoče razločiti, v kakšni smeri se gibljejo stvari. Poraja se nova organizacijska oblika, ki ji pravim dinamična mreža.

Najbolje jo lahko opišem, če omenim hokejsko palico, ki so jo zasnovali in oblikovali v Skandinaviji, konstruirali v ZDA, da bi ustrezala velikemu ameriškemu in kanadskemu trgu, izdelali v Koreji in distribuirali prek japonske multinacionalke. Katero podjetje je potemtakem naredilo palico? Pravzaprav nobeno omenjeno podjetje, temveč se je povezala vrsta podjetij morda le za en poslovni »dogodek«. Takšen način organiziranosti prikazuje slika 1. Vloga organizatorja je osredna, ni pa pomembna, da jo prevzame neko posebno podjetje; to vlogo lahko prevzame katerikoli izmed članov v mreži. Dinamična mreža združuje konstruktorje, proizvodne zmogljivosti, delovno silo in trgovce v nevidno organizacijo – večinoma s pomočjo računalnika.

»Hokejsko palico so zaznamovali in oblikovali v Skandinaviji, konstruirali v ZDA, izdelali v Koreji in distribuirali prek japonske multinacionalke.«

Vsak dan stopa v medsebojne odnose cela vrsta podjetij, ki ponujajo ali najemajo različne dejavnosti. To ni nič novega. Pravzaprav smo tudi v preteklosti poznali povezovanje, se pravi mreže, vendar je danes novo to, da se je ta način povezovanja uveljavil tudi na področjih, na katerih je nekoč prevladovala trdna vertikalna integracija (dobavitelji surovin...). Nova je tudi hitrost, s katero takšne mreže nastajajo, se razraščajo in tudi razpadajo.

»Marsikje je že tako, da je mreža bolj varna od celovite proizvodnje na enem mestu.«

Dinamična mreža ima nekaj negativnih potoz. Poslovodneže je na primer strah, da ne bodo v celoti obvladali dogajanja. Če njihovo podjetje prispeva v mrežo blagovno znamko, potem so glede svojega uspeha odvisni od nekoga tretjega, od dobavitelja, ki mora narediti dober izdelek, sicer bo blagovna znamka ob dober glas.

Poleg tega živi strah, da v ključnem trenutku ne bo mogoče najti člana, ki je pomemben. Lepo je, če nimaš skrbi s tovarniškimi prostori, toda kaj, če člen tvoje mreže, tovarna, nenadoma začne delati za tvojega konkurenta? Poslovodneže je tudi strah, da bo pomembno znanje pri nekem členu pricurjalo do konkurence.

To so upravičeni strahovi, toda po drugi strani velja, da mreže (kot celote) pridobivajo izkušnje. Ve se, kje so rezerve in kaj je treba narediti, če gre kaj narobe. Marsikje je mreža postala že celo bolj varna od celovite proizvodnje na onem mestu. Dobavitelji, distributerji, konstruktorji in drugi, ki vstopajo v mrežo, namreč dobro vedo, da nesolidnost pomeni izgubo slovesa, zaradi česar jih nihče več ne bo povabil v svojo mrežo. Ta strah zagotavlja visoko poslovno etiko.

Positivne strani dinamičnih mrež so še fleksibilnost, boljša izraba človeškega potenciala in večja učinkovitost. Podjetje, ki

PODJETNIŠTVO IN VODENJE

Dinamične mreže

NAJBOLJŠE IZ SVETOVNE LITERATURE

Po funkcijski, divizijski in matrični obliki organiziranosti se danes uveljavljajo dinamične mreže.

Te bodo zaznamovale našo prihodnost in prilagoditi se jim bodo morali poslovodneži, delavci, sindikati in država.

Mednarodna konkurenca in tehnološki razvoj porajata fleksibilno organizacijo, ki se hitro odziva na spremembe in izzive. Veliko je bilo že napisanega o tem, kakšna je takšna organizacija, toda strokovnjaki se veliko manj ukvarjajo z vprašanjem, kaj te spremembe prinašajo v celoto tako imenovanih industrijskih odnosov, torej v razmerje med lastniki, poslovodneži, sindikati in državo, pa v delovno zakonodajo, sistem socialnega zavarovanja in tako naprej. Večina družbenih ustanov je namreč prilagojena nekdanji vrsti organizacije.

Opazimo lahko, da se približno vsakih petdeset let gospodarske in družbene razmere tako spremenijo, da je to čutiti tudi v organizacijah (vsaj v najboljših). Od tod naprej pa se pravzaprav ne ve več, kaj je kokaš in kaj jajce. Nove, spremenljive organizacije namreč povratno vplivajo na svoje okolje in spreminjajo gospodarsko in družbeno resničnost.

Če pogledamo v zgodovino zadnjih 200 let, lahko razločimo pet oblik organizacije. Te si lahko ogledate v preglednici 1 (ki temelji na ameriški izkušnji).

Prva oblika: agencija

V 19. stoletju je večino podjetij vodil lastnik, ki je bil hkrati tudi poslovodnež. Podjetje je večinoma izdelovalo en sam izdelek in o vsem je odločal lastnik. Zaposleni so zgolj izpolnjevali njegove ukaze; funkcionalne specializacije ni bilo. Razvoj takšnega podjetja je bil omejen. Omejitveni dejavniki so bili lastnikovo obzorje in druge objektivne pomanjkljivosti, ki so naravná posledica majhnosti.

Druga oblika: funkcijska členitev

Od agencijske oblike so se razvila naprej le tista podjetja, ki so zaposlila poklicne poslovodneže; ti so znali izrabiti potenciala podjetja, ki ga je ustvaril izvorni lastnik. V bistvu se je zgodilo to, da so poslovodneži razdelili odgovornosti in delo na jasno določene »svežnje«. Ta razvoj se je končal v značilni funkcijski členitvi. Nastali so posebni oddelki za proizvodnjo, prodajo, finance, računovodstvo itd., ki jih je nadzoroval center. Funkcijska organizacija je lahko dala na trg več izdelkov, ki pa so vsi temeljili na sorodni tehnologiji.

Podjetja so rasla predvsem tako, da so kupovala svoje dobavitelje in s širjenjem trga. Funkcijska organizacija je postala sinonim za ceneno proizvodnjo, ki temelji na ekonomiji obsega.

»Dobavitelji si lahko privoščijo nakup najdražje tehnologije, zaradi česar lahko ponudijo vsem mrežam, v katere so vključeni, najboljše storitve.«

Slabost te organizacijske oblike je bila v tem, da je dajala prednost specialistom in ne generalistom. O vsem sistemu je bilo treba razmišljati le na vrhu piramide, a še to je bilo za poslovodneže na vrhu težko, ker so prišli ponavadi iz ene izmed specialnih funkcij znotraj piramide in tako so njihov način razmišljanja močno barvale njihove dotedanje izkušnje.

Tretja oblika: divizije

Tudi uspešna funkcijsko zasnovana podjetja so izčrpala svoje možnosti razvoja, ko so se tradicionalni trgi zasitili. Vsak novi izdelek je bilo vse težje prodati. Taktikrat so (to je bilo v Ameriki v 20. in 30. letih) največja podjetja razvila divizijsko obliko organizacije. To je bil odgovor na krizo, v kateri so se znašla podjetja, ko poslovodneži niso več zmogli obvladati stroškov in niso bili več sposobni izbirati pravih odločitev. Velika podjetja so se v bistvu razbila na manjša, na divizije, ki so imele vsaka svojega direktorja. Divizija je dobila svoj trg, samostojno je lahko izbirala svoj proizvodni program, po svoje je lahko integrirala funkcijsko specializirane oddelke in prevzela je tudi vso odgovornost za dobiček.

»Konec je obdobja stabilnih družbenih odnosov, za katere so značilne kolektivne pogodbe.«

Na ravni vsega podjetja so se direktorji posvetili finančnim vprašanjem in naložbam, razmerju do konkurence, osvajanju novih trgov in tako naprej. Razvojne oddelke so ponavadi nadzorovale uprave celotnih podjetij, včasih pa so jih imele tudi divizije.

