

O strategiji in taktiki pri planiranju

Vizija je najpomembnejša

Sprejem letnega plana (1991 leta) v Alpini je tudi prilika za kratek pregled stanja na področju planiranja v podjetju. Se bolj je, če rečemo, da bomo ugotavljali, kako teče proces planiranja, saj mnogi planerji pojmujejo planiranje kot neprestan (kontinuiran) proces, ali celo krožni proces planiranja, izvedbe in kontrole. To kontinuiteto pogojuje predvsem stalno spreminjanje okolja in podjetja. Prav temu procesu se daje pogosto še večji pomen kot samemu rezultatu — planu. Naloga planerja je tako poleg sodelovanja pri planiranju tudi vzpodbujanje in učenje planiranja drugih. Za uspešnost planiranja je potrebno tudi ustrezno zaupanje v planiranje, kakor tudi ustrezna organizacija, vodenje in kontrola planiranja. S planom bi morali predvsem prispevati k izboljšanju poslovanja, tako s kratkoročnim kot dolgoročnim, oz. taktičnim in strateškim, kot jih lahko tudi imenujemo. Če se kratko zadržimo pri besedah taktično in strateško, s taktičnim planom pojmujejo predvsem kratkoročne (letne) plane, ki so zelo operativnega značaja, s strateškim pa predvsem dolgoročneje plane. Pomena nadaljnje pevezanosti in odvisnosti strategije in taktike gotovo ni treba posebej poudarjati.

V Alpini smo plan za leto 1991 sprejeli v določeni obliki in vsebini. Ni namen, da bi na tem mestu delali analizo tega taktičnega plana, vsekakor pa jo bo treba na drugem mestu. Enako velja to za strateško planiranje. Ocena je, da rezultati analize ne bi bili najboljši.

Čeprav je ta prej omenjena problematika zelo pomembna (za Alpino je tudi pereča), še nekaj misli o spoznanjih poslanstva kulture podjetja in ustvarjalnem pla-

niranju. Na prvi pogled morda izgleda to kot nepomembno in nepotrebno, zlasti zato, ker je to skoraj nemogoče kvantificirano opredeliti. Do določene mere pa lahko ta spoznanja dobijo kvantificirano obliko prav v že prej omenjenih planih.

V zvezi s tem se srečujemo predvsem z vizijo, ki pomeni usmerjenost v prihodnost. Vizija je najzahtevnejši in najzlahtnejši del planiranja in nastaja kot rezultat součinka sposobnosti predvi-



Tone Eniko vodja knjigovodstva

devanja in upoštevanja okolja, v katerem nastaja. Torej vedno nastopata človek in okolje. Pri oblikovanju vizije pa ne zadostujejo več samo racionalne planske metode. Ker gre za vizualizacijo, je poleg občutkov, stališč in vrednot pomembna še intuicija. V zvezi s tem naredimo primerjavo s šahovsko igro, ki je vsem poznana. Znano je, da je šah kombinacija teoretičnega znanja, izkušenj, matematike, kombinatorike, umetnosti, intuicije, duhovitosti in še česa. Tudi pri tej igri je za dosego končnega racionalnega cilja potrebna npr. intuicija. Z vrhunskostjo ta pomen samo še narašča.

Prav v povezavi s tem se obdelujejo neverjetne količine informacij, ki so pomembne tudi za planiranje. Naslonitev na to množico informacij pa je pri nas zelo boječa. To izhaja tudi iz tega, da je človek preveč opredeljen kot zgolj racionalno bitje in ne kot celovito bitje, ki obenem misli, občuti in tudi sanja.

Pri tem lahko poiščemo primeru z izdelkom, ki nam je najbližji, torej s čevljem. S strani potrošnika (zanj proizvajamo) nakup čevlja ni samo razumsko dejanje, ampak tudi emocionalno dejanje, torej čustveno.



»Saj človek ne ve, kako se ravnati,« pogosto slišimo. Na eni strani nam delovanje predpisuje zvezna država, na drugi strani omejuje zakonodajna osamosvajajoče Republike Slovenije. »Najbolje je čakati,« je naslednja trditev, ki iz tega izvira.

Toda, ali ni naše ravnanje predvsem rezultat lastnega tehtnega premisleka o nas samih, o podjetju, kakršnega želimo imeti. Torej, kaj delati, kaj in komu prodajati, da bomo poslovali z dobičkom. Priznajte, da tako ravnamo že danes, le da je končni izkupiček bolj pičel. Morda pa le nismo odkrili vseh možnosti, ali pa v bistvu še delamo po ustaljenih navadah. Vozi mo kot smo se naučili, le da je »cesta sedaj bolj valovita in ovinkasta.«

Vsak dan smo odvisni ne le od omenjene zakonodaje, temveč od zahtevnega tržišča, ki postaja vedno bolj neusmiljeno. Pa še te zime in vse že znane posledice.

Prestrukturiranje je resda proces, ki zajema korenite spremembe v vsem: kadrovske politiki, lastninjenju s prizadevanjem za pridobivanje svežega denarja, organizaciji, tehnologiji... Pa ne pozabimo — v razvojni strategiji.

Pa saj veste, kar naprej je treba nekaj reševati, nikoli ni časa za temeljit premislek; že ukrepi s katerimi se rešujemo, so velikanski in utrujajoči, celo revolucionarni — kot da se prestrukturiramo...

Nejko Podobnik



Visoka udeležba na volitvah in prav tako visok odstotek »ZA« je bila značilnost tudi na volitvah v Žireh. Na sliki z volišča nekdanjega naselja Stara vas — v družbenem domu Partizan.



DOGOVARJAMO SE - DOGOVORILI SMO SE



Ob rob sklepom delavskega sveta

Glavne značilnosti plana za prihodnje leto je pojasnil direktor Bojan Starman.

V letu 1991 uvajamo načrtovane in spremljanje poslovnega procesa po profitnih enotah — modni program, športni program, maloprodajna mreža; v okviru zakonskih možnosti pa bi se podjetje v letu 1991 preobrazilo v delniško družbo.

Za leto 1991 se načrtuje proizvodnja 2.200.000 parov obutve, od tega 70 % modnega i 30 % športnega programa. Od skupne proizvedene količine naj bi izvozili 69 %, od tega 53 % na Zahod in 16 % na Vzhod, 31 % pa prodali na domačem trgu.

V zvezi z izvajanjem določil kolektivne pogodbe je delavski svet sprejel naslednje sklepe:

— Pri kriterijih za izredno plačan dopust se upošteva določila kolektivne pogodbe, razen v primerih, če so naša sedanja določila ugodnejša. Za krvođajalsko akcijo se odobri 1 dan plačnega dopusta.

— Odsotnosti brez nadomestila OD odobrava vodja kadrovske službe na predlog pristojnega člana kolegija

— Pri izračunu letnega dopusta se kot minimalno osnovo upošteva 18 dni. Proste sote se ne štejejo v letni dopust.

— Izhodišni osebni dohodki se lahko znižajo za 20 %, če bi v nasprotnem primeru ogrozili po-

slovanje podjetja. Če se to zgodi ustrezen sklep o tem sprejme delavski svet.

— Razporeditev po tarifnih razredih se sprejme in začne veljati s 1. 1. 1991, da ne bi med letom spreminjali celotnega sistema grup.

— Pri izračunu dodatkov se upoštevajo tista določila, ki so višja (po pravilniku ali kolektivni pogodbi).

— Pri dodatku na delovno dobo se upošteva določila kolektivne pogodbe. Samo pri delavcih z več kot 20 let delovne dobe se dodatno upošteva dodatek za stalnost in sicer nad 20 let +3 %, nad 25 let +4 %, nad 30 let +5 %.

— Pri izračunu bolniške se za vse dneve bolniške odsotnosti upošteva nadomestilo v višini 80 % OD delavca iz preteklega meseca. Delavec pa ne sme prejeti nižji OD od zajamčenega, tudi če je na bolniški ves mesec.

— Glede na določilo kolektivne pogodbe uvajamo v Alpini jubilejne nagrade tudi za 10 let delovne dobe.

— Odpravnina ob upokojitvi znaša 3 povprečne OD v gospodarstvu republike v zadnjih treh mesecih. Znaša lahko tudi 3 povprečne OD delavca v zadnjih treh mesecih, če je to zanj ugodnejše.

— V cilju ohranitve dobrih malic prispevajo delavci še naprej 6 din prispevka za 1 obrok.

— 10 % cene super bencina za prevožen km se obračuna delavcem, ki so oddaljeni od podjetja več kot 3 km. Zgornja meja nadomestila je vozna karta.

