



industrija
gumijevih
usnjenih
in kemičnih
izdelkov

Sava Kranj

6. SEPTEMBER 1974

ŠTEVILKA 15 — XIV

Ustanovitev TOZD

1.1. Obstoječe ekonomsko finančno stanje

1.1.1. Poslovni uspeh DO in njegovih sedanjih delov

Sedanje TOZD in OSS že ugotavljajo svoj celotni dohodek in dohodek ter ga samostojno delijo. V naslednjem prikazu posredujemo podatke o doseženem poslovnem uspehu v I. polletju tega leta:

(v 000 din)

Elementi	TAP	TTI	VET	POS	OSS	Skupaj DO
Celotni dohodek	243.125	287.184	36.009	13.017	40.196	619.531
Porabljena sredstva	208.125	239.047	24.729	3.313	18.703	493.917
Amortizacija	10.538	5.467	537	176	722	17.440
Dohodek	35.000	48.137	11.280	9.704	21.493	125.614
Pogodbene obveznosti	7.417	4.207	1.636	424	2.538	16.222
Zakonske obveznosti	5.827	8.318	2.042	1.143	2.908	20.238
Osebnj dohodek	22.053	36.715	6.572	3.235	16.047	84.622
Ostane dohodka	297	1.103	1.030	4.902	—	4.532

V prvih šestih mesecih letošnjega leta je delovna organizacija poslovala pod izredno neugodnimi gospodarskimi pogoji. Skokovito povečanje cen osnovnim surovinam in energiji je povzročilo visoke proizvodne stroške.

Kljub številnim internim akcijam za omilitev posledic podražitev še zdaleč nismo mogli nadoknaditi tolikšnih obremenitev. Na področju usklajevanja cen pa kljub vsem naporom v tem obdobju nismo dosegli povečanja cen za izdelke pnevmatike in umetno usnje, kar se seveda v veliki meri odraža v poslovnem uspehu doseženem po produktih TOZD.

Iz gornjega prikaza je razvidno, da sta TOZD VET in POS v tem obračunskem razdobju izkazala ostanek dohodka za sklade, medtem ko proizvodni TOZD TAP in TTI izkazuje negativni poslovni rezultat. Podjetje kot celota je torej v prvem polletju 1974 doseglo 125,6 milijonov din dohodka, kar je v primerjavi z enakim obdobjem preteklega leta za 14,2% več, toda povečale so se obveznosti iz dohodka in so mnogo večje kot preteklo leto (pogodbene in zakonske obveznosti, masa osebnih dohodkov (kot posledica povečanja števila zaposlenih oziroma povečanja OD), tako da je ostanek dohodka za podjetje kot celoto daleč izpod meje, ki zagotavlja podjetju normalno reprodukcijsko sposobnost.

1.1.2. Poslovni učinki

Podatki o učinkih v I. polletju — nasproti polletju 1973 za podjetje kot celoto:

	1973	1974	Index
— dohodek na zaposlenega	36.016	37.296	103,55
— povprečni bruto osebni dohodek na zaposlenega	3.394	4.176	123,04
— udeležba bruto osebnih dohodkov v dohodku	59,49	67,37	113,25

Kot je razvidno iz zgornjih pokazateljev v podjetju kot celoti v I. polletju 1974 ni uspelo doseči ugodnejših poslovnih rezultatov iz že omenjenih vzrokov. Značilno za poslovni uspeh podjetja je dosežena nizka stopnja akumulacije. V

I. polletju 1974 smo namreč v primerjavi z istim obdobjem 1973 dosegli le za 3,6% večji dohodek na zaposlenega, medtem ko je produktivnost merjena na fizični obseg proizvodnje na zaposlenega stagnirala. Povprečni bruto osebni do-

Mi gremo naprej!

Združevanje z drugimi delovnimi organizacijami

Naše poti so jasne. Gremo po poti napredka in samoupravljanja, bolj-ših odnosov med nami, interesov delavcev in vse naše socialistične družbe. Odločitve so velike, tako velike, mi je nekdo od sodelavcev dejal, kot takrat, ko smo se odločali, da se preselimo iz obrata I v obrat II. Vsem je znana tista odločitev, vemo kje smo zdaj, in ponosni smo na to.

Treba je živeti naprej in v to življenje stopamo s prav takim optimizmom danes, ko se odločamo, da združimo delo z nam sorodnimi podjetji.

Zakaj ustanavljanje novih TOZD?

Že lani smo približno v tem času govorili, da bomo v Savi še naprej organizirali temeljne organizacije združenega dela. Razumljivo, da je bil potreben določen čas, ko so se pokazale prednosti tako organiziranega dela in praktične možnosti. To in pa ustavna določila nam sedaj v celoti omogočajo, da v vsakem zaokroženem tehnološkem procesu in tam, kjer je možno v celoti obračunati ustvarjeni dohodek, delavci ustanovijo TOZD.

Strokovna komisija za pripravo predlogov ustanavljanja TOZD je že vse letošnje leto delala na tem. Zato so predlogi celovito in zelo natančno izdelani.

»Temeljni nosilci načrtovanja in akcij morajo biti delavci v združenem delu. V sleherni temeljni organizaciji morajo delavci ugotoviti, o čem lahko samostojno odločajo in ob kakšnih pogojih, o čem in s kom pa morajo odločati skupaj in voditi skupno akcijo.«

»Kadar je delavec, ki je temeljna proizvodna sila družbe, sam gospodar nad pogoji in rezultati svojega dela, kadar dela zase in upravlja s svojim delom, ga to vzpodbuja k razvijanju lastnih delovnih sposobnosti, ekonomiki dela in sredstev ter k racionalnemu razpolaganju z rezultati dela.«

No, in prav v temeljnih organizacijah združenega dela so delavcem dane vse te možnosti in v tem je tudi odgovor, zakaj ustanavljanje TOZD.

Ti dve, lahko zapišemo, življenjski odločitvi sta pred nami. Pri odločanju naj bo pomembnejše kako bo, kaj bomo dosegli, ne pa kako kje je.

J. S.

hodki na zaposlenega so se povečali iz 3.394 din na 4.176 din oziroma za 23%. Posledica tega je, da je v letošnjem letu porastla udeležba bruto osebnih dohodkov v dohodku na 67,37%, medtem ko v I. polletju 1973 znaša 59,49 din.

1.2. Organizacijska utemeljitev ustanovitve novih TOZD

V skladu z ustavnimi določili ustanovljamo v našem podjetju temeljne organizacije združenega dela, katerih osnova so (ob določenih spremembah) dosežanje proizvodne delovne enote. Posamezni TOZD so organizacijsko zaključene celote, v katerih poteka zaključen tehnološki proces proizvodnje, imajo možen samostojen obračun in imajo možnost plasiranja svojih izdelkov oz. polizdelkov na trgu oz. polizdelkov v posamezne TOZD v delovni organizaciji in se združujejo v skupnosti TOZD. TOZD pa se zaradi specifičnosti proizvodnje (skupine podobnih izdelkov, podobne tehnološki tok proizvodnje, zaključene skupine strojev itd.) delijo na oddelke.

Novost predstavljajo strokovni timi v vsakem TOZD, ki jih vodi in sklicuje vodja TOZD. Sestavljeni so iz stalnih članov: tehnolog, planer, kontrolor, računovodski delavec, glavni vzdrževalec, delovodja in prodajni referent (razen v TOZD valjarna, polizdelki avtopnevmatike in konfekcija avtoplaščev) ter občasni članov (strokovni sodelavci iz skupnih služb), ki jih vodja TOZD kliče na sestanke tima po potrebi.

Za skupnost TOZD TTI je značilna vzporedna proizvodnja končnih izdelkov v posameznih TOZD. Izjema je TOZD valjarna, ki proizvaja osnovne polizdelke in polizdelke za ostale TOZD v skupnosti TOZD TTI.

TOZD VALJARNA

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave osnovnih

polizdelkov (priprava surovin, sestava, mešanje svetlih in temnih zmesi ter predelava zbirne gume) ter izdelava drugih polizdelkov (brizganje, kalandriranje).

TOZD VELOPNEVMATIKA

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave velopnevmatike. Deli se na

- oddelek za izdelavo velo in mopeda plaščev (priprava polizdelkov, konfekcije, vulkanizacija),
- oddelek za izdelavo velozračnic (priprava polizdelkov, konfekcija, vulkanizacija).

TOZD STISKANI IZDELKI

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave stiskanih izdelkov. Deli se na

- oddelek za izdelavo polizdelkov kalandriranje, brizganje, konfekcija),
- oddelek etažne vulkanizacije (izdelava termoforjev, plošč, plaščev in zračnic 14x4 in ostalih tehničnih izdelkov),
- oddelek rotacijske vulkanizacije (izdelava plošč, transportnih trakov in klinastih jermen).

TOZD CEVARNA

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave cevi z vložki in brizganih izdelkov. Deli se na

- oddelek za izdelavo cevi z vložki (priprava polizdelkov, konfekcija, vulkanizacija),
- oddelek za izdelavo profilov (brizganje polizdelkov, vulkanizacija profilov, cevi brez vložkov in ostalih brizganih izdelkov).

TOZD ROČNA KONFEKCIJA IN KEMIČNI IZDELKI

Zaradi lokacijske povezanosti in majhnega števila zaposlenih se združita del proizvodne delovne enote ročna konfekcija (ročna konfekcija) (Nadaljevanje na 2. strani)

(Nadaljevanje s 1. strani)

fekcija IV) in del proizvodne delovne enote kemični izdelki (izdelava lepil, gumiranega tekstila in kemičnih izdelkov) v TOZD ročna konfekcija in kemični izdelki. V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave kemičnih in tehničnih izdelkov. Deli se na

— oddelek za izdelavo kemičnih izdelkov (lepila, raztopine, gumiran tekstil),

— oddelek za izdelavo tehničnih izdelkov (konfekcija in vulkanizacija blazin, izdelava ostalih tehničnih izdelkov),

— proizvodni laboratorij (analize in meritve).

TOZD ROČNA KONFEKCIJA VRH-

Zaradi podobne priprave kovinskih delov in izdelave končnih izdelkov (uporablja se guma ali plastične mase) se dosedanji proizvodni delovni enoti pridruži oddelek izdelave plastičnih mas iz dosedanje proizvodne delovne enote kemični izdelki, ki skupaj tvorita TOZD prevleke. V tem TOZD poteka zaključen tehnološki postopek izdelave prevlek in izdelkov iz plastičnih mas. Deli se na

— oddelek za izdelavo prevlek (valji, kolesa, bandaže, posode, banje),

— oddelek za izdelavo izdelkov iz plastičnih mas.