Četrta oblika: matrična organizacija

Divizijska oblika se je dobro obnesla. Če je podjetje želelo razviti neko novo dejavnost (ki jo prinaša funkcijska organizacija) in zahtevo po hitrem odzivanju (kar prinaša divizijska organizacija). Funkcijsko organizirana podjetja, ki so hotela na hitro odgovoriti na neki izziv, so svojo hitrost povečala tako, da so na svojo organizacijsko obliko cepila projektno organiziranost. In nasprotno, divizijsko organizirana podjetja so v želji, da bi povečala učinkovitost, združila nekatere svoje identične oddelke v več divizijah (na primer oddelke za proizvodnjo, se pravi tovarne) in te so potem delale za več divizij. Zaradi tega imamo danes veliko mešanih oblik organiziranosti, ki združujejo prvine funkcijske in projekt-

Slika 1: Razvoj organizacijskih oblik

	Proizvodna in tržna strategija	Organizacijska oblika	Začetnik	Oblika nadzora
1850	En izdelek ali storitev. Krajevni trg.	Agencija	Številni drobni lastniki	Osební nadzor
1900	Omejen izbor standardnih izdelkov in storitev. Regionalni ali državni trg	Funkcijska	Carnegie Steel	Centralno načrtovanje in proračun
1925	Raznolikost v izdelkih in storitvah. Državni in mednarodni trgi.	Divizijska	General Motors, Sears, Roebuck, Hewlett-Packard	Plani korporacije, divizije kot profitni centri
1960	Standardna ali inovativna ponudba izdelkov in storitev. Stabilni in novi trgi.	Matrična	Letalska in elektronska industrija (NASA, IBM, Texas Instr.)	Občasne skupine in druge rešitve za izrabljanje zmogljivosti: notranji trgi, skupno načrtovanje itd.
1980	Načrtovanje novih izdelkov in storitev. Svetovni trgi, spremembe v trgih.	Dinamična mreža	Velika gradbena podjetja, svetovna podjetja porabniških izdelkov, nekatere elektronske in računalniške firme (npr. IBM)	Začasne strukture, ki jih organizirajo iniciatorji – organizatorji in ki temeljijo na skupnem informacijskem sistemu, medsebojnem zaupanju in koordinaciji

ima zamisel za neki izdelek, lahko svojo zamisel hitreje uresniči, če so mu na voljo proizvodne zmogljivosti v drugih tovarnah. Majhno podjetje lahko na hitro poveča zmogljivosti, če pogodbeno najame novega partnerja, čeprav so storitve zunanjih partnerjev dražje, kot če bi človek imel lastno delovno silo. Oblikovalci, ki smo jih najeli, morajo namreč odplačati novi računalnik in to vključijo v ceno storitve za nas ipd. Toda danes je pomembnejša od cene možnost hitre ekspanzije. Najpomembnejše pa je to, da je mogoče na tak način zbrati v mrežo toliko znanja, kot ga v enem samem podjetju nikoli ne bi mogli. Če na stvar gledamo iz zornega kota tistih, ki ponujajo svoje storitve več mrežam hkrati, potem ugotovimo, da si ti ob primerni koordinaciji vključevanja v več mrež hkrati lahko privoščijo nakup najdražje tehnologije, zaradi česar lahko ponudijo vsem mrežam, v katere so vključeni, najboljše storitve.

Razvoj takih mrež spremljajo velike spremembe v podjetjih. Podjetja se poskušajo znebiti vseh nedonosnih oddelkov, iščejo, kaj je težišče njihove dejavnosti, ki jo bodo razvili, vse drugo pa poiščejo pri zunanjih dobaviteljih. Te spremembe pa zadevajo tudi poslovodneže, delavce in sindikate.

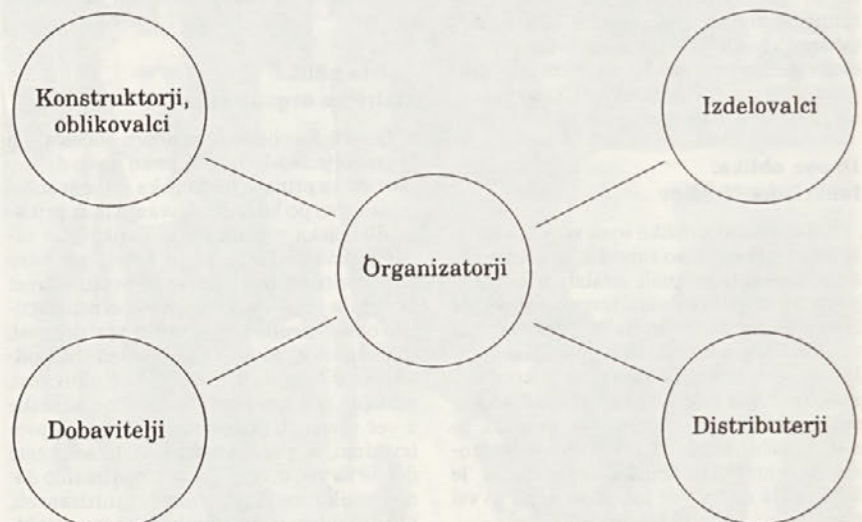
Poslovodneži

Te spremembe negativno prizadevajo predvsem srednji upravljalški kader, ki zaradi opuščanja birokratskih oblik vodenja izgublja delo. Namesto nekdanjih sedem,

osem ali celo devet upravljalških ravni jih imajo današnja podjetja samo štiri ali pet. Levji delež pri teh spremembah imajo računalniki, ki so odpravili potrebo po načrtovanju in nadzoru na srednjih ravneh.

Toda po drugi strani današnji razvoj odpira poslovodnežem možnost, da dajo več od sebe in da se bolj vključijo v dogajanje. Ne morejo le sedeti in dajati ukazov, v bistvu morajo voditi podjetje znotraj podjetja. Nova odgovornost pa zahteva od njih še to, da se izobražujejo in samorazvijajo.

DINAMIČNA MREŽA



Delavci

Negativna stran sprememb je ta, da delavci prevzemajo na svoja ramena največje breme pri vseh večjih prenavljanjih, ki pomenijo zapiranje tradicionalnih industrijskih vej. Vse hujša mednarodna konkurenca (Japonske, Južne Koreje ali Brazilije v jeklarstvu) prinaša v mnoge industrije predvsem avtomatizacijo, ta pa zahteva manj zaposlenih.

Podobno kot od poslovodnežev današnje organizacije tudi od delavcev zahtevajo vedno več, a jim več tudi dajejo. Delavci so danes bolj v stiku s strankami oziroma porabniki izdelkov in storitev, zato prevzemajo tudi nekatere poslovne obveznosti. To pomeni za podjetje hitrejšo odzivanje na naročila za manjše serije.

Zaradi novih zahtev, na tehnološkem področju in v omenjenem poslovnem smislu, se morajo delavci ves čas izobraževati. Tehnološke spremembe so tako hitre, da se morajo delavci marsikdaj pripravljati na novo tehnologijo, še preden jo vpeljejo v podjetje. Nova organizacija zahteva roke, glavo in srce.

»Delavci so danes bolj v stiku s strankami oziroma s porabniki izdelkov in storitev, zato prevzemajo tudi nekatere poslovne obveznosti.«

Uveljavljanje subkontraksije bo morda pripeljalo tudi do tega, da se bodo delovne skupine po potrebi selile iz podjetja v podjetje, zato bodo morali delavci obvladati kompleksna znanja in delovne procese in ne le znanje in proces, ki ga trenutno uporabljajo v nekem podjetju. S tem je povezano tudi dejstvo, da morajo delavci danes vedno bolj obvladovati splošna načela, na primer načela upravljanja z računalniškimi sistemi, obvladovanje nekega konkretnega orodja ali procesa pa je potem samo vprašanje navodil, za katero je dovolj zgolj nekaj ur.

Sindikati

Število članov sindikata se znižuje. Vodstva podjetij poskušajo pridobiti delavce za inovativne načine in poskušajo preprečiti prodor sindikatov v nova podjetja. (V ZDA se je leta 1987 število delavcev, povezanih v sindikate, znižalo s 16.975 na 16.915, čeprav

rav so v tem letu odprli 2,5 milijona novih delovnih mest.) Poleg tega pa tradicionalna struktura sindikatov ne ustreza novi resničnosti, se pravi velikemu številu malih podjetij. Nekateri sindikati so aktivni in poskušajo za delavce pridobiti pravico do udeležbe pri dobičku, toda tudi to ne privablja več delavcev v sindikate. Sindikati bodo morali postati prožnejši, organizirati bodo morali informacijski sistem za zaposlovanje, ki bo poskrbel, tudi za ureditev stanovanjskih razmer (to je povezano z rastočo zahtevo po mobilnosti delovne sile), razmisliti bodo morali o novih prij-

mih v upravljanju in sprožiti pobudo za izobraževalne programe, ki naj bi ljudem zagotovili nova znanja.