— Socialne pomoči v primeru smrti delavca znašajo: 3 povprečne OD in še 50 % za vsakega nepreskrbljenega otroka.

— Kolektivna pogodba velja za vse delavce zaposlene v Alpini.

Sprejet je bil še sklep, da se na javni dražbi proda prazno dvosobno stanovanje na Triglavski ulici 12, Žiri.

KRITERIJI ZA DOLOČITEV DOPUSTA V SKLADU Z ZAKONOM O DELOVNIH RAZMERNOSTI

Zakon določa, da se proste sote ne štejejo v letni dopust. To bi pomenilo v povprečju okrog 3 % povečan porast odsotnosti z dela, zato je bilo potrebno spremeniti kriterij glede na delovno dobo, vsi ostali kriteriji pa so ostali nespremenjeni.

Kriteriji za določitev dolžine letnega dopusta so: delovna doba, delovni pogoji, posebne socialne razmere, starost in dosežena stopnja strokovne izobrazbe.

1. Glede na delovno dobo se bo dopust odmeril po naslednji lestvici:

do 5 let	18 dni
delovne dobe od 5 do 10 let	19 dni
delovne dobe od 10 do 15 let	20 dni
delovne dobe od 15 do 20 let	22 dni
delovne dobe od 20 do 25 let	

delovne dobe od 25 do 30 let	24 dni
delovne dobe nad 30 let	26 dni
delovne dobe	28 dni

2. Po delovnih pogojih pripada delavcem glede na dela, ki jih opravljajo, podaljšani dopust od enega do štirih delovnih dni. Po tem kriteriju se upoštevajo delovna opravila, kjer so težji pogoji dela in kjer se zahteva večji fizični napor. Dodatni dopust po tem kriteriju pripada tudi delavcem s posebnimi pooblastili in delavcem, ki opravljajo delo v treh oz. štirih izmenah.

3. Po kriteriju posebne socialne namene so odmeri dodatni dopust: materam z otroki, samohranilkam-cem, invalidom, delavcem, ki negujejo težje telesno ali zmerno težje in težko duševno prizadeto osebo.

4. Starost: delavci, ki so stari najmanj 50 let

5. Delavcem pripada glede na doseženo stopnjo strokovne izobrazbe dodatni dopust od 1 do 3 dni.

Delavec ima pravico do letnega dopusta v minimalnem trajanju 18 delovnih dni, zgornjo mejo smo postavili 30 dni oz. 35 dni za delavce, ki so stari nad 50 let, ne glede na starost pa delavcem, ki jim je priznana najmanj 60 % telesna okvara, delovnim invalidom, ki imajo pravico do skrajšanega delovnega časa ter delavcem, ki negujejo in varujejo težje telesno ali zmerno težje in težko duševno prizadeto osebo.

Delavec, ki v tekočem kolektornem letu zaradi odsotnosti z dela zaradi bolezn ali porodniškega dopusta ter dopusta za nego in varstvo otroka ni mogel izrabiti dopusta ali je bila izraba prekinjena, lahko izrabi celotni letni dopust do 30. junija naslednjega leta.

Vizija je najpomembnejša

nadaljevanje s str. 1

Če se še enkrat postavimo v vlogo človeka kot strukturirano osebo v določenem okolju, lahko ugotovimo, da se nahajamo v okolju, ki je bolj naklonjeno analitičnemu kot sintetičnemu pojmovanju, kar zastira pot k celovitosti in pravi harmoniji. Namesto da bi iskali ravnotežje med diametralno nasprotnimi lastnostmi, običajno ene opredelimo kot prave, druge kot neprave. Zavedati se moramo, da lahko nasprotnost lastnosti (konvergenca — divergenca) teza — antiteza, zavestno — intuitivno, analiza — sinteza itd., če so priznane in upoštevane, delujejo enakovredno na skupne cilje.

Po dr. Mayerju je proces planiranja celovita aktivacija človekove osebnosti, ki prenaša (transcedira) obstoječe strukture stanj in povezav v sebi ali v okolju in ustvarja napovedi novih elementov in struktur v prihodnosti. Vizija pa je projekcija v prihodnost, ki dosega dolo-

čen nivo sprejemljivosti za okolje.

Proces nastajanja napovedi razume kot interakcijo medsebojnih faz: razumevanje, iskanje, primerjanje, evolucija, transformacija, odkrivanje, rekonstrukcija strukture (plan), konstrukcija nove strukture (vizija), simbolizacija, operacionalizacija, uresničitev napovedi.

Če izhajamo iz podjetja, bi lahko ekvivalent racionalnemu našli predvsem v strukturi podjetja, ekvivalent čustveni sferi predvsem v povezavi z okoljem, ekvivalent intuitivnemu pa poleg drugega, predvsem na vodenju, ki je usmerjeno na človeka. Prav zadnji in del drugega ekvivalenta (ki ju sicer ne razčlenjujem) močno vplivata na veljavnost planiranja.

Prav to lahko imenujemo kot kulturo podjetja, ki lahko veliko prispeva k skupnim ciljem kot so (če jih naštejemo nekaj): usmerjenost k človeku, h kupcu, na trg, k inovacijam, k profitu.

Tone ENIKO



Objavljamo nekaj trditvev in izzivov

Organizacija

Od konkurenčnosti na podlagi inovativnosti je odvisna uspešnost podjetij. Ta pa se lahko poraja le v svobodnih razmerah in demokratični družbi.

Organizacija

Sposobnost za spreminjanje in prilagajanje programov zahteva trga je ključna za rast in razvoj vsakega podjetja.

Kadri

Ključno za uspeh podjetništva je, da smo sposobni v pravem trenutku nagraditi ustvarjalne ljudi in omejiti vpliv nesposobnih.

Kadri

Premalo je, če govorimo, da moramo vsi vleči »voz v isto smer«, če je celo med »vozniki« preveč tistih, ki zavirajo.

Denar

Zavest o nujnosti razvijanja kapitalskih odnosov pri upravljanju podjetij je osnova, da sploh lahko zasnujemo podjetje.



Kaj in kako bomo delali

PROIZVODNJA

Plan proizvodnje za leto 1991 je narejen na osnovi proizvodnih in kadrovskih kapacitet.

Za leto 1991 se načrtuje proizvodnja 2.200.000 parov obutve, od tega 70 % za modni in 30 % za športni program.

V letu 1990 bo proizvedeno 2.000.000 parov obutve, kar je 6 % manj od načrtovanega in 9 % manj od plana za leto 1991. Razmerje med modno in športno obutvijo bo za leto 1990 znašalo 76:24.

Kooperanti bodo v letu 1991 izdelali 745.000 parov oziroma 34 % zgornjih delov, vsa ostala načrtovana količina bo izdelana v okviru obstoječih kapacitet.

PRODAJA

Od skupne proizvedene količine bo Alpina v letu 1991 izvozila 1.510.000 parov obutve (69 %), od tega (53 %) na Zahod in (16 %) na Vzhod. (31 %) bo prodano na domačem trgu.

V letu 1990 bo izvoženih 1.622.000 parov obutve, kar je 81 % celotne proizvodnje. Količinski izvoz v letu 1991 bo 7 % nižji, kot v letu 1990.

44 % vrednostne realizacije bo ustvarjene na zahodnem, 15 % na vzhodnem in 41 % na domačem tržišču.

vrsta zalog

vrsta zalog	planirani obrati	dnevi vezave
— zaloge materiala (brez pomožnega materiala)	10.38	35
— zaloge pomožnega materiala	2.56	142
— zaloge materiala skupaj	9.30	39
— zaloge nedovršene proizvodnje	18.96	19
— zaloge gotovih izdelkov	13.24	28
— zaloge v MPM	2.98	123

Maloprodajna mreža bo v letu 1991 prodala 1.370.000 parov obutve.

Na ta način računamo iztržiti 21,6 milijona dolarjev neto izvoza, od tega večina z rednim izvozom (18 milj. USD) in s kooperacijo z Rockportom (3,3 milj. \$).

Pokritost uvoza z izvozom naj bi bila z opremo brutto 112,9 %, neto pa 113,6 %, brez opreme pa brutto 114,1 %, neto pa 114,8 %.

Plan izvoza na Vzhod je 8,7 milijonov klirinških dolarjev.

PLAN OBRAČANJA ZALOG

Tabela 8: Planirani obrati in dnevi vezave zalog

Plan obratov zalog materiala, nedovršene proizvodnje in končnih izdelkov je enak planu obratov zalog za leto 1990. Plan obratov zalog v MPM pa je narejen na osnovi planiranega prometa in gibanja zalog v MPM za leto 1991.