TOZD ROČNA KONFEKCIJA VRHNIKA

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave izdelkov ročne konfekcije (konfekcija in vulkanizacija blazin, izdelava drugih galanterijskih izdelkov).

TOZD UMETNO USNJE

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave umetnega usnja. Deli se na:

— oddelek za pripravo past (sestava, mešanje) za izdelavo umetnega usnja ter za prodajo,

— oddelek za izdelavo umetnega usnja,

— proizvodni laboratorij (niansiranje past, lakov in tiskarskih barv, izdelava vzorcev ter analiza in meritve polizdelkov in izdelkov).

TOZD UU bo le začasno združen v skupnost TOZD TTI do pričetka obratovanja nove tovarne umetnega usnja, najkasneje do 1. 1. 1976.

Za skupnost TOZD TAP je značilna zaporedna proizvodnja izdelkov pnevmatike.

TOZD POLIZDELKI PNEVMATIKE

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave polizdelkov za ostale TOZD v skupnosti TOZD TAP. Deli se na

— mešalnico (sestava, mešanje zmesi),

— oddelek priprave polizdelkov (kalandriranje, brizganje protektorja, kron, bočnic, profilov).

TOZD KONFEKCIJA AVTOPLAŠČEV

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave surovcev za TOZD vulkanizacija avtoplaščev. Deli se na

— oddelek za pripravo polizdelkov (izdelava žičnih jeder, priprava korda),

— oddelek za konfekcijo diagonalnih plaščev (potniški in tovorni),

— oddelek za konfekcijo radialnih plaščev (potniški in tovorni).

TOZD VULKANIZACIJA AVTOPLAŠČEV

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces vulkanizacije avtoplaščev (priprava, vulkanizacija, dodelava, vulkanizacija blederjev).

TOZD AVTOZRACNICE

V tem TOZD poteka zaključen tehnološki proces izdelave avtozračnic (priprava surovcev, konfekcija, vulkanizacija, izdelava ščitnikov in ogrevnih duš).

1.3. Izpolnjevanje pogojev za opredelitev družbenoekonomskega položaja TOZD in skupnosti TOZD

1.3.1. Razmejitev družbenih sredstev med TOZD v okviru skupnosti TOZD

O razmejitvi družbenih sredstev med TOZD v okviru skupnosti TOZD bo sklenjen poseben pismeni sporazum. Predlog tega sporazuma bo pripravila delovna skupina skupno z delegati TOZD. Delovna skupina mora pri razporeditvi sredstev upoštevati načela razmejitve, ki so veljala ob razmejitvi v preteklem letu. Razmejitev se opravi po stanju 31. 12. 1974. TOZD bodo v okviru svoje skupnosti TOZD traj-

no združevala poslovna sredstva, sredstva rezerv in sredstva skupne porabe. Poslovni sklad, rezervni sklad in sklad skupne porabe naj se razporedi med TOZD po istih načelih, kot je bila izvršena razporeditev po dosedanjih TOZD. Krediti in drugi viri sredstev izkazuje knjigovodstvo skupnosti TOZD za celotno skupnost, to pomeni, da se krediti in druge obveznosti vodijo za celotno skupnost ter je pokrivanje obveznosti iz tega naslova solidarno. TOZD se združujejo v skupnost TOZD, ker jih pri tem vodi interes pri skupnem poslovanju, t.j. skupna proizvodnja in realizacija izdelkov ter na tej podlagi medsebojno razporejajo doseženi poslovni uspeh na podlagi učinkov, ki jih doseže posamezna TOZD. Na osnovi takšne opredelitve skupnosti TOZD, bodo na nivoju skupnosti TOZD trajno združevale vsa sredstva in se tudi skupno odločale o njihovi porabi oz. angažiranju.

1.3.2. Predvidena sredstva in viri

Ocena razporeditve sredstev in virov na podlagi stanja na dan 30. VI. 1974 je naslednja:

Skupnost TOZD TAP

(v 000 din)

Podatki	TOZD Polizd.	TOZD Konf.	TOZD Vulkan.	TOZD Avtozr.	TOZD TAP skupn. Združ. sred.	Skupaj
Osnovna sredstva	106.203	59.658	91.761	14.976	68.642	341.240
Obratna sredstva	5.235	1.979	16.122	2.863	860.955	887.155
Obračun aktiva					48.591	48.591
Rezervna sredstva	3.880	2.180	3.352	547	545	10.504
Sred. skup. porabe	1.241	4.440	1.497	1.292	2.444	10.914
AKTIVA	116.560	68.257	112.732	19.678	981.177	1.298.404

Skupnost TOZD TAP

Podatki	TOZD Polizd.	TOZD Konf.	TOZD Vulkan.	TOZD Avtozr.	Združ. sred. skupn. TOZD TAP	Skupaj
Poslovni sklad	189.393	106.387	163.638	26.708	26.606	512.732
Vloge	—	—	—	—	461.663	461.663
Kredit	—	—	—	—	219.725	219.725
Int. razmerja kto 26	—	—	—	—	12.618	12.618
Rezervni sklad	2.893	1.625	2.499	106	406	7.831
Sklad skupne porabe	1.005	3.594	1.212	1.046	1.978	8.835
Obračun pasiva	—	—	—	—	75.000	75.000
PASIVA	193.291	111.606	167.349	28.162	797.996	1.298.404

Osnovna sredstva so razdeljena na posamezne TOZD-e v skupnosti TOZD TAP na osnovi dejanskega stanja, ugotovljenega z inventuro ob koncu leta 1973.

Poslovni sklad, sredstva rezerv in rezervni sklad pa so razdeljeni na osnovi strukture osnovnih sredstev.

Osnova za razdelitev sredstev in sklada skupne porabe je stanje zaposlenih na dan 30. 6. 1974. Krediti in vloge po posameznih TOZD niso razdeljeni, ker se ta sredstva vodijo na nivoju skupnosti TOZD.

Skupnost TOZD TTI

Podatki	Združena sred. skupn.	Umetno usnje	Velopnev. matika	Valjarna	Stiskani izdelki	Cevi	Prevleke	Kemični izdelki	Ročna konf.	Ročna konf. III	Skupno
Osnovna sredstva	4.837	38.404	4.326	5.159	7.730	2.630	1.070	1.465	767	199	66.587
Obratna sredstva	114.990	10.964	5.813	1.871	11.650	4.461	205	2.937	2.260	2.495	157.646
Obračun aktiva	88.432	—	—	—	—	—	—	—	—	—	88.432
Rezervna sredstva	2.192	1.537	1.960	2.338	3.503	1.192	485	664	348	90	14.309
Sredstva skupne porabe	3.961	1.507	4.639	1.802	4.315	2.467	636	649	1.019	1.163	22.163
AKTIVA	214.412	52.412	16.738	11.170	27.198	10.750	2.396	5.715	4.394	3.952	349.137
Poslovni sklad	26.022	18.242	23.270	27.755	41.581	14.149	5.758	7.881	4.127	1.070	169.855
Vloge	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Kredit	87.949	—	—	—	—	—	—	—	—	—	87.949
Interna razmerja kto 26	40.463	—	—	—	—	—	—	—	—	—	40.463
Rezervni sklad	1.809	1.269	1.618	1.930	2.891	984	400	548	287	75	11.811
Sklad skupne porabe	3.323	1.265	3.892	1.512	3.621	2.069	534	545	855	980	18.596
Obračun pasiva	20.463	—	—	—	—	—	—	—	—	—	20.463
PASIVA	180.029	20.776	28.780	31.197	48.093	17.202	6.692	8.974	5.269	2.125	349.137

Osnovna sredstva so razdeljena po podatkih iz inventure ob koncu leta 1973 s tem, da so upoštevane nove nabave v prvem polletju letos. Na osnovi strukture osnovnih sredstev pa so razdeljena sredstva rezerv in rezervni sklad. Na osnovi stanja zaposlenih pa so razdeljena sredstva skupne porabe oziroma sklad skupne porabe, medtem ko se ostale naložbe (aktiva) oz. sredstva (pasiva) niso razdelila in se vodijo združena na nivoju skupnosti TOZD.

(Nadaljevanje na 3. strani)



(Nadaljevanje z 2. strani)

Skupnost TOZD VET

(v 000 din)

Podatki	TOZD vzdrž.	TOZD energet.	TOZD transp.	Združ. sred. skupn. TOZD VET	Skupaj
Osnovna sredstva	151	5.693	347	28.582	34.773
Obratna sredstva	15.995	2.259	98	71.550	89.902
Obračun aktiva	—	—	—	13.990	13.990
Rezervna sredstva	25	929	57	84	1.095
Sredstva skup. porabe	1.219	475	1.071	185	2.951
AKTIVA	17506	8.497	1.520	115.188	142.711
Poslovni sklad	93	3.799	232	19.042	23.166
Vloge	—	—	—	—	—
Kredit	—	—	—	24.748	24.748
Int. razmerja kto 26	—	—	—	65.707	65.707
Rezervni sklad	25	929	57	84	1.095
Sklad skupne porabe	935	365	822	143	2.265
Obračun pasiva	—	—	—	25.730	25.730
PASIVA	1.169	4.234	1.058	136.250	142.711

Naložbe (aktiva) oziroma sredstva (pasiva) so razdeljene po posameznih TOZD v okviru skupnosti TOZD VET po istih principih kot so bila razdeljena sredstva za skupnosti TOZD TAP in TTI.