Družbene razmere

Vse te spremembe pomenijo, da je konec obdobja stabilnih družbenih odnosov, za katera so značilne kolektivne pogodbe, ki so delavcem zagotavljale varno zaposlitev. Ta sistem zaposlitve pa je bil povezan tudi s širokim in enotnim zdravstvenim in pokojninskim zavarovanjem. Danes takšnih ni več in stare rešitve ne ustrezajo več ne delavcem ne podjetjem.

Skratka: svetovna konkurenčnost danes zahteva vedno večjo fleksibilnost in storilnost, h kateri bodo morali prispevati vsi – podjetniki, poslovodneži, delavci, sindikati in država.

To je priredba članka Raymonda E. Mileasa, Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relations System for the 21st Century, California Management Review, Winter 1989

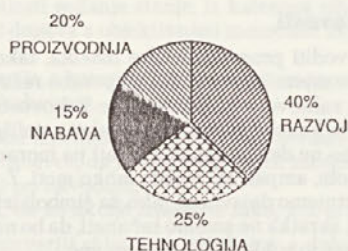
RR 10/1990

Razumevanje kakovosti

V tokratni številki Našega Aera objavljamo drugi del tretjega poglavja, ki smo ga začeli že v prejšnji številki. Naj navedemo še enkrat, da so avtorji te zanimive knjige Janez Žnidaršič, Silvo Seražin in Peter Polak. Knjiga Razumevanje kakovosti je izšla pri Gospodarskem vestniku v Ljubljani, leta 1990.

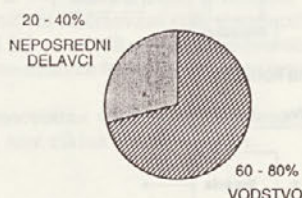
BREZ KONTROLE SMO LAHKO, BREZ KAKOVOSTI PA NE!

Svetovni strokovnjaki za kakovost (Juran, Deming ...) so analizirali vpliv posameznih dejavnosti iz kroga kakovosti na kakovost izdelka. Ugotovitve o povzročiteljih napak po službah so prikazane na sliki 10.



Slika 10. Povzročitelji napak po službah

Isti strokovnjaki so analizirali tudi pogled s stališča vodenja. Ta analiza pokaže, da imajo vodje največji vpliv na kakovost.



Slika 11. Povzročitelji napak po funkcijah

Znano je, da:

- delavci delajo v okviru zahtev in standardov svojih nadrejenih; če vodilni mislijo, da delavcev ne zanima kakovost, potem jih res ne zanima in delajo po svoje;
- problemi kakovosti ne nastajajo predvsem pri neposrednih delavcih;
- kakovosti v oddelku ne morejo zagotoviti specialisti, ampak jo lahko uvaja samo vodja oddelka.

Slika 11 kaže, da je največji krivec za slabo kakovost vodstvo, zato edino vodstvo lahko prevzame vodenje in odgovornost za kakovost. V ta namen vodstvo tovarne določi politiko kakovosti in strateške cilje ter skrbi, da vse dejavnosti potekajo v skladu s sprejetimi cilji in zahtevami.

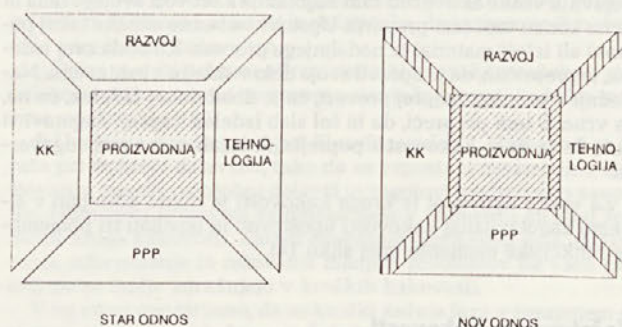
Politika kakovosti vsebuje načine za doseganje ciljev. Za uspešno izvajanje politike kakovosti mora vsaka tovarna postaviti organizacijsko strukturo, v kateri so določena pooblastila in smeri komuniciranja. Za lažje razumevanje in definiranje odgovornosti in pooblastil običajno izdelajo matrico odgovornosti za kakovost. Vendar samo matrica ni dovolj, posamezni vodje morajo biti prepričani v svojo vlogo in matrico pri vsakdanjih opravilih tudi uporabljati.

Vodje morajo prevzeti vlogo koordinatorjev dejavnosti za zagotavljanje kakovosti. Ta način namreč ne temelji na ugotavljanju napak, ampak na preprečevanju vzrokov za napake. Zato je pomembno timsko delo, sodelovanje sodelavcev in vseh segmentov kroga kakovosti in širjenje dejavnosti čez lastne okvire. Službe in delavci ne smejo več vztrajati na svojih ozkih pozicijah, ampak morajo ne glede na pripadnost službi iskati načine in poti za odpravo problemov. (Slika 12)

Vodstvo mora sprejeti in izvajati dinamična načela vodenja, da lahko na koncu zagotovi kakovost in da so procesi obvladovani. To pomeni, da mora natančno vedeti, v kakšnih mejah se giblje proces, vedeti za vzroke, ki so privedli do odstopanja in poznati načine za vzpostavitev normalnih pogojev (slika 13). Seveda pa mora temeljiti tako dinamično prilagajanje dokumentiranim oblikam standardov in predpisov.

Dinamično prilagajanje zahtevam in pogojem si lahko predstavljamo z vožnjo avtomobila. S sprotnim prilagajanjem razmeram na ravni cesti uspešno priti do cilja, če pa togo držimo za volan, bomo zelo hitro končali v jarku ali v nasproti vožečem avtomobilu.

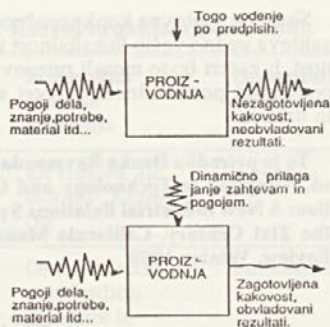
Uspešna podjetja na Zahodu slovijo po posebni »kulturi«
glede odnosa do ljudi in glede načina dela vodilnih. Na splošno pravijo, da je najpomembnejše, da vsi zaposleni sprejmejo filozofijo, ki se ji pravi notranje podjetništvo in pomeni združitev najboljših lastnosti vodij in delavcev. Vsak zaposleni mora delati tako, kot dela in rešuje probleme doma. Tak način dela pa je mogoče uresničiti le takrat, ko je med vodilnimi in delavci vzpostavljena komunikacija, medsebojno spoštovanje in zaupanje. Z uvedbo sistema zagotavljanja kakovosti izgineta iz tovarne hinavščina in nepoštenost.



Slika 12. Odnos služb do proizvodnje

Notranje podjetništvo pomeni izkoristiti vse razpoložljive možnosti, da bi zmanjševali stroške in vse drugo, kar pripelje k največji poslovni uspešnosti.

Kako večina zaposlenih razume pojem podjetništva, lahko ilustriramo z nenamernim izpadom električnega toka. Vodje in delavci, ki razmišljajo o nastali škodi, ki bo prizadela tudi njih, jih izpad skrbi in želijo čimprej pričeati delo, medtem ko so drugi brezbržni do posledic in jim je tako stanje všeč.



Slika 13. Izhodna kakovost v odvisnosti od regulacije proizvodnega procesa

- Zagotavljanje kakovosti ima tri funkcije:
- ohranjanje kakovosti,
 - izboljšanje kakovosti in
 - preboj v novo tehnologijo ali izdelek.

Vsaka izmed teh treh funkcij ima svoje nosilce. Če si predstavljamo vse plasti v hierarhiji podjetja, od delavca prek predelavca, mojstra, vodij oddelkov in direktorjev delovnih enot do glavnega direktorja, potem lahko rečemo, da so za ohranjanje kakovosti odgovorni predvsem ljudje na spodnjih ravneh. Srednji in visoki kader pa mora skrbeti za pogoje, ki omogočajo ohranjanje kakovosti. Za izboljšave skrbita srednji in delno visoki kader. Srednje vodstvo razmišlja tudi o preboju oziroma preskoku v nove tehnologije in nove izdelke, kar je sicer osrednja naloga višjega in predvsem visokega vodstva. Ta mora razmišljati o prihodnosti podjetja, o tem, kakšno bo podjetje čez nekaj let. Celotna naloga je grafično ponazorjena na sliki 14.