INVESTICIJE

Znesek planiranih investicij za leto 1991 znaša 16,5 milijona dolarjev.

ZA SKUPNO PORABO bomo skupaj porabili 16,5 milijonov din, za splošni del preko 8 milijonov, za odpravnine in socialne pomoči 1,4 milijonov in za pomoč delavcem 7 milijonov din.

Za stanovanjski del planiramo sredstva v višini 2,8 milijonov din.

KADRI

Predvidoma bo letošnje leto zaposlenih manj kot 1700 delavcev. Prizadevali si bomo, da se izboljša razmerje delavcev na normi v primerjavi z režijo.

Ostali cilji pa so:

— zaposliti lastne štipendiste,

— do 30. 6. 1991 izdelati pogodbe o zaposlitvi za vse delavce,

— oblikovati sistem spremljanja razvoja kadrov in napredovanja,

— v skladu s pogodbo o preusposabljanju in prekvalifikaciji organizirati splošne programe.

V izobraževanju za poklic naj bi bilo vključenih 162 ljudi, od tega 24 ob delu. Poleg tega predvidevamo še širše vključevanje v učenje tujih jezikov, strokovne seminarje in druge oblike usposabljanja.

Po predlogu plana za leto 1991

Aktualni intervju

Povsem drugačna struktura proizvodnje



Kakovost je zastonj

Stroški preprečevanja slabe kakovosti

Stroški preprečevanja so stroški vseh aktivnosti, s katerimi preprečujemo napake v razvoju in oblikovanju izdelka, v nabavi, v proizvodnji in v drugih delih ustvarjanja in uresničevanja izdelka ali storitve. Vključeni so tudi tisti ukrepi za preprečevanje in merjenje, ki se izvajajo v tem poslovnem ciklu. Seznam postavk je:

- kritični pregledi razvojnih zamisli,
- kvalifikacija izdelka,
- kontrola risb in načrtov,
- usmerjanje tehnologije v kakovost,
- program »Prepričaj se!«
- ocenjevanje dobaviteljev,
- seminarji o kakovosti za dobavitelje,
- kritični pregledi specifikacij,
- študije o primernosti delovnih postopkov,
- kontrola orodij,
- proizvodno priučevanje,
- usmerjanje v kakovost,
- načrtovanje sprejemljivosti,
- program »nič napak«,
- nadzorni pregledi kakovosti,
- preventivno vzdrževanje.

Stroški ocenjevanja

To so stroški, ki nastanejo pri izvajanju kontroliranja, preizkušanja in drugih načrtovanih načinov ocenjevanja. Tu gre predvsem za naslednje:

- kontroliranje in preizkušanje prototipa,
- analiza skladnosti proizvodnih specifikacij z zahtevami,
- nadzor nad dobavitelji,
- prevzemna kontrola in preizkušanje,
- sprejemljivost kontrole delovnih postopkov,
- sprejemljivost izdelka,
- kontroliranje embalaranja,
- merjenje stanja in poročila.

(se nadaljuje)

Zaključujemo staro leto, zato je čas, da pomislimo, kako smo delali in koliko naredili. O razmerah v proizvodnji se pogovarjamo z vodjem proizvodnje Jožetom Bogatajem.

Delo-življenje: Kako torej ocenjujete letošnje leto?

Jože Bogataj: Vse do oktobra je proizvodnja tekla razmeroma v redu. Potem pa so se začele kazati posledice pomanjkanja naročil spomladi; delo smo si preskrbeli, nastala pa je časovna stiska za nabavo materiala. Tako je bilo prekinitev in menjav več kot smo pričakovali. Posebno so neurejene razmere občutili v odelku 636 in 619.

Tako smo naredili nekaj manj parov kot smo načrtovali, in sicer 2.040.000, kar pomeni okoli 96 % doseženi letni plan proizvodnje.

Delo-življenje: Kakšna pa je bila struktura proizvodnje?

Jože Bogataj: Lahko rečem, da tako težkega leta že dolgo nismo imeli. Športne obutve smo izdelovali kar dve tretjini manj kot prejšnja leta, ob tem pa veliko novih programov, za katere je bilo treba pripraviti vse tehnološke postopke. Prihajalo je tudi do mnogih prerazporeditev, priučevanj in dodatnega prilaganja vseh vrst.

Delo-življenje: Ste kljub temu zadovoljni?

Jože Bogataj: Lahko rečem, da so ljudje, ki pripravljajo in vodijo delo, to svojo vlogo dobro odigrali.

Podobno velja za orodjarno, ki je kljub zastareli opremi opravila svoje delo kot se spodobi.

Omenil bi še, da so delavci nasploh zelo razumevajoče sprejeli razmere, kar je vse skupaj pripomoglo, da je proizvodnja kljub vsem težavam kar solidno tekla.

Nejko Podobnik



KAKO USTVARJAMO



Želimo pripravljeno proizvodnjo



Janko Rupnik, vodja lahke montaže

na traku kot v finišu. Kontrolor, ki je prevzemal to obutev za Siux je celo tukaj in sproti spreminjal zahteve, način dela, barve...

Vemo, da je naš cilj, da napravimo čimveč; take stvari pa nas prav gotovo ovirajo. Montaža je pač zadnja v delovni verigi, kjer se pokažejo vse napake, ki so jih delavci in strokovnjaki naredili pri prejšnjih fazah...

Naj povem, da se pri posameznih vrstah obutve prepogosto menjava način dela; sedaj delamo ročno, drugič strojno. To se dogaja zlasti ko zmanjka gornjih delov, podplatov ali kakšnih drugih materialov.

Menjave pa zahtevajo več ali manj delavcev kot jih je delalo doslej. Trenutno odvečne delavce poskušamo preusmeriti na druge faze ali v druge oddelke.

Pri tem tesno sodelujemo z drugimi oddelki, zlasti s trakom Rockport pa tudi z drugimi oddelki je sodelovanje uveljavljeno in učinkovito.

Sami vodje oddelkov vemo, kdaj je to sodelovanje potrebno, nadrejene pa seveda tudi obveščamo o tem.

Ob že prej omenjenih problemih bi opozoril še na druge pojave, kot so na primer neustrezna priprava lepljenja podplatov. Stvari je treba reševati sproti in hitro, vendar pa se pri storilnosti vendarle pozna.

Pomanjkljivosti je še več, vendar mislim, da jih deloma odkrivamo in odpravljamo z avtokontrolo, ki se je izkazala za koristno.

Res je tudi, da se pri pogostih menjavah pokaže pomanjkanje strokovnega znanja. Pri nas dela veliko mladih delavcev, ki niso tako izkušeni in se morajo zato pogosto privajati na delih, ki jih v celoti ne obvladajo. To je nujno, sicer pade kvaliteta.

Poleg kadrovske težave bi omenil še težave z opremo. Morali bi kupiti vsaj nekaj strojev za cvikanje, na primer za navlačenje konic, cvikanje opetja in zgiba. S sodobnejšimi stroji bi prihranili stroške za več delavcev, kakovost pa bi bila lahko boljša.

Razumljivo je tudi, da razmišljamo o izboljšavah; govori se, da naj bi prišlo do



Montaža modne obutve je naš največji in najstarejši proizvodni oddelek

skupinske norme tudi v finišu, ker je ob mnogih spremembah to verjetno koristno.

Na vsak način pa si tu vsi skupaj želimo, da bi bila proizvodnja čimbolje pripravljena, da ne bi prihajalo do pogostih prekinitiv in menjav. Torej planska disciplina. Še enkrat lahko zatrdim, največ

menjav je potrebnih, če zmanjka kakšnega materiala... Mislim tudi, da bi bilo bolje, če bi vsaka izmena ali trak delal svoje artikule; naredilo bi se več, menjave pa ne bi bile tako pogoste. Zato podpiram prizadevanja v tej smeri,« je zaključil Janko Rupnik.

Nejko Podobnik

Velik obisk smučarskega sejma



Po tradiciji je smučarski sejem tudi letos 16. decembra organiziral smučarski klub Alpina.

Ugotavljam, da je bilo pametno, da smo sejem organizirali mesec dni po ljubljanskem SKI EXPU.

Obisk je bil zelo velik; ljudje so kupovali in prodajali, zamenjavali opremo in montirali, kar je bilo za vse, ki so na sejmu ali v trgovini Alpine kupili, brezplačno.

Tudi Alpinina prodajalna športne opreme je imela velik obisk in lep iztržek. Kupci so pač spet izkoristili možnost 20% popusta.