TOZD-IC »izobraževalni center«	Poslovni sklad	433.099
v 000 din	Vloge	—
	Kredit	—
Osnovna sredstva v	Int. razmerja kot. 26	—
Obratna sredstva	Rezervni sklad	8.814
Sredstva rezerv	Sklad skupne porabe	117.770
Sredstva skupne porabe		
AKTIVA	PASIVA	559.683

Skupnost TOZD TTI

(v 000 din)

Podatki	Valjarna	Velopnevmatika	Stiskani izdelki	Cevarna	Prevleke	Ročna konf. III	Ročna konf. IV	Kemični izdelki	Umetno usnje	Skupni izdelki	Skupn. TOZD TTI
Celotni dohodek	77.401	39.705	56.047	26.846	5.289	12.280	10.048	24.418	62.842	23.142	338.018
Materialni stroški	68.314	23.574	29.888	7.262	2.188	9.404	6.793	16.921	62.014	7.222	233.580
Storitve valjar.	—	6.781	9.522	9.175	723	121	734	1.850	—	—	28.906
Storitve strok. od.	3.734	3.057	4.316	2.067	407	945	774	1.880	4.748	—	21.928
Porabljena sredstva	72.048	33.412	43.726	18.504	3.318	10.470	8.301	20.651	66.762	7.222	284.414
Amortizacija	893	749	1.338	455	185	84	83	234	587	859	5.467
Dohodek	4.460	5.544	10.983	7.887	1.786	1.726	1.664	3.533	—4.507	15.061	48.137
Pogodbene obveznosti	41	76	69	43	7	216	11	11	34	3.699	4.207
Zakonske obveznosti	782	1.463	1.329	860	145	383	216	233	644	2.273	8.318
Osební dohodek	3.637	6.553	6.289	4.013	817	1.004	1.337	1.307	2.669	9.089	36.715
OstaneK dohodka	—	—2.548	3.296	2.971	817	123	100	1.992	—7.854	—	—1.103

Skupnost TOZD VET

Podatki	Vzdrževanje	Energetika	Transport	v 000 din Skupno
Celotni dohodek	7.289	24.690	4.030	36.009
Porabljena sredstva	5.006	16.957	2.768	24.729
Amortizacija	109	368	60	537
Dohodek	2.283	7.733	1.262	11.280
Pogodbene obveznosti	331	1.121	163	1.636
Zakonske obveznosti	413	1.400	229	2.042
Osební dohodek	1.330	4.506	735	6.572
OstaneK dohodka	209	706	115	1.030

1.4.3. Planiranje in obračun

TOZD se samostojno odloča o planiranem obsegu svojega poslovanja, pri čemer pa mora upoštevati usklajenost proizvodnih zmogljivosti med TOZD v okviru skupnosti ter skupne cilje pri realiza-

ciji proizvodov, kot bo to določil sporazum o združitvi TOZD v skupnost TOZD.

Za skupnost TOZD mora biti organizirano enotno računovodstvo, ki na nivoju skupnosti zagotavlja periodične in zaključne račune. Za

1.4. Celotni dohodek in dohodek

1.4.1. Ugotavljanje celotnega dohodka in dohodka

Vsaka TOZD samostojno ugotavlja celotni dohodek na podlagi obračuna svoje interne realizacije. Prav tako samostojno ugotavlja svoj vkalkulirani dohodek. Finančni rezultat, ki ga TOZD dosežejo z eksterno realizacijo, razporedijo TOZD med seboj na podlagi sporazuma o združitvi TOZD v skupnost TOZD, ki določa tudi osnove in merila za razporeditev dohodka oz. poslovnega uspeha.

Na podlagi tega sporazuma TOZD samostojno delijo dohodek na del za pokrivanje osebnih in skupnih potreb in del za poslovni in rezervni sklad.

Med TOZD bo potekal promet polizdelkov in storitev po interni

ceni, ki po metodi obračuna vključuje planirane oz. prilagojene stroške (izdelavni stroški splošni variabilni stroški proizvodnih stroškov. njih mest, ki tvorijo TOZD). Fiksne stroške na nivoju TOZD in na nivoju skupnosti pokrivajo TOZD v skupnosti z doseženo eksterno realizacijo.

Promet med skupnostmi TOZD bo potekal po internih prodajnih cenah, kot to predvideva že sedanja ureditev med TOZD.

TOZD ugotavlja svoj dohodek tako, da po razporeditvi finančnega rezultata od svojega celotnega dohodka odšteje svoje poslovne stroške in amortizacijo.

1.4.2. Predvidevanja o celotnem dohodku in dohodku posameznih TOZD (podatki za razdobje v I. polletju 1974)

Skupnost TOZD TAP (v 000 din)

Podatki	TOZD polizd.	TOZD konf.	TOZD vulkan.	TOZD avtozr.	Skupaj
Celotni dohodek	98.709	121.376	222.998	20.127	463.210
Porabljena sredstva	93.581	103.030	216.812	14.787	423.210
Amortizacija	4.106	2.306	3.547	579	10.538
Dohodek	5.128	18.346	6.186	5.340	35.000
Pogodbene obveznosti	1.087	3.887	1.311	1.132	7.417
Zakonske obveznosti	854	3.055	1.030	388	5.827
Osební dohodek	3.231	11.560	3.898	3.364	22.053
Izguba	44	156	53	44	297

posamezne TOZD pa mora računovodstvo sestavljati interne periodične in zaključne račune iz katerih so razvidni sledeči podatki:

1. celotni dohodek
2. porabljena sredstva
3. amortizacija
4. dohodek
5. delitev dohodka
6. poslovni sklad
7. rezervni sklad
8. sklad skupne porabe

Način sestavljanja internih periodičnih in zaključnih računov mora določiti sporazum o združitvi TOZD v skupnost TOZD. Interni periodični obračuni morajo biti sestavljeni v 30 dneh po poteku obračunskega obdobja, interni zaključni račun pa najkasneje do 15. februarja prihodnjega leta.

1.5. Osnove na katerih se bodo urejali poslovni in socialni odnosi med TOZD in skupnostmi TOZD

Vse ureditve na področju poslovnih in socialnih odnosov, ki sedaj veljajo med TOZD bodo v bodoče veljale med skupnostmi TOZD.

1. **Odgovornost** na osnovi predloženega družbeno-ekonomskega položaja med TOZD v okviru skupnosti bo urejena na podlagi popolne solidarnosti.

2. TOZD v okviru skupnosti trajno združujejo poslovna sredstva, zato pri najemanju kreditov, sprejemanju vlog tujih partnerjev in združevanju sredstev med skupnostmi TOZD ali širših asociacijah odločajo vse TOZD v skupnosti pri čemer mora biti doseženo soglasje.

3. TOZD v okviru skupnosti na solidarnostni način urejajo socialne zadeve pri čemer se mora doseči soglasje vseh TOZD.

(Konec)



Združevanje

I. Namen združevanja

Samoupravno povezovanje in združevanje postaja z novo ustavo eno od osrednjih vprašanj boja za hitrejši ter skladnejši gospodarski in družbeni razvoj. Z njim želimo odpraviti marsikatero od slabosti v našem gospodarstvu: strukturna neskladja, neuskladenost razvoja posameznih panog, razdrobljenost gospodarstva, premajhna učinkovitost poslovnosti organizacij združenega dela, nezadostno izkoriščanje sredstev itd. Hkrati želimo z njim doseči, da bo imel delavec v samoupravno združenem delu tisti položaj, ki mu ga predvideva nova ustava: položaj resničnega upravljalca z delom in njegovimi rezultati.

Integracije so pomembna sestavina ekonomske politike. Z njimi je mogoče doseči večjo usklajenost razvoja posameznih panog ter odpraviti vrsto strukturnih neskladij v našem gospodarstvu, pa tudi v družbenem življenju. Dobiti je mogoče večjo koncentracijo sredstev, kakor tudi umskega potenciala, s tem pa tudi večje ekonomske učinke.

Ob izdelavi razvojnega programa Save Kranj do leta 2000 smo ugotovili, da imamo le omejene možnosti širitve proizvodnega programa na področju kranjske občine in to predvsem zaradi pomanjkanja delovne sile.

Osnutek razvojnega programa predvideva do leta 1980 dodatno zaposlitev 2100 delavcev, zaradi fluk-

tuacije pa še nadaljnjih 2000 delavcev. Kranj nima več razpoložljive delovne sile in pri vsakem povečanju proizvodnje moramo iskati delovno silo na širšem področju Slovenije, kakor tudi v drugih republikah. S tem pa se pojavljajo novi problemi in sicer na področjih stanovanjske politike, varstva otrok itd. Zato so seveda potrebna velika sredstva.

Ob analizi teh pogojev smo prišli do zaključka, da ni nujno, da se Sava širi samo na področju občine Kranj, temveč da je nujno, da se širi na širšem področju, in to na področju cele Jugoslavije. Zato naj bi se nove kapacitete ustanovljale na področjih, kjer je dovolj delovne sile.

Iz navedenih razlogov smo nadaljevali z razgovori z delovnimi organizacijami, ki so že pred leti izrazile željo, da se združimo. Takrat so bili razgovori neuspešni, ker niso bile podane formalne možnosti za združevanje v takšne oblike organizacije, ko bi lahko vsakdo vedel, koliko vlaga v določeno skupnost in kakšna bo usoda teh sredstev. S sprejemom nove ustave pa so dane tudi te možnosti.

Nova ustava označuje temeljno organizacijo združenega dela kot osnovno obliko združevanja dela in sredstev ter poudanja, da je boj za vodilno vlogo delavca v temeljni organizaciji osnova in začetna oblika širšega združevanja in medsebojnega povezovanja delavcev na podlagi njihove medsebojne odvisnosti pri procesu družbene reprodukcije.

Sava Kranj je organizirana v štiri temeljne organizacije združenega dela:

- Tovarna avtopnevmatike SAVA-SEMPERIT,
- Tovarna tehničnih izdelkov TTI,
- Vzdrževalno energetska in transportna dejavnost VET,
- Prodajna organizacija POS.

Skupne zadeve opravlja za vse štiri temeljne organizacije delovna skupnost Organizacija skupnih služb.

Temeljne organizacije se bodo s 1. 1. 1975 organizirale v skupnosti temeljnih organizacij.

B. Industrija gume i obuče VULKAN Niš

VULKAN Niš je organiziran v pet temeljnih organizacij združenega dela, in sicer:

- Fabrika za proizvodnjo gumenih smesa i energetskih fluida,
- Fabrika za proizvodnjo gumene tehničke robe i izrada rezervnih delova, alata i remonta,
- Fabrika za proizvodnjo gumene i platnene obuče,
- Zajednički poslovni i
- Gumakomerce.

C. TOTRA Tovarna pozamenterije in izdelkov iz plastičnih mas Ljubljana

Totra Ljubljana je organizirana kot enotna delovna organizacija brez temeljnih organizacij in še ni konstituirana skladno z ustavnimi predpisi.

D. PUŠKARNA Kranj

Puškarina je organizirana kot enotna delovna organizacija, ki sestoji iz skupnih služb ter štirih obračunskih enot:

- orodjarna,
- puškarna,
- embalaža in
- patronarna.

Delovna organizacija še ni konstituirana v skladu z ustavnimi in zakonskimi predpisi.