Včasih so delavci delali po predpisih in so jih drugi kontrolirali. V moderni industriji se morajo delavci zavedati, da so za svoje napake odgovorni sami in morajo svoje delo sproti kontrolirati. Smisel samokontrole je:

- Delavec ne sme sprejeti od drugega delavca v nadaljnjo obdelavo izdelka z napako (isto velja za storitve). Iz polizdelka z napako se ne da napraviti brezhibnega izdelka.
- Zadržati mora vse svoje izdelke, pri katerih je naredil ali odkril napako. Tako prihrani delovni organizaciji dodatne stroške obdelave, energijo itd. in prepreči, da bi njegov sodelavec, ki napake ne more več odkriti, izdelal slab izdelek.
- Samokontrola znižuje stroške, zmanjšuje režijsko delo, odpravlja odvečne kontrolorje in kontrolorje kontrolorjev.
- Spreminja se odnos do dela, rasteta samozavest in zavest o pomembnosti dela.
- Samokontrola je neločljiv del delovnega mesta, kar pomeni, da morajo imeti delavci vsa tista znanja, ki so potrebna za kontrolo lastnega dela, ali pa dela ne morejo opravljati.

Sodoben primer zagotavljanja kakovosti je prikazan na sliki 15. Dejavnik vsake aktivnosti sam zagotavlja kakovost svojega dela in ga na koncu tudi sam preverja. Ugotovitve lastne napake takoj popravi ali izloči material iz nadaljnjega procesa. Ko odda svoj izdelek, je prepričan, da je opravil svoje delo v skladu z zahtevami. Naslednji v procesu najprej preveri, če je dobil dober izdelek, če ne, ga vrne. S tem prepreči, da bi šel slab izdelek naprej. Zagotovi si tudi, da za slabo kakovost v poprejšnjih fazah ne bo sam odgovarjal.

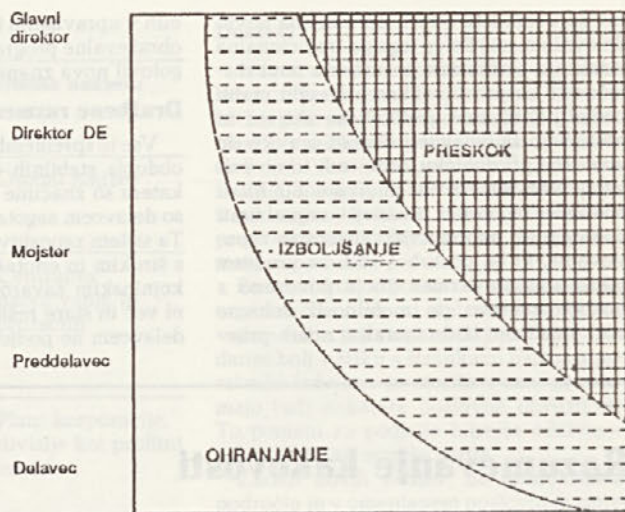
Za vsako aktivnost iz kroga kakovosti je nujno potrebno v sistemu zagotavljanja kakovosti upoštevati in izpeljati tri pomembne funkcijske elemente (glej sliko 14).

Načrtovanje kakovosti

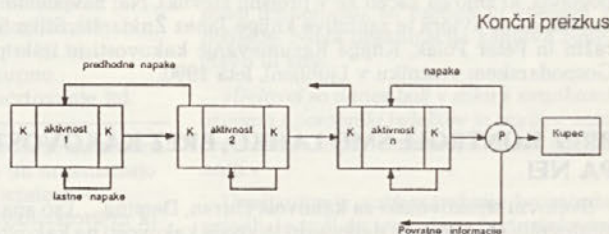
Izbor karakteristik kakovosti ali nadomestnih kakovostnih karakteristik in določitev njihovih toleranc glede na zadovoljevanje zahtev uporabe ali resničnih kakovostnih karakteristik in njihovo uresničitev (glej sliko 15).

Preverjanje kakovosti

Ugotoviti, do katere stopnje izdelki izpolnjujejo predpisane zahteve kakovosti.



Slika 14. Tri stopnje v skrbi za kakovost in kdo zanje odgovarja

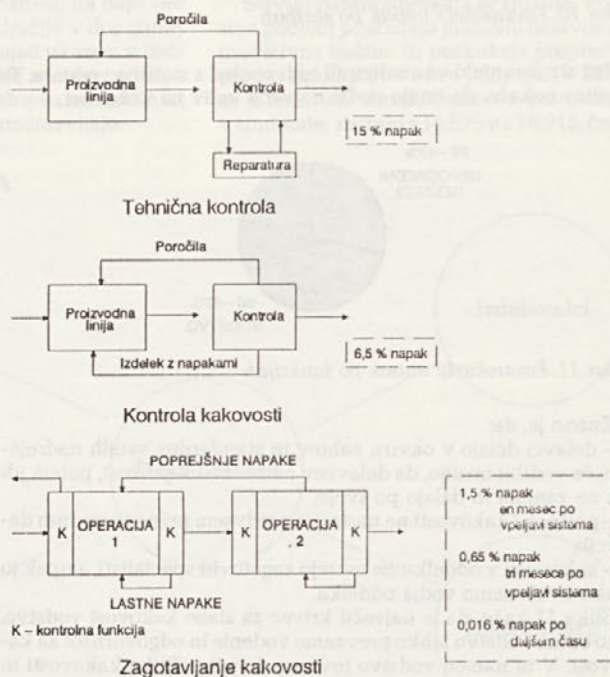


Slika 15. Princip dela v krogu kakovosti

Vodenje kakovosti

Nadzirati in voditi proces izdelave izdelka, tako da izpolni v skladu z načrtovanjem kakovosti in z uporabo rezultatov preverjanja kakovosti zahtevane karakteristike kakovosti.

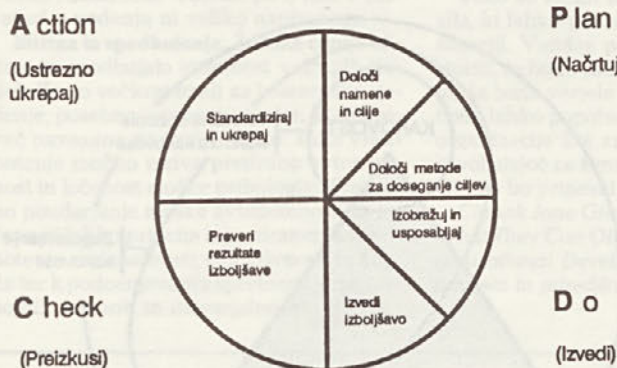
Pri načrtovanju kakovosti moramo izhajati s stališča, da so ljudje dobri in namerno ne delajo napak. Hkrati pa moramo upoštevati, da ni nihče popoln, ampak se vsakdo lahko moti. Z upoštevanjem teh dejstev načrtujemo dejavnost, tako da čimbolj izključimo možnosti za napake, skratka ne smemo računati, da bo napake odpravljala kontrola, ker jo v klasični obliki ni več.



Slika 16. Napake v odvisnosti od načina prizadevanja za kakovost

Slika 16 prikazuje, kako se lahko zmanjša odstotek napak v proizvodnji z upoštevanjem omenjenih dejstev. Primer je vzet iz izkušenej neke tovarne na Japonskem.

Z doseženim rezultatom ne smemo biti nikoli zadovoljni, ker nas konkurenčni boj na trgu sili k neprestanim izboljšavam. Kar je bilo včeraj dobro danes ni več! Deming je izdelal, nekateri priznani strokovnjaki (Ishikawa) pa dopolnili preprosto metodo, imenovano P-D-C-A (Plan - načrtuj, Do - izvedi, Chek - preizkusi, Action - ustrezno ukrepij), ki s pravilno uporabo nudi stalen napredek kakovosti. (Slika 17)



Slika 17. Demingov krog kakovosti

Za razumevanje metode je potrebno poznati glavne dejavnosti posameznega dela Demingovega kroga:

PLAN = načrtovati lastne dejavnosti pred pričetkom dela ali bolj natančno:

- določiti namene in cilje, ki jih želimo raziskati;
- potrditi motive, ki so določili izbor in rangirali cilje po značaju;
- dokumentirati sedanje stanje, iz katerega izhajamo;
- analizirati dejstva z objektivnimi metodami za določitev njihovih vzrokov;
- določiti akcije, s katerimi lahko odpravimo vzrok in dosežemo višjo stopnjo kakovosti.