Presenetilo pa me je dejstvo, da ob tako dobrem prometu ni šla v prodajo tekaška oprema.

Tudi mi, delavci smučarskega kluba, smo zadovoljni. Res je moralo ves čas delati kakšnih petnajst ljudi — pa vendarle — splačalo se je.

Stane ČAR

Lahka montaža ali montaža modne obutve, 120 delavcev (10 režijskih), ki skupaj izdelajo dnevno preko 3000 parov obutve. To bi bila izkaznica tega najstarejšega montažnega oddelka.

»Trenutno izdelujemo sandale za Sovjetsko zvezo,« pravi vodja montaže Janko Rupnik. Proizvodnja te obutve teče že dalj časa, količine so bile velike, zato je bilo tudi veliko manj težav; naredilo se je več in bolje. Delo je bilo tudi dobro pripravljeno, model natančno izdelan, zato ni bilo težav in tudi ljudje so več zaslužili.

»Pred časom smo izdelovali tudi škornje za Högla. Sredi decembra smo izdelovali salonarje za Belmo. Tu je šlo za dokaj zahtevno proizvodnjo in fine materiale iz ševroja. Težave so bile zlasti z zmečkanim materialom, ki ga je bilo treba dodatno obdelovati, tako pri likanju kot tudi v finišu.

Tehnološki postopek ni predvideval toliko dela in minut, zato je bilo potrebno usklajevanje. Namesto enega delavca, sta tu morala delati dva ali trije.

Omenil bi še proizvodnjo ženskih škornjev za Sovjetsko zvezo, kar običajno delajo na Rockport traku. Zgornjih delov pa ni bilo dovolj in mi bi brez tega ostali nekaj časa brez dela. Naj ob tem še povem, da so bili gornji deli za ženske škornje iz Šentjosta in Rovt tokrat izdelani nepopolno, tako po sestavi, vgraditvi materialov, do šivanja.

Za Siuxa smo izdelovali tudi zelo zahtevno žensko sandalo iz mehkega gornjega usnja. Pri tem delu se je bilo treba zelo potruditi tako



Kako smo prodajali

Na začetku leta 1990 smo na razgovorih v Sovjetski zvezi potrdili proizvodnjo za leto 1990, in sicer 485.000 parov obutve, ki je bila z ukrepom zvezne vlade v februarju razpolovljena. Da pa bi bil udarec še hujši, je vlada predpisala dve varianti plačila, in sicer, da čakamo na Narodni banki Jugoslavije na določeno uvozno kompenzacijo, s katerim bi se plačal naš izvoz ali pa da dvignemo vrednostni papir in ga vnovčimo na trgu vrednostnih papirjev. Ker pa je bilo čakanje na vrstni red plačila v narodni banki predolgo (celo 5 mesecev), smo se mi in vsa podjetja, ki izvažajo v Sovjetsko zvezo odločili, za dvig vrednostnih papirjev in vnovčenje le-teh. Vendar pa nismo dobili dejanske vrednosti, ampak le vrednost z določenim znižanjem (diskontom). Poleg tega pa nam je tudi padec dolarja povzročil manjšo akumulacijo. Ocenjujemo, da smo v lanskem letu na izvozu v Sovjetsko zvezo izgubili približno 3 milijone ameriških dolarjev. Izvoz je še vedno pomemben, saj nam zapolnjuje mrtve sezone, obenem pa je zaslužek še vedno boljši kot na Zahodu, kjer je izredno močna konkurenca. Tre-

nutno poskušamo rešiti položaj okrog I. kvartala v letu 1991, uvedene so indikativne blagovne liste, po katerih naj bi izvoz v Sovjetsko zvezo diktirali z uvozom iz Sovjetske zveze. Obutev je še vedno ostala v prvotnih okvirih. S 1. 1. 1991 naj bi bil v blagovni menjavi med Sovjetsko zvezo in Jugoslavijo uveden konvertibilen način plačila. Trenutno nam to predstavlja izredno velik problem, saj narejena obutev za V. kvartal 1991 stoji tako v Subotici kot doma, ker še ni dogovorjenih cenovnih parametrov, ki bi veljali za ta konvertibilen način plačila. Sicer pa računamo, da bomo v letu 1991 izdelali za vzhodni trg 325.000 parov obutve in sicer 125.000 parov brizgane obutve in pa 200.000 parov modne ženske obutve.

Zaradi izpada količin na sovjetskem trgu smo bili v letu 1990 primorani poiskati kompenzacijo teh poslov na Zahodu.

Bistvo je, da iz množice izbereš najboljšo. Tako smo proizvedli približno 27.000 parov moške jesenske obutve za kupca Effeggi, približno 25.000 parov enega modela za novega kupca Högla iz Avstrije, ki je bil z na-

sim servisem dokaj zadovoljen, in pa določeno količino ženskih modnih škornjev za firmo PADUS iz Italije. Vsi ti posli so bili čisti »lon« posli, kjer so kupci pripeljali ves material in nam plačali samo za delo. Vendar je to oblika, kjer ne vežeš veliko svojih sredstev in ti pomaga nekako preživeti.

V letu 1990 smo končali tudi proizvodnjo za ROCKPORT, kupca iz Amerike. Prodaja artikla, proizvedenega pri nas, je na ameriškem trgu zaradi močne konkurence in neprimerne kolekcije izredno padla, tako da je bil kupec primoran odpovedati proizvodnjo pri nas. Z našo proizvodnjo in kvaliteto je bil izredno zadovoljen. Tudi mi smo dosegli v tem poslu izredne rezultate. Tako smo sedaj razvili novo grupo modelov. Dogovorili smo se tudi za cenovna izhodišča. Problem je le tečaj dolarja, vendar upamo, da se bo v naslednjem letu nekoliko dvignil. S proizvodnjo začnemo v mesecu februarju. Če bo program v Ameriki zaživel, bo večletni celoletni program, kjer si lahko obetamo izredno dobre rezultate. Še vedno pa razvijamo kolek-

cijo za kupca ASPO iz Holandije in BELMO iz Nemčije. Zaključena so že določena cenovna izhodišča za naslednje leto. Ne smemo pa pozabiti na proizvodnjo za domače tržišče. To je proizvodnja, ki nam predstavlja najboljši zaslužek in je izrednega pomena za naše preživetje. Bistvo je, da iz množice izbereš tiste poti, ki ti dajo največji zaslužek. Na Zahodu nismo konkurenčni in bomo s povečano produktivnostjo in zmanjšanjem stroškov nekako dosegli zeleno črto. Pomembno je, kako priti do določenega zaslužka, oziroma, kako čim bolj racionalno in uspešno razviti tržne kolekcije z vključitvijo najbolj ugodnih cen materialov. To pa je položaj, ki zahteva celovito povezavo razvoja z nabavo in prodajo. Le s tesno povezavo teh služb bomo uspeli razviti in prodati uspešne in zanimive kolekcije.

Izredno pomembna pa je tudi povezava z zahodom in izdelava določene obutve za domači trg. To je primer moške elegantne lepljene obutve, ki jo te dni uvajamo v Alpinin program in bo postal stalnica v naši ponudbi.

Franci KAVČIČ

Sodobna vzdrževalna služba

Položaj vzdrževalne službe v podjetju je odvisen od strategije firme, kjer ima tudi vzdrževanje svoj pomen. Ta dejavnost v nobenem primeru ni namenjena samo sebi. Vedno se pojavlja bolj ali manj skladno z razvojem osnovnih dejavnosti, ne glede za katero vejo industrije gre. Oblika in način organiziranja vzdrževanja pa je odvisna od pristopov, materialnih in finančnih možnosti in potreb okolja, v katerem se vzdrževanje organizira. Dejavnost vzdrževanja v tako obsežnem in raznolikem proizvodnem procesu kot je pri nas, je zelo pomemben dejavnik, ne glede na to, da je to tudi znaten strošek na enoto proizvoda.

Poznane so manjše firme v zamestvu, ki se ukvarjajo z izdelavo obutve, predvsem zgornjih delov. Kot primer naj navedem obrat šivalnice z okoli 30 delovnimi mesti na traku, izdeluje zgornje dele predvsem za moško obutev za katero je specializirana. Na tem traku je mojster tudi poznavalec strojev, tako da sam odpravi manjše napake. V slučaju, da napake sam ne more odpraviti, pokliče mehanika, ki je vedno na voljo v bližnji okolici. Seveda je blizu tudi trgovec (firma), ki prodaja enake stroje kot jih uporabljajo proizvajalci obutve na tem področju. Ta trgovec pa ima tudi mehanika, ki lahko takoj posreduje in pomaga proizvajalcem obutve. Usluge jim seveda tudi zaračuna. To je mogoče le v res tržnih razmerah in specializaciji proizvodnje kot dejavnosti, ki se na to vežejo.