E. Kemična tovarna Moste

Kemična tovarna Moste je temeljna organizacija združenega dela v sestavi DO Jugotekstil Ljubljana. Ker niso dosegli dogovorjenih skupnih ciljev, se želi temeljna organizacija Kemične tovarne Moste izločiti iz DO Jugotekstil in pripojiti k Savi.

F. INDUSTRIJA GUME RUMA, RUMA

Struktura zaposlenih (stanje 29. 8. 1974)

Stopnja strokovne izobrazbe	število
Visokostrokovna izobrazba	2
Višja strokovna izobrazba	5
Srednja strokovna izobrazba	39
Nižja strokovna izobrazba	13
Visokokvalificirani delavci	5
Kvalificirani delavci	74
Polkvalificirani delavci	63
Nekvalificirani delavci	138
Skupaj	339

Proizvodni program za leto 1974:

	količina
Regenerat	6.000 ton
Akumulatorske posode	260.000 (kom)

Delovna organizacija še ni konstituirana v skladu z ustavnimi in zakonskimi predpisi.

III. Ekonomska utemeljitev združitve

a) Poslovni uspeh

Iz primerjalne analize organizacij združenega dela, ki se pripajajo Savi, so razvidni zelo različni podatki o poslovnem uspehu, o kvaliteti plasmajev sredstev kot tudi o strukturi virov sredstev. Nekatere organizacije združenega dela namreč že več let poslujejo pod zelo neugodnimi gospodarskimi pogoji, v preteklem letu pa so pogoji poslovanja zaradi podražitve osnovnih surovin še posebno neugodni za celotno gumarsko industrijo.

Na zelo različne podatke v strukturi celotnega dohodka po posameznih delovnih organizacijah vpliva tudi izbor proizvodnega programa, pri nekaterih delovnih organizacijah pogojuje veliko število zaposlenih (delovno intenzivni) in to:

Puškarina, Vulkan in deloma Totra. Nasprotno pa izkazuje Sava in Ruma nižjo udeležbo osebnih dohodkov. Tudi podatki o angažiranih poslovnih sredstvih na zaposlenega dokazujejo, da značaj proizvodnje v Savi in Rumi pogojuje v poprečju višjo tehnično opremljenost, kot pri drugih delovnih organizacijah. Storilnost merjeno z doseženim dohodkom na zaposlenega izkazuje, da je le-ta najnižja pri Vulkanu in Rumi. Nedvomno je nizka storilnost pri teh dveh delovnih organizacijah posledica nizke izkoriščenosti proizvodnih zmogljivosti ter neugodnega razmerja med režijskim in produktivnim delom, ki ga deloma pogojuje tudi manjši obseg poslovanja. Sorazmerno nizkemu dohodku so pri teh dveh delovnih organizacijah nizki tudi popre-

(Nadaljevanje na 5. strani)

II. Delovne organizacije, ki se združujejo

S Savo Kranj naj bi se po predlogu te analize združile:

- Kombinat gume i obuče VULKAN Niš,
- Industrija gume RUMA,
- Tovarna pozamenterije in plastičnih mas TOTRA Ljubljana,
- PUŠKARNA Kranj,
- Kemična tovarna Moste.

A. Sava Kranj, Industrija gumijevih, usnjenih in kemičnih izdelkov

Podatki o proizvodnji v letu 1973:	količina
Valjarna	80
Velopnevmatika	2.540
Stiskani izdelki	2.778
Cevi, profili	1.478
Prevleke v., p.	207
Kemični izdelki	1.256
Ročna konfekcija	364
PVC — umetno usnje	3.142
Tovorni avtoplašči	7.431
Potniški avtoplašči	7.976
Ogrevne duše, blederji, ost.	347
Skupaj	29.100

Podatki v tabeli so navedeni v tonah.

Struktura zaposlenih (po stanju 31. 12. 1973):

Stopnja strokovne izobrazbe	število
Visoka strokovna izobrazba	125
Višja strokovna izobrazba	80
Srednja strokovna izobrazba	345
Nižja strokovna izobrazba	46
Visokokvalificirani delavci	58
Kvalificirani delavci	891
Polkvalificirani delavci	158
Nekvalificirani delavci	1584
Skupaj	3287



(Nadaljevanje s 4. strani)

ni osebni dohodki na zaposlenega. Vendar moramo pri tem upoštevati tudi neugodne gospodarske razmere za gumarsko industrijo, ki se odražajo v doseženi akumulaciji (vnos v poslovni sklad in amortizacija) in je na angažirana poslovna sredstva najnižja pri Vulkanu, Rumi in Savi. Nizka dosežna akumulacija v preteklem letu je pri teh posledica neuskkljenih prodajnih cen gumijevih izdelkov s cenami osnovnih surovin, zato tudi ne more služiti kot izhodišče pri sprejemanju dolgoročnih odločitev.

b) SREDSTVA IN VIRI SREDSTEV

Tako kot poslovni uspeh so tudi naložbe v osnovna in obratna sredstva po posameznih delovnih orga-

nizacijah po strukturi zelo različna in odvisna predvsem od sestave proizvodnega programa. Kot smo že omenili, razpolagata Sava in Ruma sorazmerno z najvišjo vrednostjo osnovnih sredstev na zaposlenega. Po bilanci stanja izkazujejo zelo visoko stanje obratnih sredstev (pretežne zaloge in terjatve) Vulkan in Ruma. Poprečno znaša udeležba stanja obratnih sredstev koncem preteklega leta od celotnega dohodka za vse DO 50 % medtem ko znaša pri Vulkanu 88 % ter pri Rumi 74 %. Iz teh podatkov lahko zaključimo, da pri teh dveh delovnih organizacijah ni zadovoljiv cikel obratnih sredstev, bodisi da so sorazmerno visoke fizične zaloge ali pa so nasproti drugim delovnim organizacijam izkazane po višji vrednosti zaradi drugačnega načina obračuna in vrednotenja zalog.

Struktura virov poslovnih sredstev po stanju 31. 12. 1974 je naslednja (izražena v %):

	Lastni viri	Dolgoročni viri	Srednjeročni viri	Kratkoročni viri
Sava	35	39	2	24
Vulkan	29	12	27	32
Ruma	11	78	—	11
Totra	69	20	—	11
Puškarna	76	3	—	21
Kemična tovarna	61	5	19	23
Skupaj	36	37	4	23

Zelo neugodno strukturo poslovnih sredstev izkazuje bilanca Vulkanu Niš, saj odpade na srednjeročne vire kar 59 % skupnih virov, Industrija gume Ruma ima pretežno dolgoročne vire, ker je za sanacijo poslovanja dosegla konverzacijo kratkoročnih in srednjeročnih kreditov v dolgoročne kredite z odplačilnimi pogoji od 15 do 25 let, pri čemer prve obveznosti dospevajo po letu 1976.

Primerjalni podatki:

Sava, Vulkan, Ruma, Totra, Puškarna, Kemična

OSNOVNI PODATKI POSLOVANJA

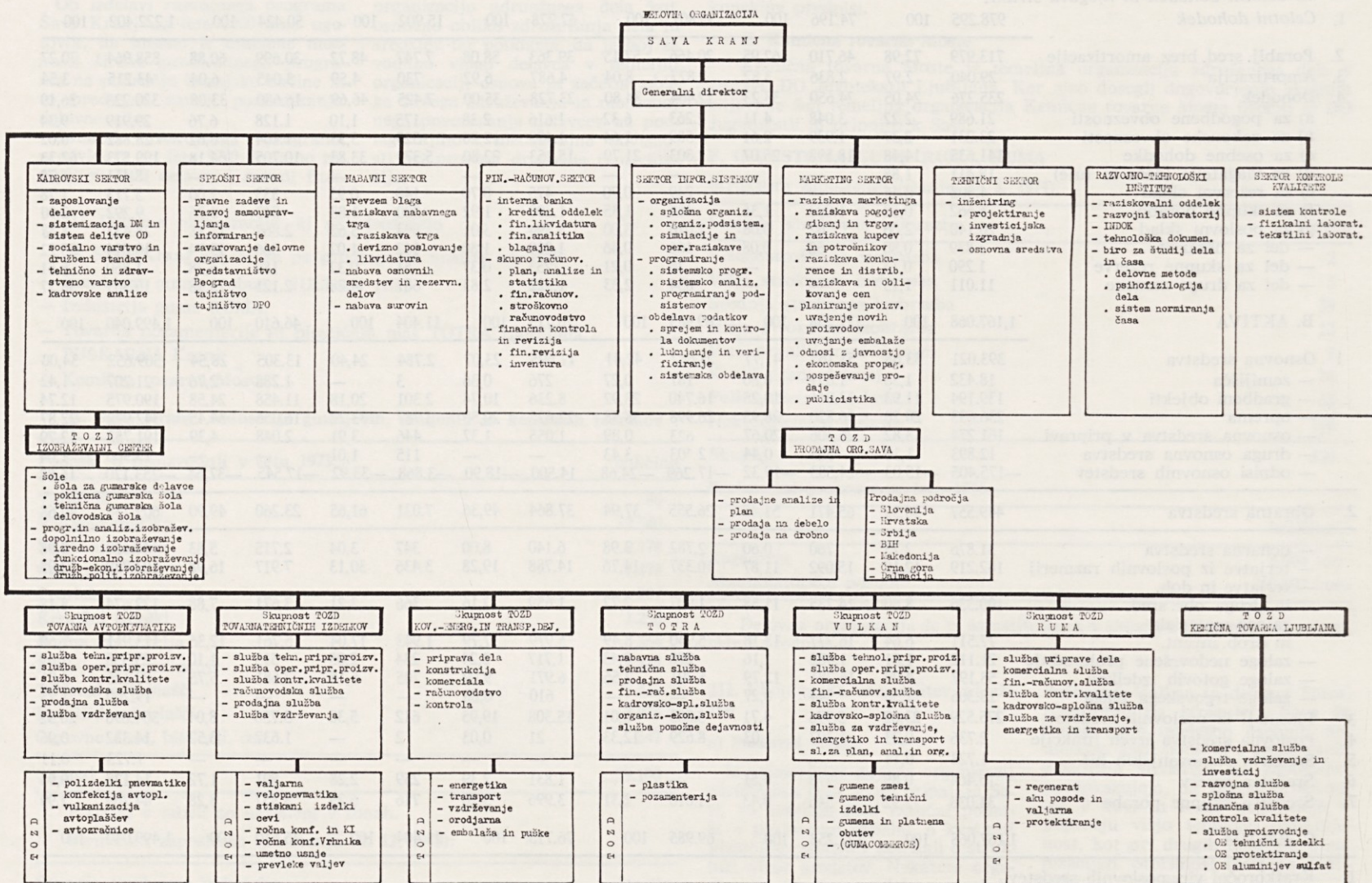
po ZR 1973

(vrednostni podatki)