DO = v praksi izpeljati tisto, kar je načrtovano ali:

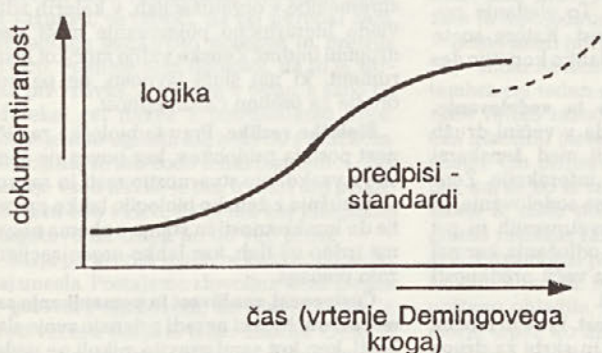
- izobraziti delavce, da bi lahko razumeli zahteve, jih sprejeli za svoje in delali po navodilih;
- zagotoviti, da so akcije izpeljane tako, kot je načrtovano.

CHEK = preveriti skladnost rezultatov z dokumentacijo ali:

- potrditi rezultate in jih rangirati po njihovih značilnostih;
- z rezultati obvestiti ustrezne ljudi.

ACTION = načrtovano dejavnost uzakoniti ali ponoviti ciklus ali bolj natančno:

- če na prejšnji način niso doseženi zadovoljivi rezultati, ponoviti ciklus P - D - C - A na istem problemu;
- če so uresničeni načrtovani cilji, standardizirati dela, s katerimi smo dosegli želeni rezultat, uvesti »novo obnašanje« v vsa okolja, izobraziti vse delavce in preveriti, če se novi postopek dejansko izvaja;
- ugotoviti morebitne vzporedne probleme, ki še niso rešeni in na njih pričeti nov ciklus P - D - C - A.



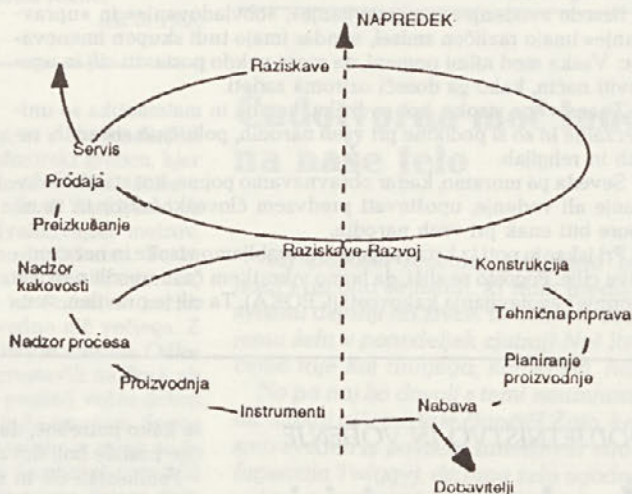
Slika 18. Delo po logiki ali predpisih in urejenost delovnih procesov

Z vrtenjem Demingovega kroga je nedefiniranih vedno manj področij, zato se za redno delo v proizvodnem procesu zmanjšuje uporaba logike, povečuje pa uporaba predpisov in standardov (slika 18). Ko dosežemo stanje, da so dejavnosti skoraj v celoti dokumentirane, postopka ne končamo, ampak ga ponovimo na novi, višji tehnološki ravni.

Upoštevatil je treba dejstvo, da miselni procesi producirajo vedno nove ideje. Delavce je potrebno spodbujati k razmišljanju, njihove ideje je treba upoštevati, da bi čimbolj izkoristili miselni potencial vseh zaposlenih. Tak pristop z uporabo Demingovega kroga v vseh segmentih kroga kakovosti trajno izboljšuje kakovost, kar je prikazano s spiralo dviga kakovosti na sliki 19.

CELOVITO OBVLADOVANJE KAKOVOSTI (CEOKA)

Za prehod v celovito obvladovanje kakovosti mora imeti podjetje uveden sistem zagotavljanja kakovosti, hkrati pa mora vzporedno upoštevati še stroške in dobavne roke. Izpeljati je potrebno miselno revolucijo, predvsem pri vodenju podjetja. Vodstvo mora upoštevati učinke svojega poslovanja na širšo družbo in dolgoročno. Miselna revolucija temelji na naslednjih elementih:



Slika 19. Spirala izboljšanja kakovosti

a) Dejavnosti so planirane in vodene k dolgoročnim ciljem, kjer ima kakovost prioriteto. Dobiček nima pri vodenju podjetja več primarne vloge, ker je sestavni del dolgoročne politike kakovosti.

b) Podjetje deluje s potrošniško usmerjenostjo. Potrošnik je priznan kot partner in njegove želje so upoštevane pri razvoju in proizvodnji novih izdelkov. Proizvodnja ne dela več po svojih merilih, kaj je dobro za potrošnika, in nato išče kupca, ampak ugotovi, kaj kupec potrebuje, želi ali potrebuje in to naredi.

c) Naslednji proces v krogu kakovosti je tudi potrošnik. Porušiti je treba medsebojno zaprtost in delati tako, da je prejemnik našega dela popolnoma zadovoljen.

č) Dobri in slabi dokumentirani podatki so vsak trenutek na razpologo za prikazovanje trenutnega stanja kakovosti (izdelka, procesa, poslovanja itd.).

d) Upošteva se humanost kot filozofija vodenja. Humanost se izraža pri vodenju delavcev, tako da se vzpostavi medsebojno spoštovanje, vzgojijo sposobni delavci in zagotovi medsebojno zaupanje. Humanost je osnova za timsko delo v segmentu ali med segmenti kroga kakovosti. Zaradi doseganja humanosti dela, motiviranja, informiranja in reševanja manjših problemov na vseh ravneh pa se ljudje združujejo v krožkih kakovosti.

V tej zvezi opozarjamo, da so krožki zadnja faza v zgrajenem sistemu zagotavljanja kakovosti. Šele ko je reševanje problemov kakovosti sistemsko rešeno, lahko manjše probleme rešujejo krožki. Ti nimajo možnosti za uspeh, če so postavljeni samo v proizvodnji in če drugi segmenti v podjetju ne reagirajo na predloge zaradi svoje neosveščenosti. V našem okolju je zasidrano napačno mišljenje, da bomo s skupino delavcev, katero bomo poimenovali krožek, ki ima malo znanja in neustrezno vodenje, rešili probleme proizvodnje in kakovosti. Take predpostavke so pred nekaj leti pripeljale do propada že ustanovljenih krožkov, kar je pri delavcih povzročilo nezaupanje, celotnemu sistemu pa težko popravljivo škodo.

Miselna revolucija od zagotavljanja kakovosti k celovitemu obvladovanju kakovosti se izraža tudi v geslu (ki se mora spremeniti)

KUPEC JE BOG,

kar pomeni, da poskuša proizvajalec maksimalno zadovoljiti kupca, vendar šteje, da je kupec odmaknjen in se z njim ne more odkrito pogovoriti o napakah, ki so še vedno bolj stvar proizvajalca. Geslo se spremeni v

PROBLEM JE NAŠ ZAKLAD,

kar pomeni, da proizvajalec in kupec odkrito partnersko govorita o slabi kakovosti in jo imata za skupen problem. Prek odkritih problemov nato poiščemo in odpravimo vzroke za slabo kakovost v celotnem proizvodnem procesu. S tem se dviguje kakovost izdelkov, od česar imata korist proizvajalec in kupec.

Pri poimenovanju prizadevanj za kakovost lahko nastopijo težave. V različnih okoljih za iste dejavnosti uporabljajo različne nazive, ki so običajno prevodi iz tuje literature različnih jezikovnih področij, kjer že lahko ugotovimo razlike. Tako lahko angleško besedo CONTROL različni avtorji različno razlagajo. Nadaljnjo raziskovanje teh pojmov bi pokazalo, da postane izbor besed predmet osebnega okusa.

Besede »vodenje«, »zagotavljanje«, »obvladovanje« in »upravljanje« imajo različen smisel, vendar imajo tudi skupen imenovalec. Vsaka med njimi pomeni, da mora nekdo postaviti cilj in ugotoviti način, kako ga doseči oziroma zadeti.

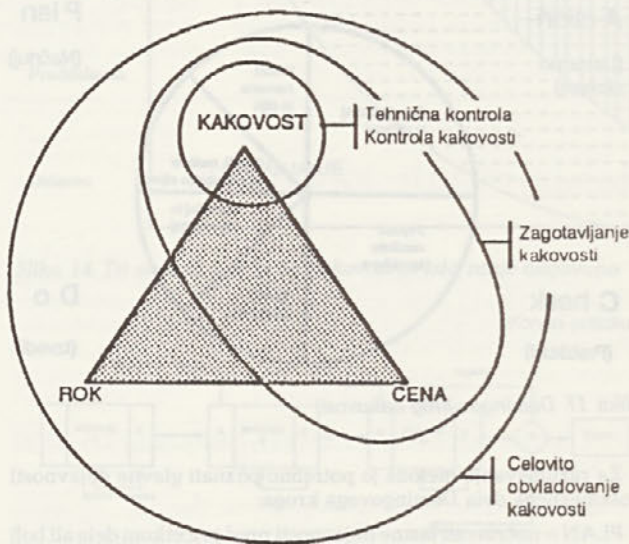
Znanstvene stroke, kot so fizika, kemija in matematika so univerzalne in so si podobne pri vseh narodih, političnih sistemih, rasah in religijah.