Zadnje obdobje so se tudi pri naših firmah pokazale podobne ideje, da bi vzdrževanje organizirali na podoben način, vendar nam dosedanje izkušnje kažejo, da trenutno na to še ne moremo resno računati. Mislim, da bi bilo to mogoče, ko bo med ponudniki uslug in njihovimi kupci

vladalo resnično zaupanje in pripravljenost za tveganje, ki iz tega izhaja. Ob tako različnih programih proizvodnje je to še težje. Ob vse večjem pritisku na zmanjšanje stroškov tako v proizvodnji kot vzdrževanju, bo potrebno še več razmišljati o možnosti specializacije na vseh nivojih. S tem ko bomo dosegli večjo stopnjo specializacije v proizvodnji bo temu primerno omogočeno zmanjšati tudi režijske stroške pri vzdrževanju.

Naloge vzdrževalne službe so stalne; tega se tudi dobro zavedamo. Upam si trditi, da večji del nalog opravljamo zadovoljivo. Prihaja pa tudi do problemov, pri katerih se kažejo vplivi drugih okoliščin. Rezervne dele ključnih strojev moramo uvažati. V ta namen so potrebni določeni postopki med katerimi je predplačilo eden najpomembnejših.

V kolikor predplačila ne opravimo takoj, se nam običajni dobavni rok dveh mesecev podaljša tudi na več mesecev; iz tega seveda izhajajo prenekateri težave, od zalog rezervnih delov do zastojev v proizvodnji.

Anton ŽIBERT



Letošnja občinska Bloudkova priznanja so bila namenjena znanim žirovskim športnim delavcem: Niku Dolinarju in Ivanu Žaklju; v imenu Alpine, ki je dobila priznanje kot podjetje, ki podpira športno dejavnost, pa je Bloudkovo priznanje sprejel predsednik delavskega sveta Bojan Končan.



na temo: **KAKO URESNIČITI PLANSKA PREDVIDEVANJA.**

V razgovoru so sodelovali: **Boris MARKELJ** — vodja komercialne športne obutve, **Aleš DOLENC** — vodja domače prodaje, **Franci MLINAR** — vodja finančno računovodskega sektorja in **Jože BOGATAJ** — vodja proizvodnje.

Razgovor je vodil Neško **PODOBNIK**, zapiske je uredila **Anuška KAVČIČ**.

Delo-življenje:

Na kakšen način bomo uresničili plan za leto 1991 in ocena za nazaj?



Boris MARKELJ:

Iz plana, ki smo ga za športni del pripravili za naslednje leto je razvidno, da naj bi v naslednjem letu izdelali in prodali 670.000 parov obutve po programih. Plan smo postavili dokaj previdno; predvideli pa smo povprečno sezono, ker so nas izkušnje zadnjih let naučile, da ne kaže imeti prevelikih oči in želja, ker je potem to treba spreminjati. Kljub temu, da je plan v teoriji nek postavljen cilj, kateremu si želimo približati, pa se zavedamo, da mora biti postavljen v realnih okvirih, na podlagi podatkov s katerimi v tistem trenutku razpolagamo, da bi planirane cilje dosegli s čim manjšimi spremembami. Izkušnje iz prejšnjih let nas uče, da smo morali kar dvakrat delati rebalans plana, kar ni dobro.

Za letos že vemo, da bo sezona precej boljša, kot je bilo to v zadnjih treh letih; kljub temu bo treba še najmanj tri take sezone, da pridemo na količine, ki smo jih dosegali pred leti. Prav zato smo se pospešeno usmerili v iskanje nezimskega programa, da bi imeli manj težav pri zapolnjevanju kapacitet, da bi bolje obračali zaloge in zmanjšali velika nihanja pri financiranju.

Pri tem smo se lotili dveh programov. Letos smo prvič ponudili kompletan program trekking obutve in sicer bolj kvalitetno in pravočasno kot prejšnje leto, in tudi vsem našim distributerjem. Poleg tega smo se dogovorili s firmo iz Italije, da bi zanjo izdelovali športno obutve za srednji in višji razred. Smo v fazi testiranja in upamo, da bomo s to obutvijo dosegli tudi primeren

dohodek in nadaljevali s poslom.

To so temelji našega plana, za katerega lahko rečem, da smo ga postavili dokaj pazljivo in bi ga v kolikor toliko normalni sezoni morali tudi realizirati.

Problem, ki se pojavlja in bo vplival tudi na prodajo, je dogovor o cenah, kjer bi mi lahko dosegli čimvišje; naših ciljev ne bo lahko uresničiti. Samo primer: pri izvozu v ZDA smo imeli ogromno tečajnih razlik, ki naj bi jih vračunali v ceno; to pomeni preko 20 % povišanje cen, če pa upoštevamo še povišanje cen in nekaj zasluzka, je povečanje že več kot 30 %.

Vemo pa, da vsa svetovna industrija želi izprazniti skladišča, ki so se napolnila zaradi slabih sezon v zadnjih treh letih; tu velja zakon močnejšega. Kako kljub temu ostati konkurenčni, ko smo na primer od članic EGS zaradi carin, avtomatično 20 % dražji. Torej planiramo, da bi na našem programu ustvarili blizu 200 milj. din skupne realizacije, od tega je okoli 130 milj. materialnih stroškov, novoustvarjene vrednosti pa planiramo približno 70 milj. din oz. 10 milj. DEM. Te številke pa zahtevajo podrobnejšo analizo; zdaj teče veliko aktivnosti, da bi z nižjimi stroški ustvarili toliko, da bi na koncu ustvarili pozitiven rezultat.

Delo življenje:

Kakšne pa so aktivnosti za pridobitev novih tržišč za prodajo tovrstne obutve?

Boris MARKELJ:

Kar zadeva zimsko obutve nimamo obdelanega švicarskega tržišča, kjer smo pred leti prenehali prodajati pod znamko Heiring, s ciljem, da se uveljavimo z znamko Alpina. Ugotovili smo, da zaradi ogromne grosistične mreže, ki v Švici prodaja obutve pod blagovno znamko Alpin, kot Alpina na tem trgu nimamo nobenih možnosti, zato bo treba našo obutve prodajati pod drugo blagovno znamko.

V glavnem imamo trge pokrite z našimi distributerji; vprašanje je seveda, če so vsi ustrezni.

Npr. Japonska je trg, kjer letno prodajo preko milijon pancerjev. Preko našega distributerja smo sicer količine podvojili (če se pogovarjamo o procentih), če pa govorimo o parih, pridemo do tržnega deleža, ki je manjši od 1 procenta, kar je za nas v tem trenutku nesprejemljivo, zato iščemo možnosti, da bi to izboljšali.

Tudi evropsko tržišče je precej problematično; tu imamo celo svojo firmo in pričakovali smo, da bo ta firma nek center

naše prodaje v Evropi; to pomeni, da bi pokrivali tudi francosko in švicarsko tržišče. Vendar se firma sama bori za obstoj.

Pokrivamo tudi del južne poloble, kjer imamo distributerja v Čilu in v Avstraliji, vendar je to trg, kjer ne moremo računati na velike količine, čeprav po podatkih, ki nam jih posredujejo, Alpina prodaja dokaj dobro.

Plan je torej dokaj utemeljen; upoštevati smo dejstvo, da rabimo nekaj dobrih sezon, da spet pridemo do stopnje, kjer bomo lahko upoštevati krivuljo rasti; s tem, da bi imeli tudi čimmanjša odstopanja.



Aleš DOLENC:

Domače tržišče z vidika Alpin lahko razdelimo na dve prodajni poti: to je maloprodajna mreža in grosistična prodaja.

V mreži imamo predvsem dva cilja: prodati čimveč Alpina obutve v Jugoslaviji, drugi cilj pa je ustvariti določen dobiček tudi z dokupom in drugimi prijemi, ki so cilj vsake trgovine.

Pri prodaji smo upoštevati prejšnje slabe zime in velik izpad prodaje v zimskem času; letga pa želimo nadomestiti z letnimi programi. Izdelali smo novo grupo moške obutve, ki bo v naslednjem letu v prodaji preko naše MPM. Menim, da smo planirali dokaj realno, seveda, če se razmere ne bodo bistveno poslabšale.