Zap. št.	Vrsta podatka	SAVA, Kranj	Strukt.	VULKAN, Niš	Strukt.	Industrija gume RUMA	Strukt.	TOTRA, Ljubljana	Strukt.	PUŠKARNA, Kranj	Strukt.	KEMICNA, Moste	Strukt.	SKUPNO vrednost	Strukt.
A. Celotni dohodek in njegova strukt.															
1.	Celotni dohodek	978.295	100	74.196	100	35.807	100	67.778	100	15.902	100	50.424	100	1.222.402	100
2.	Porabljen sred. brez amortizacije	713.979	72,98	46.710	62,95	20.466	57,15	39.363	58,08	7.747	48,72	30.699	60,88	858.964	70,27
3.	Amortizacija	29.040	2,97	2.836	3,82	2.877	8,04	4.687	6,92	730	4,59	3.045	6,04	43.215	3,54
4.	Dohodek	235.276	24,05	24.650	33,23	12.464	34,80	23.728	35,00	7.425	46,69	16.680	33,08	320.223	26,19
	a) za pogodbene obveznosti	21.689	2,22	3.048	4,11	2.263	6,32	1.616	2,38	175	1,10	1.128	6,76	29.919	9,34
	b) za zakonske obveznosti	23.231	2,37	1.939	2,61	589	1,64	1.490	2,20	529	3,33	1.104	6,62	28.882	0,02
	c) za osebne dohodke	141.635	14,48	18.598	25,07	7.803	21,79	15.453	22,80	5.379	33,83	10.705	64,18	199.573	62,33
	d) za vlagatelje (dom. in tuje)	18.411	1,88	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	18.411	5,75
	e) za rezervni sklad	4.508	0,46	—	—	249	0,70	475	0,70	148	0,93	333	2,00	5.713	1,78
	f) za skupno porabo	5.662	0,58	1.003	1,36	484	1,35	1.300	1,92	300	1,88	543	3,26	9.292	2,90
	g) za poslovni sklad	20.140	2,06	62	0,08	1.076	3,00	3.394	5,01	894	5,62	2.867	17,18	28.433	8,88
	— del za ncravzite	7.839	0,80	62	0,08	166	0,46	1.219	1,80	162	1,02	566	19,74	10.014	35,22
	— del za skupne rezerve	1.290	0,13	—	—	76	0,21	253	0,37	51	0,32	180	6,28	1.850	6,51
	— del za druge namene	11.011	1,13	—	—	834	2,33	1.922	2,83	681	4,28	2.121	73,98	16.569	58,27
B. AKTIVA		1.167.068	100	127.258	100	69.985	100	76.715	100	11.404	100	46.610	100	1.499.040	100
1.	Osnovna sredstva	393.021	33,68	53.165	41,77	21.682	42,41	17.695	23,07	2.784	24,40	13.305	28,54	509.652	34,00
	— zemljišča	18.432	1,58	1.021	0,80	187	0,27	276	0,36	3	—	1.288	2,76	21.207	1,42
	— gradbeni objekti	139.194	11,93	13.046	10,25	16.740	23,92	8.236	10,74	2.301	20,18	11.458	24,58	190.975	12,74
	— oprema	236.633	20,28	36.820	28,93	26.998	38,58	22.628	29,50	3.787	33,22	16.056	34,45	342.922	22,87
	— osnovna sredstva v pripravi	161.274	13,82	26.306	20,67	623	0,89	1.055	1,37	446	3,91	2.048	4,39	191.752	12,79
	— druga osnovna sredstva	12.893	1,10	555	0,44	2.403	3,43	—	—	115	1,01	—	—	15.966	1,04
	— odpisi osnovnih sredstev	-175.405	-15,03	-24.583	-19,32	-17.269	-24,68	14.500	-18,90	-3.868	-33,92	-17.545	-37,64	-253.170	16,88
2.	Obratna sredstva	449.557	38,52	65.471	51,45	26.555	37,94	37.864	49,36	7.031	61,65	23.260	49,90	609.738	40,68
	— denarna sredstva	31.876	2,73	760	0,60	2.782	3,98	6.140	8,00	347	3,04	2.715	5,83	44.620	2,98
	— terjatve iz poslovnih razmerij	142.219	12,19	15.092	11,87	10.337	14,76	14.788	19,28	3.436	30,13	7.917	16,98	193.789	12,93
	— terjatve in doh. in druga obr. sred.	100.336	8,60	14.735	11,58	1.907	2,72	1.659	2,16	366	3,21	3.671	7,88	122.674	8,18
	— zaloge materiala in drob. invent.	77.511	6,64	16.777	13,18	5.940	8,49	5.979	7,79	1.943	17,04	5.761	12,36	113.911	7,60
	— zaloge nedovršene proizvodnje	21.112	1,81	1.482	1,16	298	0,43	1.717	2,24	234	2,05	515	1,10	25.358	1,69
	— zaloge gotovih izdelkov	58.197	4,99	16.281	12,79	5.291	7,56	6.971	9,09	705	6,18	2.681	5,75	90.126	6,01
	— zaloge trgovskega blaga	18.306	1,56	344	0,27	—	—	610	0,80	—	—	—	—	19.260	1,28
3.	Plasmaji iz poslovnih sredstev	275.529	23,62	5.996	4,71	3.503	5,01	15.308	19,95	612	5,38	3.750	8,04	304.698	20,32
4.	Poslovna sredstva izven funkcije	2.736	0,23	1.307	1,03	8.629	12,33	21	0,03	2	—	1.637	3,52	14.332	0,96
5.	Sredstva stanovanjskih hiš	1.723	0,14	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1.723	0,11
6.	Sredstva rezerv	10.464	0,89	773	0,61	—	—	1.831	2,39	259	2,28	801	1,72	14.128	0,94
7.	Sredstva skupne porabe	34.038	2,92	546	0,43	1.616	2,31	3.996	5,20	716	6,29	3.857	8,28	44.769	2,99
C. PASIVA		1.167.068	100	127.258	100	69.985	100	76.715	100	11.404	100	46.610	100	1.499.040	100
I.	Kratkoročni viri poslovnih sredstev														
	— tekoče obveznosti	146.208	12,53	30.167	23,71	3.982	5,69	3.699	4,82	1.152	10,10	6.204	13,31	191.412	12,77
	— obveznosti iz dohodka	12.928	1,11	2.397	1,88	1.602	2,29	1.542	2,01	399	3,50	1.714	3,68	20.582	1,37
	— obveznosti v obračunu	84.306	7,22	—	—	—	—	—	—	—	—	175	0,38	84.481	5,64
	— tekoče obveznosti — druge	6.627	0,57	1.639	1,29	213	0,30	1.058	1,38	131	1,15	713	1,52	10.381	0,69
	— del dohodka v kalk. v sred. zalog	6.683	0,57	5.523	4,34	1.774	2,53	1.570	2,05	366	3,21	407	0,87	16.323	1,09
II.	Srednjeročni viri poslovnih sredstev	24.852	2,13	34.173	26,85	—	—	—	—	—	—	4.600	9,87	63.625	4,24
III.	Dolgoročni viri poslovnih sredstev														
	— dolgoročne obveznosti	151.409	12,97	13.501	10,61	50.091	71,57	9.451	12,32	294	2,58	1.871	4,01	226.617	15,12
	— viri lastnih poslovnih sredstev	386.297	33,10	36.494	28,68	7.241	10,36	47.603	62,05	7.512	65,87	24.898	53,42	510.045	34,02
	— trajni viri poslovnih sredstev	279.236	23,93	1.363	1,07	3.026	4,32	4.164	5,43	—	—	—	—	287.789	19,20



št. Zap.	Vrsta podatka	SAVA, Kranj		VULKAN Niš		Industrija gume RUMA Strukt.		TOTRA, Ljubljana Strukt.		PUŠKARNA, Kranj Strukt.		KEMIČNA, Moste Strukt.		SKUPNO vrednost Strukt.	
IV.	Viri sredstev in sredstev za druge namene	22.935	1,97	1.100	0,86	740	1,06	2.279	2,97	535	4,69	1.816	3,90	29.405	1,97
V.	Viri sredstev skupne porabe	45.587	3,90	901	0,71	1.316	1,88	5.349	6,97	1.015	8,90	4.212	9,04	58.380	3,89
	D. Drugi podatki														
	1. poprečno število zaposlenih	3.135	—	992	—	338	—	326	—	126	—	256	—	5.173	—
	2. poprečno upor. osnovna sredstva	293.385	—	17.088	—	32.371	—	20.021	—	2.689	—	14.966	—	380.520	—
	3. poprečno upor. obratna sredstva	372.381	—	42.721	—	21.460	—	35.799	—	6.571	—	18.714	—	497.646	—
	4. izplačani OD netto	94.104	—	14.959	—	4.964	—	8.669	—	3.595	—	7.437	—	133.728	—
	5. odplačilo invest. kred., ki zap. v posl. l	8.305	—	16.105	—	—	—	1.114	—	6	—	2.142	—	27.672	—
	E. Kazalci poslovnega uspeha														
1.	Dohodek na zaposlenega	75.050	—	24.850	—	36.880	—	72.785	—	58.929	—	65.156	—	61.903	—
2.	Celotni dohodek na zaposlenega	312.060	—	74.790	—	105.938	—	207.910	—	126.206	—	196.968	—	236.304	—
3.	Izplačani netto OD na zaposlenega	2.501	—	1.256	—	1.224	—	2.216	—	2.378	—	2.420	—	2.160	—
4.	Vnos v posl. sklad+AM. na zaposl.	15.690	—	2.920	—	11.695	—	24.788	—	12.889	—	23.093	—	13.850	—
5.	Dohodek na popr. angaž. posl. sred.	35,34 %	—	41,21 %	—	23,15 %	—	42,50 %	—	80,18 %	—	49,52 %	—	36,5 %	—
6.	Vnos v posl. skl. in AM na popr. angažirana poslovna sredstva	7,39 %	—	4,84 %	—	7,34 %	—	14,47 %	—	17,54 %	—	17,55 %	—	8,15 %	—
7.	Popr. upor. osn. sred. na zaposl.	93.580	—	17.226	—	95.772	—	61.414	—	21.341	—	58.461	—	73.558	—



c. Skupni proizvodni program in delitev asortimana

Primerjava proizvodnih programov Save- Kranj in Vulkan-Niš po posameznih skupinah proizvodov je pokazala, da obstajajo možnosti po-

večanja proizvodnje gumeno-tehničnih izdelkov na obeh lokacijah, pri čemer je treba dati prednost tisti lokaciji, ki ima za to objektivno boljše pogoje. (Razpoložljive kapacitete, prostor, delovna sila, strokovni kader.) V perspektivi se je treba

odločiti za delitev asortimenta proizvodnje tako, da ne bo delitev sorodne ali enake proizvodnje na dve lokaciji v kolikor to ne bo ekonomsko opravičeno.