Seveda pa moramo, kadar obravnavamo pojme, kot sta obvladovanje ali vodenje, upoštevati predvsem človeški faktor in ta ne more biti enak pri vseh narodih.

Pri iskanju poti iz krize pogosto uporabljamo visoke in nerazumljive cilje. Pogosto se sliši, da bomo v kratkem času uvedli najvišje stopnje zagotavljanja kakovosti (CEOKA). Ta cilj je pravilen, ven-

dar je potrebno uvesti v prakso in obvladovati vse poprejšnje stopnje, ker ni mogoče preskakovati. Slika 20 kaže, da kakovost v ožjem pomenu obravnavata tehnična kontrola in kontrola kakovosti. Obdobje zagotavljanja kakovosti obravnava še stroške in iz njih izhajajočo ceno izdelka, medtem ko CEOKA obravnava vsa tri merila kakovosti.

Da bi bolje razumeli postopnost delovanja, si zamislimo vrhunške alpiniste, ki osvajajo najvišje vrhove. Če jih želijo osvojiti, si morajo na nižjih vrhovih zagotoviti večšine in kondicijo, nakupiti ustrezno opremo in šele s tako izpolnjenimi pogoji so sposobni za vrhunske podvige.



Slika 20. Merila kakovosti in način prizadevanja za kakovost

PODJETNIŠTVO IN VODENJE

Ženske spreminjajo organizacije

Iz svetovne literature

Zdaj, ko človeški dejavniki postajajo vse bolj pomembni za uspeh podjetja, imajo ženske veliko več možnosti za uspešno poklicno delo, kot so jo imele doslej. Ob tem jim ne bo več potrebno prevzeti »tipično« moških oblik uveljavljanja, prav bodo prišle tudi njihove »tipično« ženske lastnosti.

Delovne organizacije bi morale spoznati enkratne vodilne sposobnosti, ki jih imajo ženske, namesto da jih silijo v prilagajanje moškemu modelu uspešnega poslovanja.

Ljudje, ki so na oblasti – povečini so to moški – spodbujajo k napredovanju ljudi, ki so jim kar najbolj podobni. Zato ni čudno, da je tistih nekaj žensk, ki jim je uspelo priti med vodilne strukture v podjetjih, zelo podobnih moškim, ki imajo oblast v rokah. Nedavne študije so pokazale, da skoraj ni razlik v osebnosti in vedenju ženskih in moških poslovodnežev. Ženske, ki bi rade uspeli, se odrečejo vedenju, ki ga vsi imenujemo »značilno žensko«. To pa ima negativne posledice tako za žensko kot za delovno organizacijo. Kajti prav te »ženske« lastnosti, ki jih zdaj podcenjujemo, so

še kako potrebne, da bi delovne organizacije postale bolj dovzetne za potrebe ljudi.

Feministke 60. in zgodnjih 70. let so poskušale kar najbolj zmanjšati razlike med moškimi in ženskami, da bi tako dobile enake možnosti za vse. Taka »androgena« osebnost bi morala imeti hkrati moške poteze (kakršne so neodvisnost, agresivnost, zanašanje nase, vodenje, iniciativnost, tekmovalnost, častihlepnost, analitično razmišljanje, dominantnost, silovitost, kompetentnost) in ženske poteze (kakršne so sočutje, občutljivost, pripravljenost na sodelovanje, čustvenost, nežnost, sposobnost življenja v druge, občutljivost za medsebojne odnose in odvisnost tudi od drugih).

Ženske in fleksibilnost podjetja

V drugi polovici 70. let so tudi feministke začele poudarjati vrednost ženskih tradicionalnih vrednot in načinov razmišljanja, čustvovanja in vedenja. To gledanje povzdiguje žensko različnost. Katere so te ženske kvalitete in kako lahko koristijo delovni organizaciji?

Prvi sta **komunikacija in sodelovanje**. Raziskave so pokazale, da v večini družb služi mreža komunikacij med ženskami kot osnova za družbeno interakcijo. Ženske so bolj pripravljene na sodelovanje, in to je pomembno pri posvetovanjih in pri procesu demokratičnega odločanja, kar naj bi vodilo k višji moralni in večji predanosti ljudi delovni organizaciji.

Povezanost in navezanost. Prav ta močna potreba žensk po veze in skrbi za druge lahko veliko prinese delovnim organizacijam, kjer velikokrat vladajo odtujeni odno-

si in pomanjkanje občutka za skupnost. Vse preveč se poudarja storilnost, tekmovalnost, sebičnost, zanašanje nase, neodvisnost in uspeh. To je pretiravanje in vodi v »bolezen«. Ženske, ki so bolj sproščene v medsebojnih odnosih, lahko pripomorejo, da se začnejo v delovnih organizacijah bolj ceniti povezanost, prijateljstvo, zveze in ljudje kot osebnosti.

Moč. Ženske doživljajo, uporabljajo in gledajo na moč drugače kot moški. Ženske enačijo moč z dajanjem in skrbijo za druge, medtem ko jo moški enačijo z napadalnostjo in potrjevanjem samega sebe. Ženske ne opisujejo moči kot prevladovanje ali sposobnost obvladovanja, ampak bolj kot zmoglost, zlasti kot zmoglost celotne skupnosti. Pojmovanja, povezana z ženskim vrednotenjem moči kot sile, ki spreminja od znotraj, ali pa kot sile, ki v skupnosti osvobaja, lahko uvedejo radikalne spremembe v organizacijah, v katerih zdaj vlada hierarhično pojmovanje moči nad drugimi ljudmi. Ženske vidijo moč kot instrument, ki naj služi javnosti, ne pa kot orodje za osebno častihlepnost.

Biološke razlike. Prav ta biološka različnost postaja pridobitev, ker povezuje ženske z vsakdanjo stvarnostjo rasti in razvoja. Izkušnja z žensko biologijo lahko pripelje do konkretnosti in stanja z obema nogama trdno na tleh, kar lahko organizacijam zelo pomaga.

Čustvenost, ranljivost in pomanjkanje samozavesti. Moški neradi priznajo svoje slabosti, ker, kot sami pravijo, nikoli ne vedo, kdaj bodo to uporabili proti njim. Svojih slabosti ne priznajo niti sami sebi. To se jim

zdi prenevarno. Ženske pa veliko laže priznavajo svoje slabosti. In dokazano je, da se v teh ženskih »slabostih« skriva velika moč. Ker se ženskam ni treba toliko braniti, lahko produktivneje delajo kljub temu, da vedo za svoje slabosti. Natančneje se znajo oceniti in to lahko v končni fazi koristi vodenju organizacije. Sposobnost žensk, da izrazijo čustvenost, ranljivost in nemoč, lahko da delovnim organizacijam bolj človeško razsežnost. Vendar pa o tem v literaturi o vodenju ni veliko napisanega.

Bližina in spodbujanje. Ženske cenijo bližino in spodbujajo intimnost v drugih ljudeh. To so večkrat imeli za bolezensko vedenje, posebno v primeru mater, ki so preveč navezane na svoje otroke. Tako vrednotenje močno izziva pretirano avtonomnost in ločenost moške psihologije. Pretirano poudarjanje moške avtonomnosti in ločenosti lahko pripelje k pretiranemu vrednotenju racionalnosti, objektivnosti in analizi ter k podcenjevanju spretnosti v medsebojnih odnosih in ustvarjalnosti.

Čas bo pokazal, koliko bo ženskam z njihovimi sposobnostmi uspelo v hierarhično urejenih organizacijah, v katerih prevladujejo moški. Vse zgoraj naštetih sposobnosti so najmanj pomembne za uspeh, kakršnega pojmujejo v takih organizacijah. Zato je vztrajanje na tej poti lahko zelo samotno. Vendar pa lahko te spretnosti ustavijo plimo odtujevanja, apatije, cinizma in nizke morale v teh organizacijah.

Tako so lahko ženske najbolj radikalna sila, ki lahko povzroči spremembe v organizaciji. Vendar pa tega ne bodo mnogle storiti, če bodo osamljene. Naučiti se morajo, da bodo verjele v svojo vrednost. Če se bodo lahko popolnoma vključile v delovne organizacije kot zrele ženske, bo rezultat osvobajajoč za ženske, v delovne organizacije pa bo prinesel več človečnosti.