Je pa res, da je o teh stvareh zelo težko govoriti, ker se razmere v državi neprestano spreminjajo in zaostrujejo. Tako, na primer, nismo mogli upoštevati razmer po plebiscitu in volitev v Srbiji, ker plana sploh ne bi mogli izdelati. Menim, da so planski cilji dosegljivi, bo pa potrebno skrajno maksimalno prizadevanje vseh, da bodo vzorci izdelani pravočasno, obutve kvalitetna in cene prave. Tako, kot je to, na primer, bilo letos, ko nismo imeli problema s prodajo, čeprav so razmere dokaj neugodne.

Delo življenje:

Kako pa ste v planu upoštevati poslovanje naših prodajalnih na področju Srbije, kjer naj bi plačevali visoke takse in kako se bo to odrazilo v celotnem deležu prodaje v MPM?

Kakor kaže sedaj, razmišljamo, da bi tri prodajalne prodali; to predstavlja nekako 3 % prometa in plana zaradi tega ne bomo popravljali. Kljub temu, da v Srbiji trenutno izredno dobro prodajamo, pričakujemo, da bo to trajalo le nekaj časa, ker se bodo tu razmere, zaradi notranjih težav, zelo poslabšale. Ostale prodajalne, ki pa so zelo pomembne za našo MPM, bomo skušali obdržati in poiskati denar za plačilo dajatev. Zavedamo pa se, da se bo trg za slovensko in hrvaško blago še krčil.

Kar zadeva grosistično prodajo, lahko rečem, da je to za vas zelo pomemben vir prodaje, saj prodajamo po teh poteh praktično vse, kar prodajamo tudi v mreži.

Zavedati se moramo tudi, da smo v zadnji sezoni zamenjali kompletno grosistično službo in tu bo potrebno nekaj časa za prilaganje. Upamo, da bomo to izpeljali brez večjih problemov. V grosistični službi imamo dokaj visoke cilje, vendar kljub temu ne smemo preko določenih meja, ker to pomeni na nek način tudi konkurenco naši maloprodajni mreži. Pri tem imamo tudi določena merila in sicer od 30 do 50 % količin, ki jih prodajamo preko MPM naj bi prodali tudi preko kupev na debelo. Problem pa je v tem, ker tudi angro kupci ne naročajo več velikih količin, saj je med njimi veliko zasebnikov.

Radi bi ponovno oživili sodelovanje tudi z večjimi angro kupci in prodajnimi mrežami. Morali smo narediti tudi selekcijo kupcev.

Srbsko tržišče je za grosistično prodajo trenutno neprimereno, čeprav imamo potnika, ki bi prodajal našo obutve na tem trgu. Drugo večje tržišče za nas je Bosna, kjer je prodaja preko potnika stekla. Ostala področja pokrivamo iz centrale, ob pomoči potnikov, zlasti ko gre za »čiščenje« zalog. Zaenkrat smo s takim načinom prodaje na tržiščih, ki niso dovolj pokrita z našimi prodajalnami, lahko več kot zadovoljni.

Franci MLINAR:

Letni plan je konkretizacija dolgoročnih usmeritev; s tem se približamo konkretnemu delovanju in ukrepom; to je vodilo za delovanje preko celega leta. Zaradi nezanesljivih pogojev poslovanja, se tudi pri planiranju pojavljajo določeni problemi. Pogledi na letni plan so različni ali pa gre za to, da se pri posameznih delih plana pri realizaciji

Kako uresničiti planska predvidevanja



ji obnašamo dokaj previdno; na drugi strani pa ne naredimo tako pri stroških in odlivih.

Razumljivo je, da plana, ki prinaša izgubo, ne moremo sprejeti. Čaka nas težka naloga, kako usklajati ukrepe, da bi ob koncu leta dosegli pozitiven rezultat in načrtovani dobiček.

Delo življenje:

Ali se je mogoče zgodilo, da je nabava izstopila iz okvirov kontrole komerciale kot celote, saj stroški nastajajo predvsem pri materialih?

Boris MARKELJ:

Nikakor ne. Vendar zadeva nikoli ni dovolj dobra, in vedno se da še kaj narediti. Pravočasno planirati, pomeni pogledati naprej. Optimalna proizvodnja je, po podatkih iz plana, 2000 parov po modelu, kjer so stroški dela na enoto proizvoda enaki 100; kar je več, se stroški zmanjšujejo, kar je manj pa se povečujejo. Vsako improviziranje pri tem povzroča težave pri oskrbovanju. Kar zadeva strogo nabavno funkcijo pa tole: ko izoblikujemo določen krog dobaviteljev z neko stalnostjo, dosegamo tudi večjo možnost vplivanja na konkurenčnost dobaviteljev. Omeniti velja tudi, da plačujemo jugoslovanske cene in da so tudi tu še rezerve; saj bo treba ta dejavnik sčasoma izločiti.

Jože BOGATAJ:

Res je plan za leto 1991 višji kot letos, to je 2.200.000 parov. Mislim pa, da je povsem realen. Trdim celo, da je mogoče brez večjih naprezanj doseči 10 do 15% višjo storilnost, seveda pod določenimi pogoji. Ti pa so v proizvodni sferi zlasti v dobri pripravi proizvodnje:

- pravočasna priprava orodij, strojev in naprav
- pravočasna nabava osnovnih in pomožnih materialov
- ob pogoju, da se količine na posameznih programih bistveno ne spremenijo.

Vemo namreč, da bo do sprememb prihajalo, saj se tržišču moramo prilagajati. Toda, če se spremeni kompletan projekt, pa nastanejo težave, ki jih je težko premostiti, da bi naredili dovolj in kakovostno.

Sibke točke vidim predvsem v nedefiniranosti posameznih programov na relaciji prodaja — razvoj. Pomembno je namreč, da so v trenutku »sprožitve« naročil vsi podatki dokončni; da se torej v bistvenih značilnostih ne spremenijo pogoji za delo. Pomembno je tudi da znotraj planske službe skupno s tehnologijo pripravimo vse potrebno za proizvodnjo, podobno kot to naredi gospodinja, ko peče potico. Prav zato smo se dogovorili, da bo nekdo zadolžen, da bodo pravočasno pripravljene materiali, da zaradi tega v proizvodnji ne bi bilo zastojev.

Če bomo znotraj dobro organizirali vse potrebno, bomo tudi manj občutljivi na razmere, ki vladajo v našem neurejenem gospodarskem okolju. Sicer pa mislim, da nas razmere, ki vladajo, v kraju bolj združujejo kot razdvajajo. Upam, da bomo z večjo enotnostjo dosegli tudi boljše uspehe.

Mislim, da tudi v širšem okolju s katerim sodelujemo v proizvodnji (na primer Hrvatsko), ne bo posebnih težav.

Napredovali smo tudi v organizacijskem smislu in letos računamo, da bodo zaživele programske enote, ki se oblikujejo po treh glavnih programih: ženski modni, moški in športni program. Za tiste, ki vodimo proizvodnjo, morajo biti vsi programi enako pomembni.

Če bodo te enote delovale učinkovito, s ciljem doseči čim večji dobiček, bomo morali bistveno izboljšati tudi razmere na področju standardizacije. Prav gotovo pa bodo večjo vlogo odigrali tudi posamezni proizvodni oddelki; z lastnim obratovanjem.

Računam tudi na organizacijske spremembe, tako da bi bili posamezni trakovi manjši, bolj specializirani in s tem učinkovitejši. Vedno imamo v mislih končni rezultat; to je, koliko naj bi kak program prinesel in ne le vmesnih ciljev.

Ko govorimo o odnosu do programov in načinih dela, naj povem, da vedno bolj vzpostavljamo time za pripravo proizvodnje, v katerih so modelirji, tehnologi in organizatorji dela.

Tako za pripravljalce dela kot za ostale delavce je pomembno, da se poistovetijo z delom. Le tako je možno doseči visoko storilnost in kakovost. Razumljivo je seveda, da bi iz tega izhajalo tudi nagrajevanje.

Če sem sedaj govoril o notranjih premikih v okviru proizvodnega sektorja, bi omenil še, da od ostalih služb pričakujem, da bodo naredile tisto, kar mi ne moremo. Alpina je končno le podjetje, ki je lahko uspešno le, če se vsi trudimo za skupne cilje.



Delo življenje:

Kako doseči dobiček nekega programa v okviru profitne enote?

Boris MARKELJ:

Če ni dobička ni razlogov za investicijo; potem vemo, kako ukrepati. Profitna enota je za športni program ustanovljena res v zelo neugodnem času, čeprav menim, da je treba imeti čiste račune. Vsekakor bi bil rezultat pred leti, ko ta program še ni bil v krizi, precej drugačen.