Skupine proizvodov smo razdelili v področje, kjer že ostaja določena

specializacija in na področje, kjer se trenutno na obeh lokacijah proizvajajo enaki ali sorodni proizvodi.

1. a) Proizvodnja obtuve ostane na lokaciji Niš. Trend proizvodnje je treba določiti na osnovi študija (Nadaljevanje na 7. strani)



(Nadaljevanje s 6. strani)

tržišča in konkurentne sposobnosti asortimenta.

1. b) Proizvodnja **semeringov** in drugih gumeno-kovinskih artiklov je treba razvijati na področju Niš-a, ker za to obstaja že dober del opreme in kadra.

1. c) **Klinasti jermeni** se razvijajo po programu v Kranju s postavljenim programom povečanja proizvodnje.

1. d) **Profili** se bodo proizvajali v Kranju po predvideni stopnji rasti z uvedbo kontinuiranih postopkov proizvodnje.

1. e) **Ebonitiranje posod in prevleke valjev** ostane na lokaciji Kranj zaradi instaliranih kapacitet in izdelanega srednjeročnega razvojnega programa, ki predvideva povečanje proizvodnje za 200 % do leta 1980.

1. f) **Konfekcionirani izdelki** (blazine) ostanejo na obstoječi lokaciji. S srednjeročnim planom se bistveno povečanje proizvodnje ne predvideva.

1. g) **Proizvodnja veloplaščev** se do leta 1980 poveča za 100 % na obstoječi lokaciji zaradi instaliranih kapacitet, medtem ko se za povečanje proizvodnje velozračnic išče nova lokacija.

Poleg omenjenih proizvodov je v srednjeročnem planu predvideno povečanje proizvodnje PVC in PU umetnega usnja na dvakratno količino in uvedba nekaterih kemičnih izdelkov, ki pa s proizvodnjo gumeno-tehničnih izdelkov nimajo sorodnosti in jih posebej na tem mestu ne obravnavamo.

2. a) **Izdelki za obutev** se proizvajajo na obeh lokacijah z obstoječo opremo, bistveno povečanje v srednjeročnem planu ni predvideno na lokaciji Kranj.

2. b) Na področju **stiskanih izdelkov** je asortiment delno že deljen in se medsebojno dopolnjuje, na ostalem področju stiskanih izdelkov pa se predvideva delitev v skladu s celotnim razvojem Save in glede na doseganje optimalnega ekonomskega efekta. Skupna količina stiskanih izdelkov (brez posebej naštetih) bi od 900 t v letu 1975 narasla na cca 2000 t v letu 1980, kar predstavlja povečanje BVP za približno 30 milijonov din, potrebna sredstva, predvsem za modernizacijo tehnologije dodelave in postavitev novih kapacitet pa ocenjujemo na 12 milijonov din za osnovna in 8 milijonov din za obratna sredstva. Na lokaciji Kranj se povečanje te proizvodnje ne predvideva.

2. c) **Strešne kritine** se proizvajajo v Kranju in v Nišu v različnih kvalitetah in z različnimi postopki izdelave. Na osnovi študija tržišča se je potrebno odločiti o lokaciji proizvodnje in asortimentu kritin, v sedanjem programu Save pa ni predvideno povečanje proizvodnje, zaradi pomanjkanja proizvodnih prostorov.

2. c) Plošče, izdelane na **Cobertz** (za preproge, obutev, tesnilne in druge) imajo zagotovljen plasman. Z nabavo enega Cobertza event. brez valja bi se proizvodnja povečala za 150 t/leto, prostor je zagotovljen v Nišu, potrebna sredstva znašajo 900.000 din (50.000 dolarjev).

2. e) Na obeh lokacijah se predvideva povečanje proizvodnje na mi-

lijon kosov **termoforjev** letno. Za to količino je tržišče zagotovljeno. Poenotenje tehnologije in delitev asortimenta bo posledica podrobnejše analize stanja na obeh lokacijah.

2. f) Proizvodnja **cevi** je locirana v Kranju in v Nišu, s tem da je tržišče proizvodnje na kranjski lokaciji na nizkotlačnih, srednjetačnih in na ceveh brez vložkov, medtem ko se v Nišu proizvajajo pretežno specialne in visokotlačne cevi. Ti dve proizvodnji se medseboj dopolnjujeta, o detaljniji specializaciji pa je treba izdelati elaborate.

2. g) **Transportne trakove** z RP in EP vložki na Rotocure-u proizvajamo v Kranju, v Nišu pa se proizvajajo pretežno trakovi z bombažnimi

vložki z oblogo ali brez nje. Poleg tega se v Nišu proizvaža širši asortiment specialnih transportnih trakov (prešani z rebri, dezerinani, za cigaretno stroje in drugi), ki dopolnjujejo program na lokaciji Kranj. Zaradi velikega popraševanja po transportnih trakovih predvidevamo povečanje proizvodnje na obeh lokacijah, pri čemer bi specializacijo obdržali v omenjenih okvirih.

2. h) **Protektiranje avtoplaščev** je za Savo, velikega proizvajalca novih diagonalnih in radialnih avtoplaščev, odločilnega pomena. Glede na surovinsko bazo, instalirane kapacitete, stroške in možnosti plasmana smatramo, da je treba dograditi kapacitete za protektiranje avtoplaščev na več lokacij, smotrno razporeje-

nih na celotnem področju SFRJ, pri čemer je lokacija v Nišu predvsem zaradi obstoječih kapacitet (mešanje, brizganje) zelo primerna.

Povečanje proizvodnje cele delovne organizacije po združitvi z Vulkanom (2), Industrijno gume — Ruma (3), Totro (4), Kemično tovarno Ljubljana (5) in s Puškarno Kranj (6) je podano v skupni tabeli za leto 1975 in 1980 s povečanjem vrednosti proizvodnje in potrebami investicijskimi sredstvi za tiste programe, ki so imeli izdelane osnutke do sredine avgusta 1974.

V tabeli so upoštewane tudi pripombe organizacij, ki se združujejo na prvo varianto proizvodnega programa v analizi utemeljenosti združevanja.

Razvojni program Save do leta 1980 po združitvi

Vrsta proizvoda	(lok.)	količina 1975	količina 1980	pov. vred. proizv. v 000 din	potrebna OS+Obs
Avtopnevmatika	1	28400 t	43000 t	359.100	570.000
Velopnevmatika	1	2900 t	6000 t	108.750	62.750
Polimeriz. PVC	1	—	10000 t	250.000	180.000
Polimeriz. SBR	1	—	40000 t	400.000	258.000
Poromerno UU	1	—	1450 t	202.900	231.000
Termolepila	1	10 t	600 t	32.750	2.800
Prevleka valjev	1	250 t	750 t	23.000	23.760
Klinasta jermena	1	280 t	560 t	24.960	13.000
Profili	1	750 t	1500 t	28.200	14.150
Profili (000 m)	5	900 t	4000	—	—
PVC in PU-UU	1	5413 t	9270 t	160.500	97.700
Transportni trakovi	1	660 t	1760 t	69.570	83.000
Transportni spec.	2	2000 kom.	10000 kom.	—	16.500
Cevi	1	1100 t	2200 t	30.000	6.200
Cevi	2	270 t	270 t	—	—
Cevi avtp (000 kom.)	2	100	1000	—	5.000
Tehnični izdelki	1	350 t	500 t	—	—
Tehnični izdelki	2	550 t	1500 t	12.000	20.000
Tehnični izdelki	3	—	350 t	—	—
Tehnični izdelki (000 din)	5	5600	5600	—	—
Obutev (000 parov)	2	1040	640	—	—
Konf. izdelki	1	460 t	460 t	—	—
Izdelki za obutev	1	1300 t	1300 t	—	—
Izdelki za obutev	2	1200 t	1300 t	3.600	—
Semeringi (000 kom)	2	4000	10000	33.000	6.000
Strešne kritine	1	140 t	180 t	—	—
Strešne kritine	2	280 t	280 t	—	—
Termoforji	1	200 t	300 t	—	—
Termoforji	2	100 t	150 t	—	—
Izdelki cobertz	1	140	220 t	—	—
Izdelki cobertz	2	140	210 t	—	900
Protektiranje:					
Tovorni plašči	2	4500 kom.	50000 kom.	40.000	25.000
Tovorni plašči	3	15000 kom.	50000 kom.	31.500	34.000
Tovorni plašči	5	15000 kom.	(50000 kom.)	—	—
Potniški plašči	2	10000 kom.	100000 kom.	13.500	—
Potniški plašči	3	75000 kom.	200000 kom.	17.500	—
Potniški plašči	5	70000 kom.	(300000 kom.)	—	—
Regenerat	3	6000 t	12000 t	24.000	—
AKU posode (kom)	3	260000	260000 t	—	—
Pogonske trakt. gume	3	—	70000 kom.	—	—
Pozamenterija (000 din)	4	25000	50000	25000	—
PVC in PE cevi	4	4000 t	8000 t	40000	—
Aluminijev sulfat	5	21430 t	40000 t	—	—
Neproizvodne investic.	2	—	—	—	28.500

V industriji gume Ruma predvidevamo razvoj na petih področjih in sicer:

1. **Proizvodnja regenerata** naj bi se iz sedanjih 6.000 ton povečala na 12.000 ton. Takoj pa je potrebno izboljšati dosedanje proizvodnje s tem, da se poveča kvaliteta ter poveča storilnost. Izdelati pa je treba nov elaborat za povečano proizvodnjo po novem tehnološkem postopku s končno kapaciteto 12.000 ton. Ob uvedbi nove tehnologije in novih kapacitet bi ugasnila proizvodnja v starih proizvodnih prostorih. Investicijski elaborat bo izdelan do 1. 3. 1975.