Članek Jane Grant Women as Managers: What They Can Offer to Organizations v Organizational Development, Winter 1988, je povzela in priredila Breda Konte.

RR 5, 1990

Slave imenuje. Nastaviva njegove in moje trapole. Tako me zazebe, da jo popiham ven. Slave je potem ujel tri črve. Super, to bo rib, se veselimo. Medtem, ko sva se s Slavetom ukvarjala s črvi, je Rade šel iskat luknje od hobotnic. Bil je že kakšne pol ure v vodi, ko zakliče, naj mu prinesemo osti. Na globini pet metrov je staknil hobotnico. Kakšnih petnajst minut se je z njo zabaval, preden jo je nataknilo na osteh prinesel na pomol. Jaz sem se medtem komaj malo ogrel, on pa, ki je bil več kot eno uro skupaj v vodi, mraza sploh čutil ni. Pripravil bom hobotnico v solati, je rekel. Jaz je še nisem jedel in bil sem prav radoveden, kakšna bo. Ko smo jo drugi dan jedli, mi je bilo takoj jasno, zakaj se je toliko mučil okoli nje. Kakšna sreča, da imamo s sabo Radeta, razmišljam. Nisem še bil v družbi s kom, ki bi znal morske sadeže pripravljati tako dobro kot Rade.

(konec nadaljevanja)

Ribičija na Kornatih ali robinzonijada na Žakanu ravnem

(nadaljevanje)
BOJAN ŠALAMON

Pa še ena zgodba v zvezi z mačkami. Med njimi je bilo gotovo kakšnih pet šest mladih. Te so bile tudi najbolj predrzne. Ko smo se tretjega večera vrnili z ribolova smo, kot po navadi, odložili palice kar na terasi pred hišo. Nihče ni pomislil, da bi vabo snel s trnka. Sedaj se vam gotovo že svita, kaj se je zgodilo. Med večerjo je nenadoma začela ena od mojih palic ropotati in frrr, je poletela po dvorišču v mrak. Planem za njo, jo zgrabim in tedaj zagledam na drugi strani majhnega mucka. Razčeperil se je na drugi strani vrvice, se od časa od časa malo otepel, v njegovih očeh pa sem videl grozen strah. Pokličem prijatelje, ki vse vprek sprašujejo, kaj se je zgodilo. Kaj za vruga naj storim? Čisto nič me ne mika, da bi prijel v roke na smrt prestrašenega, ranjenega, na pol divjega mačka. S sabo imamo tudi doktrja – veterinarja, a tudi on nima volje posredovati. Muc se mi zares smili. Kako daleč je neki pogoltnil? Koliko trnkov je požrl? Le kako naj ti pomagam, ti požrešni muc, razmišljam. Kot bi me slišal in razumel, se odloči, da bo ukrepal sam. Nenadoma sunkovito potegne in pretrga vrvico. Pozneje sem ugotovil, da jo je utrgal, pri vrtivki. Zbežal je v temo, s sabo pa odvrlel cel navez z obežilnikom vred. Pozneje smo ugibali, kaj neki bo z muckom. Bo poginil, se mu bodo trnki izgnojili... Na veselje vseh nas se je čez tri štiri dni prikazal in ni bilo videti, da bi mu kaj manjkalo. Ta gotovo na trnek ne bo več prijel.

Burja pa je brila in nič ni kazalo, da se bo kaj unesla. Postajamo zlovoljni, sitni. Danes je gotovo z ribolovom, de Slave. Pa se je proti večeru burja le malo umirila. Odločimo se, pripravimo čolne in odplujemo v preliv med našim otokom in Lungo, kjer nas je kar pošteno nagunčalo. Zavijemo v

zavetrje levo ob Lungi in z ehosonderjem poiščem primeren podmorski greben, kjer se nadejam dobrega lova. Veliko izbire v takem vremenu tako nimaš. Zasedramo se na globini kakšnih dvaindvajset metrov. Vabe spustimo na dno in čakamo. Tu in tam kakšen majhen frater, dva tri ugorčka, a dobrega lova ni in ni. Počasi se začne spuščat mrak, pa še vedno nič večjega. Z mrakom pa se je tudi morje umirilo. Odločimo se, da se bomo prestavili na Brak ob Gominjaku, kjer smo prejšnji večer dobro lovili. Dobre pol milje in že smo tam. Sonce je že davno utonilo v morju in mrak se je pošteno zgostil. Bližnji Gominjak sem bolj slutil, kot videl. Le zvezd na tistem delu neba ni bilo, kjer se je nad horizont dvigal otok. Brez ehosonderja pač ne bi našel Braka in strmine, kjer smo prejšnji dan lovili. Tako pa se z gotovostjo zasedramo. Tu smo potem ujeli dosti lepih fratrov, nekaj kantarjev in kakšnih sedem ugorjev, med njimi enega dvo- in enega eno in polkilogramskega. Luna bi morala že davno vziti, pa je ni bilo od nikoder. Jasno, oblaki. Podregam Radeta, ki je bil tokrat za mano v čolnu, v katero smer se bomo morali odpeljati domov? Rade se zagleda in zamisli. Tjale med tisti veliki hrib in tisti manjši, bolj sprašuje, kot trdi. Ja, prav ima. Ampak takole v mraku, ko se luna samo slutiti izza oblakov in je samo pol nebesnega svoda posutega z zvezdami, se hudičevo slabo vidi. Ampak Rade ima prav. Prijemov je vedno manj, zato jo lepo odkurimo domov.

Bomo imeli jutri več sreče z vremenom? Saj vendar ne more biti zdaj, v začetku septembra cel teden grdo! Pa nas je zjutraj na naše veliko razočaranje pričakal kar močan maestral (severni veter, ki piha vzdolž obale). Ob pripravljanju zajtrka modrujemo, kaj se bo iz tega razvilo. Pozneje se je morje le malo poglelo. Slave, Rade in jaz gremo raziskat zaliv, če so kje blizu veliki črvi. Pripravimo posebne pasti »trapole« in že smo v morju. Brrr, je mrzlo. Burja ga je pošteno ohladila. Res je sicer, da je zame morje toplo, ko ima kakšnih štiriindvajset stopinj, a teh dvomljivih dvajset je zares malo. S Slavetom plavava ob zahodnem bregu zaliva, kjer najdeva »rupe«, kot jih

Čudotvorna moč lune na naše telo

Kar pogosto rečemo, glej, luna ga nosi! Posebno še tistim, ki nam gredo s svojimi dejanji na živce. Rečemo to svojemu šefu v ponedeljek zjutraj? Ne? Rečemo raje kaj drugega, kajne! Ha, ha!

No pa naj bo dovolj s temi neumnostmi. Zakaj pišemo tale člančič? Zato, ker smo zvedeli iz povsem zanesljivih virov (agencija Twiggy), da luna zelo ugodno vpliva na naše telo, predvsem na vodo v človekovem telesu. Kakor veste, je v človekovem telesu kar 70 % vode. Preveč, bi rekli tisti, ki jim voda še za v čevlji ni dobra. Je pač tako. Torej, če na eno od luninih men (prvi, zadnji krajec, ščip, mlaj) prav nič ne jeste, razen litra in pol tekočine (čaj, mineralna voda...) ste prav gotovo lažji za en kilogram. Nekateri še več! Štiriindvajseturno (24!) stradanje ni prav nič naporno, saj vam luna pri tem uspešno pomaga. Pravijo, da je takšna kura uspešnejša, če jo izvajate na mlaj ali ščip, zato vam bomo te podatke podčrtali. Sledijo podatki za leto 1991, od aprila naprej.

Uspešno hujšajte s pomočjo podatkov v Našem Aeru (prepisali smo jih iz Pratique), če vam razmere v naši družbi že prej ne bodo povsem zmanjšale apetita!