Delo življenje:

Ali bi pripomoglo k boljšemu gospodarjenju, če bi se organizirali kot delniška družba?

Franci MLINAR:

Vemo, da je preobrazba nujna. To ne mislimo narediti zato, da bi zadostili nekim formalnostim; naš osnovni motiv je dokapitaliziranje firme, kajti odliv denarja skozi vsa ta leta nerealnega ekonomskega stanja, nas je dokaj izčrpal. Kot vsi drugi, tudi Alpina rabi neko finančno injekcijo. Prav zato oblikovanje profitnih enot daje širše možnosti za pritegnitev tujega kapitala.

Mnenja pa smo, da moramo pridobiti predvsem nevtralni kapital, ki ne bo direktno posegal na poslovne odločitve, kateremu je osnovni motiv zaslužek. Ta kapital v svetu obstoja in je kljub riziku pripravljen vlagati v Jugoslaviji. Še prej pa bomo morali razmere v podjetju ovrednotiti po svetovnih strokovnih merilih.

Delo življenje:

Menimo, da v Alpini premalo upoštevamo potrebe po prestrukturiranju na tehnološkem, lastniškem, organizacijskem, stilu dela, kadrovskega področju in podobno.

Boris MARKELJ:

Gonilna sila je konkurenčnost; to je treba doseči, kakorkoli že to izvedemo in imenujemo. Torej, vsako razmišljanje v smeri konkurenčnega produkta, s katerim nekaj zaslužimo, že lahko pomeni neko prestrukturiranje.

Prestrukturiranje je tudi vključevanje letnega programa v športni program. Prvo načelo pa je vsekakor biti konkurenčen in prodati s profitom.

Aleš DOLENC:

To naj bi bilo predvideno že s planom, čeprav ne poudarjamo priprav samih planskih dokumentov in obravnavi, ker je to

bolj operativna zadeva. Je pa to stalen proces, o katerem razmišljamo vse leto in ne samo decembra.

Lahko pa rečem, da je za sedaj veliko kratkoročnih sprememb in ni mogoče toliko planirati naprej, ker se marsikaj hitro postavi na glavo.

Franci MLINAR:

Menim, da prestrukturiranja ne moremo delati z nekimi rezi in hitrimi spremembami, temveč mora to biti stalen proces; prilagajati se moramo v procesu, da smo na trgu lahko poslovno uspešni. Če gledamo to s stališča denarja, pomeni, da kapital prinaša največji donos. To pa je povezano s časom in okoljem in možnostmi, ki pogojujejo, kako lahko iz neke neprofitne proizvodnje dobimo profitno proizvodnjo. To pomeni, da nek izdelek lahko nekaj časa delamo tudi z izgubo, čez nekaj časa pa nam bo le-ta izdelek prinesel velik dobiček.

Postavili smo si naslednje strateške cilje: s kvaliteto usmeritev v svetovni trg zagotoviti neko zdravo kapitalno strukturo.

Če bi to upoštevali ob vsaki odločitvi, bi moralo biti naše poslovanje tudi dolgoročno uspešno.

Delo življenje:

Kaj torej pričakujete od drugih sektorjev: hiter pretok informacij, usklajeno delovanje, dosledno spoštovanje planskih ciljev za dosego postavljenih rezultatov? Morda bi kazalo tudi boljše izkoriščati informacije, ki jih je v tovarni dovolj?

Aleš DOLENC:

Za čimbolj uspešno prodajo na domačem trgu bo treba imeti pravočasno na razpolago kvalitetne vzorce, blago pa prav tako pravočasno in tako izdelano, kot so bili vzorci, ki smo jih predstavili kupcem.

Torej, velika kvaliteta poslovanja, ki bo do skrajnosti usklajena; dosledno upoštevati začetne roke, potem pri domači prodaji ne bi smelo biti težav.

Franci MLINAR:

Posamezniki in službe bi morali slediti predvsem ciljem Alpline in ne le uspehom svojega oddelka ali službe. Doseči bi morali neko usklajeno delovanje in pred sabo imeti le en skupen cilj — to je čimboljši rezultat podjetja.

ZAKLJUČEK:

Da, edino rezultat bo merilo, saj ne bo nikogar, ki bi nam pokrival izgube.

Spet se velja vprašati, ali smo vsi (od vrha navzdol) naredili vse, da ob realnem planiranju proizvodnje, prodaje, investiranja, finančni politiki, kadrovske politiki, posodabljanju proizvodnje in sodobni organizaciji, naredi vse dovolj strokovno in dosledno, da bo rezultat pozitiven. Če je odgovor DA, bo tak tudi uspeh.



**VAŽNO JE ...
... DA VEMO**



Kadrovske novice



V mesecu decembru 1990 sta po prihodu iz JLA nastopila delovno razmerje 2 delavca, v tem razdobju pa je prenehalo delati 25 delavcev.

Decembra 1990 sta se vrnila s služenja vojaškega roka Bojan Podobnik, ki je pričel z delom v lahki montaži in Niko Štremfelj, ki je nastopil delo v montaži pancarjev.

Iz oddelkov v Žireh so prenehali z delovnim razmerjem Alojzija Bogataj, Janez Vehar, Franc Modrijan, Anica Jesenko, Ivanka Kumer,

Matejka Zakrajšek, Franc Kogovšek, Jožica Jereb in Marija Jezeršek; iz obrata

Gorenja vas so prenehali delati Vekoslav Ferlan, Stanislava Kisovec, Stanislava Demšar in Janez Bogataj, ki je odšel v JLA; iz obrata Col je prenehala z delom Anica Mikuž, iz obrata Šentjošt pa Daniela Sečnik.

Iz oddelkov domače prodaje sta prenehala z delovnim razmerjem Branko Rupar in Adolf Križnar, iz maloprodajne mreže pa: Cecilija Deranja iz prodajalne Rijeka, Petar Metelkin iz prodajalne Subotica, Dominika Bilič iz prodajalne Ljubljana 4, Zoran Štrk iz prodajalne Osijek 1 ter Nataša Bartolj in Mateja Gorišek iz prodajalne Ljubljana 1. Iz komercialne modne obutve sta prenehala z delom Franc Zalar in Alojz Čadež.



Direktor Bojan Starman je pozdravil upokojeence, jih seznanil z razmerami v podjetju in vsem zaželel zdravja.

OB ODHODU V POKOJ:

Našim dolgoletnim sodelavcem, ki so v mesecu decembru 1990 prenehali z delovnim razmerjem in odhajajo v pokoj: Janezu Veharju iz RPS lahka obutev, Francu Zalarju in Alojzu Čadežu iz komercialne modne obutve, Alojziji Bogataj iz oddelka težka montaža, Anici Jesenko iz šivalnice, Francu Kogovšku iz oddelka brizgane obutve, Ivanki Kumer, Jožici Jereb in Francu Modrijanu iz oddelka lahke montaže, Stanislavi Demšar, Stanislavi Kisovec in Vekoslavu Ferlanu iz obrata Gorenja vas, Adolfu Križnarju iz prodaje, Dominiki Bilič iz prodajalne Ljubljana 4 in Ceciliji Deranja iz prodajalne Rijeka želimo še na mnoga zdrava leta, da bi jih živeli v miru in zadovoljstvu med svojimi domačimi.

POROČILI SO SE:

Angelci Žakelj iz obrata Šentjošt ob vstopu na novo življenjsko pot iskreno čestitamo in ji želimo obilo sreče, zdravja in medsebojnega razumevanja v zakonu.



Učenka čipkarske šole leta 1907

ČIPKARSKA ŠOLA VSEH GENERACIJ

Zanimivo pobudo so že pred novim letom uresničili v žirovski čipkarski šoli. Učiteljica Marica Albreht je začela povezovati klekljarice vseh generacij — od leta 1906 do današnjih dni.

22. decembra so pripravili razstavo najstarejših žirovskih čipk, starih od 80 do 100 let, potem čipke naših babic, čipke, ki jih izdelujejo moški, in seveda čipke, ki jih klekljajo najmlajši.

Tudi zanimive fotografije iz zgodovine žirovskega klekljanja smo lahko videli.

Sledil je pester kulturni program in prijetno srečanje, ki je zelo lepo uspelo, saj se ga je udeležilo tudi 280 ljubiteljev klekljarske obrti, med njimi štiri, ki so obiskovale čipkarsko šolo leta 1906.

N. P.



V imenu upokojeencev se je za gostoljubje zahvalila Vida Orešnik

v premislek..

Podjetje se ne rodi s preimenovanjem, temveč z njegovo preobrazbo na področju lastnine, upravljanja in kadrovanja.