2. **Proizvodnja gorilno tehničnega blaga** naj bi se uvedla po izpraznitvi starih proizvodnih prostorov. Asortiman tehničnih izdelkov se bo določil s posebno analizo ob upošte-

vanju obstoječih pogojev, da morajo tehnični izdelki temeljiti na osnovi regenerata. Investicijski elaborat bo izdelan do 15. septembra 1974.

3. **Akumulatorske posode** — Proizvodnja ostane začasno na enakem nivoju. Izdelati pa je potrebno marketing analizo potreb po akumulatorskih posodah za morebitno povečanje proizvodnje.

4. **Protektiranje** — glede na to, da je bilo ugotovljeno, da obstojijo prostori v katerih bi se lahko takoj montirala oprema za protektiranje pnevmatike, se bo v primeru združitve obeh delovnih organizacij pričela proizvodnja s 1. 1. 1975.

Iz tržnih analiz, ki so bile pripravljene, je razvidno, da se v Jugoslaviji protektira približno 2 % celotne proizvodnje avtoplaščev za razliko od zapadno evropskih držav, kjer je ta procent bistveno višji, kot npr.:

Francija 27 %, Belgija 25 %, Italija 46 %, Zahodna Nemčija 41 %, Anglija 42 %, Avstrija 52 % in ZDA preko 50 %.

V teh deželah ocenjujejo pri 100 odst. eksploataciji in 30 % proizvodnih stroškov 50 % prodajno ceno napram novim plaščem.

Iz primerjave analize stanja protektiranja v zadnjih letih in prognoze za leto 1975 je razvidno, da bo Jugoslavija kljub znatnemu porastu protektiranja še vedno med državami, ki bodo imele najnižji delež protektiranih avtoplaščev.

Po investicijskem elaboratu je predvidena dnevna proizvodnja 200 potniških in 45 tovornih protektiranih avtoplaščev, kar znaša letno: 51.000 kom. potniških plaščev 4.000 kom. poltovornih plaščev in 11.000 kom. tovornih plaščev (Nadaljevanje na 8. strani)



Po investicijskem programu je predvidena uvedba nove proizvodnje v obratu IV v današnjih proizvodnih prostorih obrata umetnega usnja, ki naj bi jih po preselitvi UU v novi obrat na matični lokaciji namensko preuredili. Zaradi časovne odmaknjenosti realizacije osnovnega koncepta in pojave novih integracijskih gibanj v zadnjem času, se predvideva, da bo ta proizvodnja locirana v enem izmed integriranih TOZD Save Kranj — v Tovarni gume, Ruma, kjer že obstojajo ustrezni razpoložljivi gradbeni objekti s potrebnimi energetskimi viri.

Poleg teh prednosti, utečenega načina zbiranja karkas in tržne lokacije je investicijski program zelo aktualen.

Osnovni investicijski program predvideva letni obseg proizvodnje vrednostno 18.038.000 ND s približno 10—12 % dobička.

Po odločitvi dokončne lokacije nove proizvodnje bo potrebno investicijski program glede na strukturo investicijskih stroškov prirediti, saj bodo predvideni gradbeni stroški in ocena stroškov instalacij v skupni vrednosti po osnovnem konceptu 5.500.000 ND bistveno manjši. S tem pa bo tudi dobljena rentabilnost, ki bazira na kalkulirani 60 % neto prodajni ceni gotovega izdelka napram današnji ceni nove avtopnevmatike, izkazala še ugodnejši finančni rezultat.

Predlog izvedbe projekta pedrvi- deva, da bo Sava Kranj nabavila potrebno celotno tehnološko uvozno opremo in jo kot svoj delež vložila v projekt, ostala potrebna sredstva za morebitna adaptacijska dela, domačo opremo, montažo, remontne stroške, carino in obratna sredstva pa bo preskrbel integrirani TOZD, ki bo realizator predvidenega projekta.

O proizvodnji protektiranih plaš- čev bo izdelan podroben elaborat.

5. Proizvodnja traktorske pnevmatike — Po izdelavi marketing analize ter po soglasju gospodarskih zbornic Vojvodine, Srbije in Slovenije se bo izdelal elaborat za postavitev tovarne traktorske pnevmatike s kapaciteto 70.000 kom.

V TOTRI, tovarni pozamenterije in plastičnih mas, predvidevamo:

1. Pozamenterija — po izgradnji novih proizvodnih prostorov naj bi se obstoječa proizvodnja povečala, s tem da se naredi marketing analizi za potrebe domačega in tujega trga.

2. Izdelki iz plastičnih mas — Poleg izkoristka dosedanjih kapacitet in izdelave dosedanjega asortimana izdelkov iz plastičnih mas se bo proučila možnost proizvodnje premerenih termoplastičnih mas ter kombinacija termoplastičnih mas z elastomeri, kakor tudi kombinacija izdelkov iz gume in plastike.

Puškarna Kranj:

1. Orodjarna — Združeni orodjarni Puškarni in Save naj bi v prvi vrsti proizvajali orodja za potrebe delovne organizacije, s prostimi kapacitetami pa bi nastopali tudi na trgu. Ko bi se zgradila nova mehanična delavnica bi se sedanje poslopje orodjarne v Puškarni uporabilo za razširitev druge proizvodnje.

2. Izdelava embalaže in patronov — Druga vrsta dejavnosti Puškarne je proizvodnja embalaže in patronov. Za svoje proizvode potrebuje Sava embalažo. Proizvodnja bi se morala avtomatizirati in razširiti tudi na proizvode iz drugih surovin, npr. PVC.

Utemeljitev predloga organizacije

Združevanje našega podjetja z drugimi organizacijami združenega dela najprej narekuje postavitev koncepta njihove organizacijske vključitve v organizacijsko shemo Save Kranj. Ker istočasno pripravljamo tudi reorganizacijo naše delovne organizacije (obstoječi TOZD TAP, TTI in VET postanejo skupnosti TOZD), se torej v predvideno organizacijo oziroma predlog nove organizacije delovne organizacije Sava vključujejo tudi vse tiste delovne organizacije, s katerimi pripravljamo združitev.

Kljub temu, da se proizvodne delovne enote z novo organizacijo preoblikujejo v TOZD s samostojnim obračunom, pa je pri opredeljevanju skupnosti TOZD pomembno določiti predvsem razmerja strokovnih opravil v SDS skupne službe do strokovnih oddelkov v skupnostih TOZD. Delo v TOZD namreč še naprej ostaja isto, le da se z novo organizacijsko opredelitvijo zanje ločeno ugotavlja tudi njihov uspeh (dohodek), medtem ko se strokovno delo deli na dva nivoja. Pri tem pa je potrebno opredeliti, kateri del posamezne poslovne funkcije se vrši na katerem nivoju. Naša naloga bo zato predvsem izvršiti to delitev.

Skupne strokovne službe bodo v bodoče odgovorne predvsem za razvojne, analitske in nekatere druge kreativne naloge, na podlagi katerih se bo zagotavljalo skladno izvrševanje skupnih gospodarskih načrtov in razvojnih programov. Vloga in odgovornost skupnih strokovnih služb bo še posebej morala biti usmerjena k analizam in oblikovanju predlogov v nadaljne izboljševanje gospodarskega položaja delovne organizacije kot celote in njene uspešnega poslovnega sodelovanja ter vključevanja v tržne pogoje gospodarjenja.

Strokovni oddelki v skupnosti TOZD bodo opravljali predvsem operativni del strokovnih funkcij, t. j. tisti del, ki je neposredno vezan na proizvodnjo v posamezni skupnosti TOZD.

Kljub delitvi strokovnega dela, ki smo ga navedli zgoraj, pa je potrebno poudariti, da moramo še naprej posamezne strokovne funkcije obravnavati celovito.

Politika, razvoj, analize ipd. vsake strokovne funkcije se vrši in skupni službi in je tako ta odgovorna za usmerjanje dela, usklajevanje in enotnost v izvajanju dela v ustreznih strokovnih oddelkih skupnosti TOZD. Strokovni oddelki skupnosti TOZD so torej organizacijsko vezani na skupnost TOZD, strokovno pa na ustrezno skupno službo v SDS OSS.

Priloga: organizacijska shema delovne organizacije (glej stran 6).

I.

Kot je razvidno iz organigrama celotne delovne organizacije, bomo imeli v Savi devet skupnih strokovnih služb.

— Kadrovski sektor je odgovoren za oblikovanje kadrovske politike celotne delovne organizacije. Poleg tega je njegova naloga, da oblikuje enotno sistemizacijo delovnih mest z analitsko oceno delovnih mest. Ker naj bo sistem delitve osebnih dohodkov v celotni delovni organizaciji zasnovan na enotnem sistemu, dela na tem področju skupina delavcev, ki mora skupaj z delavci v skupnosti TOZD najti in vpeljati ustrezna merila nagrajevanja. Delavci kadrovskega sektorja bodo tudi pomagali skupnosti TOZD pri reševanju problemov na področ-

ju tehničnega in zdravstvenega varstva in socialnega ter družbenega standarda.

— V okviru kadrovskega sektorja deluje tudi TOZD izobraževalni center, ki izobražuje različne profile poklicnih, pa tudi tehničnih delavcev. Skrbi tudi za permanentno izobraževanje vseh zaposlenih.

— Splošni sektor skrbi za reševanje ali pa svetovanje pri pravnih zadevah (tožbe, zastopanje itd.) ter informiranje delavcev. Zato se v okviru tega področja izdaja 14-dnevno časopis Sava, ki ga dobe vsi delavci Save ter občasni informatorji. Zelo pomembna naloga splošnega sektorja je tudi izdelava različnih samoupravnih aktov za potrebe TOZD, skupnosti TOZD in delovne organizacije (samoupravni sporazumi, statuti, pravilniki, poslovniki, razne pogodbe itd.). To pomeni veliko racionalizacijo, saj ni potrebno, da vsak TOZD ali skupnost TOZD snuje svoje akte.

— Nabavni sektor je odgovoren za nabavo vseh pomembnejših in večjih količin surovin in osnovnih sredstev za potrebe celotne delovne organizacije. S tem je mogoče doseči ugodnejše nabavne in plačilne pogoje. Sporazum bo natančno opredelil, kakšne surovine, pomožni material oziroma drobni inventar bodo skupnosti TOZD zaradi racionalnih razlogov (lokalni viri) lahko nabavljale same.