APRIL 1991:

zadnji krajec	7. 4.	ob 7.45
mlaj	14. 4.	ob 20.38
prvi krajec	21. 4.	ob 13.49
ščip	28. 4.	ob 21. 58

MAJ 1991:

zadnji krajec	7. 5.	ob 1.46
mlaj	14. 5.	ob 5.36
prvi krajec	20. 5.	ob 20.46
ščip	28. 5.	ob 12.37

JUNIJ 1991:

zadnji krajec	5. 6.	ob 16.30
mlaj	12. 6.	ob 13.06
prvi krajec	19. 6.	ob 5.19
ščip	27. 6.	ob 3.58

JULIJ 1991:

zadnji krajec	5. 7.	ob 3.50
mlaj	11. 7.	ob 20.06
prvi krajec	18. 7.	ob 16.11
ščip	26. 7.	ob 19.24

AVGUST 1991:

zadnji krajec	3. 8.	ob 12.25
mlaj	10. 8.	ob 3.28
prvi krajec	17. 8.	ob 6.01
ščip	25. 8.	ob 10.07

SEPTEMBER 1991:

zadnji krajec	1. 9.	ob 19.16
mlaj	8. 9.	ob 12.01
prvi krajec	15. 9.	ob 23.01
ščip	23. 9.	ob 23.40

OKTOBER 1991:

zadnji krajec	1. 10.	ob 1.30
mlaj	7. 10.	ob 22.39
prvi krajec	15. 10.	ob 18.33
ščip	23. 10.	ob 12.08
zadnji krajec	30. 10.	ob 8.11

NOVEMBER 1991:

mlaj	6. 11.	ob 12.11
prvi krajec	14. 11.	ob 15.01
ščip	21. 11.	ob 23.56
zadnji krajec	28. 11.	ob 16.21

DECEMBER 1991:

mlaj	6. 12.	ob 4.56
prvi krajec	14. 12.	ob 10.32
ščip	21. 12.	ob 11.23
zadnji krajec	28. 12.	ob 2.56

Veliko uspehov vam želi
vaše uredništvo

P. s.: Pravijo, da je takšna dieta enako učinkovita tako za moške kot za ženske. Agenciji Twiggy pa že moramo verjeti!

PRILOGA H KONCEPTU DELA

Če hočeš delo obdržati,
moraš elaborat pisati,
kaj se dela in se bo,
čeprav še naj bi vedel to.

Pošljimo ga na seminar,
da ne bo služil popoldan d'nar,
tam se naj poglobi,
kaj podrejene najbolj pesti.

Nič več se ne bo jezil,
nad njimi besnil,
če se je v Aeru zaposlil,
pač sam ni kriv.

Vilma Cencelj

Kulturni utrinek

V roke smo vzeli knjižico Milana Jesiha Soneti (založba Wieser, 1990). Na mnogo stvari pozabljamo, naj v tem času ne pozabimo na kulturo! V pokušino vam ponujamo nekaj Jesihovih sonetov.

Zaspal sem dvakrat, dvakrat se predramil,
obakrat bil je isti tuji čas,
v temi obakrat isti mlačni jaz
in ista ženska daleč za gorami

je dvakrat zaječala od sladkosti
in dvakrat spet se vdrla v smirno komo;
na premcu dvakrat je zaklel nostromo;
in volk zatulil v gluhi snežni hosti-

ko da se Pisec Veliki stvarjenja
je vrnil korigirat prejšnjo stran,
dvomeč, kaj bil napisal je čez dan:

zdaj živega minevanje vnemarno
in vsega mrtvega mrzla življenja
naposled smejo, časopis, v tiskarno.

Dekličak je bila, zdaj je le dih
sence sledi zvenelega spomina,
ki v prsih varje jo teme tišina
in mrtva straža zdajšnjih časov zlih,

da komaj kdaj kakšno brezdanjo noč
se vzdigne iz kamna srčne ječe-
otrok, kot je bila, se k meni sleče
in spiva lahko se dotikajoč.

Teši, teši navzočnost njena mila!
stkana iz preje mladoživih sanj;
čepprav obraz je in ime zgubila

in svit sežge jo in pozabi dan
in ni je-kar bila je, tam od rane
za zmeraj nezaceljen up ostane.

(Grizljaj sem svinčnik ves preljubi dan
in silil se z eno samo vrstico,
kakor da bi z neba vabikal ptico,
naj pride sest mi na odprto dlan,

pa nič; a bežni spanec je doklical,
ko sem sede zakinkal poklapan,
neznane verze mi z obrobja sanj
-Obenem Luč, Lepoto In Resnico-,

da sem samo strmel pobit pobožen,
pred silo, ki je budnost ne pozna,
saj roža je bila v imenu rože,

celo srce v rečenosti srca...
Buden ne vem ne teme ne besed.
A je, pod zvezdami, je tak sonet.)

Pred puškami bi stal, napravljen v belo,
redka megla bi lezla od močvirja,
kratek ukaz, krik skoraj oficirja...
in, stara reč, več ne bi slišal strelav,

v en sam pok zbitih, ki bi dvignil ptiče,
da vzprhotal bi znad živih gnezd-
potem bi ležal in brez glasa kričal
ime ljubezni v cerkev zgaslih zvezd...

in čez veliko časa tihoginitja,
ko krogle že bi vase vzela prst,
bi rastel iz srca samoten trst,

gnan od neznosne sile, ki brez pokritja
vezilo upov je, ne dar spomina,
in mojih dni je dedina edina.

IZŽREBANI REŠEVALCI NAGRADNE KRIŽANKE ŠTEVILKA 1:

Dragi reševalci križank!








Tudi tokrat je prišlo na naš naslov veliko rešitev in žreb je nagrade razdelil takole:

1. NAGRADA – 160 din.: Tatjana Arnšek, Kemija Celje
2. NAGRADA – 100 din.: Zvone Jutriša, Kemija Celje
3. NAGRADA – 70 din.: Stane Hertiš, Cetis
4. NAGRADA – 50 din.: Alojz Mohorko, Aero Copy
5. NAGRADA – 50 din.: Zdenka Gajšek, Cetis

Rešitve nagradne križanke številka 2-3 pošljite v Uredništvo do 10. aprila 1991. Naj dodamo še naš naslov:

Aero SSS, Kocenova 4, 63000 Celje, s pripisom NAGRADNA KRIŽANKA.

VELIKO USPEHA!

	TEŽAVEN POLOŽAJ	ORODJE ŽANJIC	IGRA S KARTAMI	MIRNO SOŽITJE	REŠETAR	STRAŠNO TRUJENJE	GLASB. SOSS		KOUJ RIJAVE BARVE		STAROGR. BASNO-PISEC			
	SPODNJI DEL HIŠE													
	POHARANJE PODOBEN JUŽANI SADRŽ	NAZOR, KI NE PRIZNAVA NOBESE OBLASTI	SKAND. M. IME SNEŠNICA				HRV. KUJI-ŽEVNIK (VLADINIL)							
PUSTNA ŠENA							LJ. GLED. IGRALEC STOLETJE					GLADINA DODATEK ZA TESTO		
KARENINA					NAVODILO ZA PRIPRAVO JEDI						4. RIM. KRALJ. PRERI-VANJE			
OSEBA V RPU "NAHAB-HARATA"				WAGON	PREB. EVROP. DRŽAVE DETELJA					ODGOVOR				
VISOKE CENE														
ANGELCA HLEBCE		LESENO PIMALO	KAPITAN LAJBE				USTOP-NICA	ZNAMENJE	SIMO HATAVULJ	TRUP	GR. BOG LJUBEZNI	GR. BOG VOJNE		
STOJEČA VODA Z RIBAMI							GOZDNI SADRŽ DEL. BOKS. BOJA							
OKRAJ-SANO Ž. IME			SKLADUOST											
ŽIVEC			OGNJEVIK		GRAD PRI GABROVKI DRŽAVA V AZIJI				IGRALKA MASSARI			SKAND. DROBIŽ		
ZDRAVSTV. USTANOVA									TEMELJ KOŠARKAR ŽORGA					
	KRILLO RIM. KO-NJENICE				GL. M. BAN-GLADEŠA IZLOČEK JETER					IGRALKA BASINGER	CHERAV OTROK			
		ZUNANJA TELESNA PREVLEKA MLAKA						PTIČ SEVERNIN NORIJ			DRĀVNA BLAGAJNA SEČNIK			
	PRELOH	POLJED. DRODJE				MESTOV NEMČIJI	KRAJ PRI RAKERU	ATLET THORPE SOTOČNICA DRINE			CIGANI	TELUR		
PRIPRAVA V ZVONIKU					MESTO V VZHODNI SLOVENIJI OS. ŽAMERK							SPODNJI DEL POSODE	JUD	LUKA V IZRAELU
FIGURA			HOLITEV	JADRAN. OTOK						MUSLIM. BUDOVNIK	XORA - TOMIC			
GLAVNA SESTAVINA MASČOB						NESPA-NETNIK								
BOJAZ-LJIVEC						SRB. M. IME				VRSTA ELEKTRO-NIKE				

Celje - skladišče
D-Per

452/1991



1119910995,2/3

COBISS 9

OSREDNJA KNJ. CELJE