(Emil Milan Pintar)

Naloga podjetnika je, da skrbi za učinkovitost in uspešnost.

(Miroslav Pibernik)

Učinkoviti vodilni delavci iščejo poti za osvobajanje individualne, teamske in organizacijske nadarjenosti.

(dr. Danica Purg)

Ključ, da dosežemo konkurenčnost sta razvoj, izgradnja lastnih moči, ob povezavi z lastnimi sredstvi.

(dr. Marko Kos)

Dosedanji samoupravni akti o inovacijah so postali škodljivi, saj inoviranje obravnavajo kot konjiček, namesto kot dejavnost, ki je bistvena za gospodarjenje.

(dr. Matjaž Mulej)

Uredništvo



Odslej le svet

Na zboru volilcev, ki je bil le teden dni pred plebiscitom za samostojno Slovenijo — so govorili tudi o pripravah na izvolitev novega 15-članskega sveta krajevne skupnosti, ki naj bi predstavljal nekakšno krajevno vlado. Skupščine odslej ne bomo imeli.

Za kandidatno listo so predlagale vse štiri stranke, ki delujejo v Žireh: LDS, SKD, SKZ in SDP, poleg tega pa tudi iz posameznih naselij in vasi — skupaj kar 31 kandidatov.

Ob tej priliki sta dosedanja funkcionarja, predsednik skupščine Rado Bogataj in predsednik sveta krajevne skupnosti Franci Mlinar tudi poročala o delu in razkrila nekaj načrtov za naprej.

Medtem ko so nekatera dela izpadla iz plana, je bil največji poudarek dan izgradnji pločnikov in telefoniji, kar bo še naprej. Pri pločnikih se je naredilo še nekaj več kot smo računali, ker je nekaj denarja prišlo tudi iz občinskih virov.

Cestno omrežje naj bi še dograjevali. Gre za ureditev kanalizacije in enostranskih pločnikov do Petrona. Potem pa tudi asfaltiranje nekaterih krajevnih cest, ob sovlaganju 1/3 sredstev občine, krajanov in krajevne skupnosti.

Poudarek bo tudi na gradnji vodovodov in širitvi pokopališča. Ob telefoniji naj omenimo še zemeljski kabel Žiri—Selo—Trebija—Hotavlje; vemo, centrala je že montirana, vključenih bo okrog 400 novih naročnikov.

Pri regulaciji se je zataknilo že pri Osojnici, pa tudi Sora po mnenju prisotnih, ni urejena tako kot bi morala biti, čeprav ne gre zanikati, da nas je ob letošnjih poplavah vendarle rešilo to, kar je bilo narejenega v zadnjih letih.

Prizadevanja tečejo tudi za gradnjo nove zdravstvene postaje in seveda stanovanjsko gradnjo z ustrezno infrastrukturo.

Nejko Podobnik



S predstavitve knjige mag. Franca Križnarja o življenju skladatelja Antona Jabsta

Konrad Peternelj razstavlja

Prejšnji mesec je v Liegu v Belgiji razstavil petnajst svojih večjih del, pripravljala pa se na razstavo v galeriji Smelta v Ljubljani.

Uspešno je razstavljal na dobrodelni prireditvi za pomoč poplavljenecem, pravkar pa se je zaključila skupinska razstava v galeriji Avsenik v Begunjah, kjer so poleg nje ga razstavljali še: Jože Peternelj, Stane Kosmač in Vinko Podobnik, iz Idrije pa Rafael Terpin in Rudi Skočir.

N. P.

Literarni kotiček

OTON ŽUPANČIČ (1878—1949)

BREZA IN HRAST

Breza, breza tenkolaska,
kdo lasé ti razčesava,
da stojé ti tako lepó?
Ali mati, ali sestra,
ali vila iz goščav?

Niti mati, niti sestra,
niti vila iz goščav,
tihi dežek opoldanji,
lahni veter iz daljav.

Hrast, hrast kodrogrivec,
kdo lasé ti goste mrši,
da so kuštravi tako?
Ali mačeha hudobna,
ali sto sovražnikov?

Niti mačeha hudobna
niti sto sovražnikov
mršijo mi jih viharji
sred noči o polnoči.

Izbrala Betka Pišlar



Ob osemdesetletnici rojstva žirovskega slikarja Janeza Sedeja je žirovska galerija od 22. do 30. decembra pripravila spominsko pregledno razstavo njegovih del, o katerih je spregovoril dr. Ivan Sedej.



Če je zanimanje med učitelji, se otroci že zgodaj spoznavajo tudi z ustvarjalnostjo. To je gotovo spodbuda tudi za ostale, da obiščejo galerijo in spremljajo delovanje žirovskih in drugih likovnikov.



Ivo Trček v gostišču Sora v Brekovicah je zares neugnan. Ob novem letu je poskrbel, da so bili vsi dnevi zanimivi. Gostovali so kar trije ansambli, pa tudi komik Tone Fornezz-Tof in pevka Simona Vodopivec. Slika je s pokušine, ki jo je v tem gostišču pripravil žirovski pek Jože Oblak.



TO JE NAŠ KRAJ



O plebiscitu za samostojno Slovenijo



Iz leta v leto je na novoletnih koncertih pihalne godbe Alpinne več obiskovalcev; letos jih je bilo blizu petsto. Prijetna popestritev so bile ljubljanske mažuretko. Seveda pa tudi žrebanje nagrad, ki so jih prispevala žirovska podjetja.



V zadnjih dneh decembra je naše otroke razveselil s svojim obiskom dedek Mraz. Obdaroval je 380 otrok naših delavcev, njegovo spremstvo pa je pripravilo tudi krajši program s plesom in pesmicami.

ČRNA PIKA



Po »zelenih« zimah se je letos prvič pokazalo kako težko bo mo čistili pločnike, ko bo snega še več.



S sestanka pred plebiscitom, ki sta ga skupno pripravili stranka demokratične prenove (SDP) in slovenski krščanski demokrati (SKD). Razgovor, na katerem sta sodelovala tudi magistra Emil Milan Pintar in Olup je vodila Mirjam Jan-Blažič.

Ob izrednem povprečnem odstotku ZA — 93,80, je tudi v Žireh uspel plebiscit za samostojno Slovenijo.

Ob tej priliki pa smo v Žireh prvič neposredno volili tudi svet krajevne skupnosti.

Kot kaže, novo vodstvo čaka veliko odgovornega dela. Neprijetno je tudi dejstvo, da je bil novi svet izvoljen ne da bi volilci natančneje vedeli za program, ki ga bo moral izvajati, ker je bil predvolilni postopek tako bliskovit.

Prav gotovo bo mimo že začelih del in sprotnih opravil, eno najpomembnejših dejavnosti novega vodstva — priprava na novo organiziranost kraja, saj je predvideno,

da bodo taki kraji kot so Žiri, postali občine, s spreminjeno vlogo.

Objavljamo seznam izvoljenih po vrstnem redu kot so dobili glasove:

1. Dušan Sedej
2. Anton Beovič
3. Martin Eniko
4. Marta Kavčič
5. Tone Eniko
6. Pavel Pečelin
7. Janez Kosmač
8. Ivo Trček
9. Bernard Jesenko
10. Rudolf Poljanšek
11. Toni Erznožnik
12. Matija Jurca
13. Marko Kavčič
14. Roman Berčič
15. Janez Žakelj

STANOVANJSKA ZADRUGA p.o.

ŽIRI

Žiri, Logaška 36

Telefon 064-691-011

V lanskem letu smo tudi v Žireh dobili STANOVANJSKO ZADRUGO, ki bo v precejšnjo pomoč vsem, ki kakorkoli gradijo ali obnavljajo stanovanjske objekte in gospodarska poslopja.

Nudijo strokovno pomoč, ki obsega vsa področja od zbiranja dokumentacije do zaključnih gradbenih del.

Vsi člani so v celoti oproščeni prometnega davka.

Provizija je minimalna in znaša le 4%.

Pri prodajalcih posreduje mo za ugodne prodajne pogoje.

Članarina 300 din.

Kdor je že član kakšne zadruge, vpisnine ni.

Delovni čas: od 15 do 17. ure.

»DELO-ŽIVLJENJE« je glasilo ALPINE Žiri. Ureja ga uredniški odbor: Meta Bogataj, Jana Erznožnik, Jožica Kacin, Marija Košir, Tanja Mohorič, Anuška Kavčič in Jernej Podobnik — glavni in odgovorni urednik. — Izhaja mesečno, naklada 2200 izvodov. Fotografija: Brigita Zemljarič. Tisk: Gorenjski tisk, Kranj.