— Finančno-računovodski sektor zajema dve veliki področji. Prvo je interna banka Save, ki naj zagotovi na osnovi sporazumov tekočo likvidnost vsem skupnostim TOZD. Drugo področje je računovodstvo, katerega naloga je oblikovati enoten sistem računovodskega obračuna. Na ta način je strokovno delo pri izgradnji takega sistema koncentrirano, medtem ko teče v skupnostih TOZD samo računovodska evidenca z obračunom. To strokovno področje izdeluje tudi finančne analize poslovanja, koordinira delo pri gospodarskem načrtovanju in izdeluje ekonomske dele investicijskih elaboratov.

— Sektor informacijskih sistemov je odgovorno za izgradnjo makro, mezo in mikro organizacijo TOZD, skupnosti TOZD in delovne organizacije. Kot že ime službe pove, mora biti organizacija postavljena tako, da je mogoče izgraditi informacijske sisteme za poslovno in samoupravno odločanje. V njenem sklopu je tudi večji računalnik, brez katerega si danes težko zamišljamo učinkovit informacijski sistem. Pri vseh nalogah svoje dejavnosti sodeluje sektor informacijskih sistemov s TOZD, strokovnimi službami v skupnosti TOZD in skupnimi strokovnimi službami.

— Marketing sektor je organiziran po sodobnih principih marketinga. Pod njim lahko razumemo ne samo raziskovalno-informativno dejavnost, temveč tudi operativno prodajo. Kot je razvidno iz sheme, se posamezne marketing aktivnosti opravljajo:

V marketing sektorju se opravlja predvsem aktivnost raziskovalno-informativnega značaja, ki naj služijo za vodenje in koordinacijo operativne prodaje v posameznih prodajnih skupnosti TOZD in TOZD prodajna organizacija Save.

Prodajne službe skupnosti TOZD so izpred svojih TOZD odgovorne za tekočo prodajo proizvedenih izdelkov. Prodaja teče na osnovi skupno sprejetih planov prodaje (letni, mesečni) in po skupno dogovorjenih prodajnih pogojih. Plane prodaje izdelujeta skupaj marketing sektor in

prodajna služba skupnosti TOZD. Plan prodaje tudi predvideva, kakšne količine izdelkov bodo prodane po posameznih prodajnih poteh (prva oprema, izvoz, grosisti, prodajna organizacija Save). Sporazum predvideva, da prodajne službe skupnosti TOZD direktno kontaktirajo s prvo opremo, grosisti in pri izvozu, medtem ko se ostale količine izdelkov prodajajo preko prodajne organizacije Save, ki je zato povezana z letnim gospodarskim načrtom.

Prodajna organizacija Save je zadnji člen v verigi marketinga. Organizirana je kot TOZD (varianta: skupnost TOZD), ki s pomočjo specializiranih komercialnih predstavnikov, številnih prodajal po celem teritoriju Jugoslavije, filialnih in konsignacijskih skladišč plasira izdelke vseh savskih TOZD vsem kupcem, razen prvi opremi, grosistom in v izvoz.

S tako organizacijo marketinga smo dosegli koncentracijo najzahtevnjega raziskovalno-informativnega strokovnega dela v skupnem marketing sektorju, decentralizirano funkcijo operativne prodaje v prodajnih službah skupnosti TOZD ter racionalno organizirano prodajo vsega savskega asortimana na celotnem teritoriju Jugoslavije v prodajni organizaciji Save. Da ne bi prihajalo do nesporazumov, se vsako leto z gospodarskim načrtom določijo kupci prodajnih služb skupnosti TOZD, medtem ko ostale kuppe obdeluje prodajna organizacija Save.

Predlagamo, da se v POS vključi tudi Gumakommerce (dosedaj TOZD Vulkan Niš) s tem, da bi prevzel prodajo vsega savskega asortimana na področju Slovenije, Istre in Reke. V tem primeru bi prevzel dosedanje prodajo Gumakommerca na področju Hrvaške tisti del POS-a, ki deluje na tem teritoriju. Seveda bi prevzela prodajo izdelkov Vulkanu tudi vsa ostala prodajna področja POS-a v Jugoslaviji.

Za zaključek naj poudarimo, da je skupno marketing področje strokovno odgovorno za koordinacijo vseh marketing aktivnosti tudi v POS-u in vseh prodajnih službah skupnosti TOZD.

— Tehnični sektor projektira, izdeluje tehnične dele investicijskih elaboratov in vodi investicijsko izgradnjo v celotni Savi. Pri tem sodeluje zlasti s tehnološkimi pripravami v skupnostih TOZD, razvojno-tehnološkim inštitutom znotraj delovne organizacije ter projektantskimi organizacijami, dobavitelji opreme in izvajalci izven delovne organizacije.

— Razvojno-tehnološki inštitut je odgovoren za razvijanje vse nove tehnologije izven že obstoječih skupnosti TOZD oz. pomoč in svetovanje pri že osvojenih tehnologijah vsem tehnološkim pripravam v skupnostih TOZD. V njenem sestavu je tudi oddelek za študij dela, ki postavlja enoten sistem normiranja v Savi oz. išče boljše in racionalnejše delovne postopke. INDOK obdeluje vso industrijsko dokumentacijo in jo dostavlja vsem zainteresiranim delavcem (povzetke raznih člankov, razprav, knjige, itd.).

— Sektor kontrole kakovosti je odgovoren, da skupaj z oddelki kontrole zagotovi enoten sistem kontrole v Savi s ciljem, doseči tudi približno enak nivo kvalitete izdelkov.

II. Po predlogu organiziranosti v Vulkan Niš bi imeli tri proizvodne TOZD in strokovne službe skupno (Nadaljevanje na 9. strani)



sti. TOZD. Po predlogu bi vse strokovno delo za potrebe posamezne TOZD le-ti prenesli na strokovne službe skupnosti TOZD. Predlagamo, da se ustanove:

- TOZD gumene zmesi,
- TOZD gumeno-tehnični izdelki,
- TOZD gumena in platnena obutev.

Varianta:

Nekateri strokovni delavci Vulkan predlagajo, naj dosedanja TOZD Gumacommerce ostane sestavni del skupnosti TOZD Vulkan Niš. Ta rešitev je sicer možna, po oceni Save pa nelogična in nedosledna, ker bi se na trgu Slovenije in Hrvaške pojavljala Gumacommerce in prodajna organizacija Save vsaka z delom savskega asortimana. Taka rešitev bi tudi zahtevala ukinitve prodaje savskih avtogum pri Gumacommerce, ker ne moreta na istem trgu prodajati savskih izdelkov Gumacommerce in prodajna organizacija Save (lastna konkurenca.)

Skupnost TOZD bi imela naslednje strokovne službe:

- tehnološka priprava proizvodnje,
- operativna priprava proizvodnje,
- komercialna (nabava in prodaja),
- finančno-računovodska služba,
- kontrola kvalitete,
- kadrovsko-spolna služba,
- služba za plan, analize in organizacijo,
- službo vzdrževanja, energetike in transporta.

Vse te službe bi opravljale vse tiste operativne naloge, ki so potrebne za normalno funkcioniranje vseh TOZD in raziskovalno-razvojne naloge skupaj z ustreznimi funkcionalnimi področji v skupnih službah.

III.

Tudi v skupnosti TOZD Industrija gume Ruma bi imeli tri proizvodne TOZD in strokovne službe skupnosti TOZD. Vse strokovno delo bi posamezne TOZD prenesle na strokovne službe skupnosti TOZD. Predlagamo, da se ustanove:

- TOZD regenerat,
- TOZD aku posode in valjarna,
- TOZD protektiranje.

Medtem, ko proizvodnja v prvih dveh TOZD že teče, pa bi TOZD protektiranje začel s svojo proizvodnjo kot novi skupni proizvodni program.

Zaradi pomanjkanja strokovne delovne sile smo se odločili predlagati ustanovitev naslednjih strokovnih služb:

- priprava dela (ki združuje operativno in tehnološko pripravo del),
- komercialno (ki združuje nabavo in prodajo),
- kontrolo kakovosti,
- kadrovsko-spolna službo in
- službo vzdrževanja, energetike in transporta.

Te službe bodo pri svojem delu kontaktirale tista finanjska področja v skupnih službah, ki jim bodo lahko pomagala pri reševanju posameznih nalog.

IV.

Predlagana organizacijska shema je rezultat dogovarjanj in interesov med strokovnimi komisijami delovne organizacije Sava in delovno organizacijo Totra. Na podlagi skupnih interesov in ugotovljenim dejanskim stanjem v delovni organizaciji Totra se je oblikovalo naslednje prepričanje oz. utemeljitev k predlagani organizacijski shemi.

Delovno organizacijo Totra sestavljajo naslednje enote:

1. TOZD POZAMENTERIJA s poslovno funkcijo: proizvodnja ve-

zalk, vrvic in elastik ter proizvodnja drobnih izdelkov iz plastike.

Ta TOZD ima naslednje oddelke:

- operativna priprava dela
- proizvodnja
- barvarna
- proizvodnja drobnih izdelkov iz plastike.

Primarna naloga je izpolnjevanje mesečnih proizvodnih planov, ki so sprejeti v TOZD na podlagi strokovnih predlogov skupnih strokovnih služb.

Za boljšo koordinacijo dela je predlagan še strokovni team pri usklajevanju vseh pomembnejših nalog TOZD.

2. TOZD PLASTIKA s poslovno funkcijo: proizvodnja cevi za vodo-vod, kanalizacijo, drenažo itd., spojke, monofilne niti, plastificirane vrvice in razne brizgane izdelke.

TOZD plastika ima naslednje oddelke:

- operativna priprava dela,
- proizvodnja plastike,
- montažno varilna grupa.

Primarna naloga je proizvodnja po predhodno usklajenem planu. Strokovni team ima isto funkcijo, kot pri TOZD pozamenterija.

3. STROKOVNE SLUŽBE SKUPNOSTI TOZD TOTRA

- nabavna služba
- tehnična služba z razvojno-tehnološkim oddelkom
- tehnično kontrolo
- prodajna služba
- finančno-računovodska služba
- splošno-kadrovska služba
- organizacijsko-ekonomska služba

— služba pomožnih dejavnosti.

Glede na obstoječo organizacijo v Totri predstavlja predlagana organizacija strokovnih služb v skupnosti TOZD Totra večji poudarek oziroma daje možnost realizacije skupnih in dogovorjenih ciljev obeh TOZD. Prepričani smo, da bodo le skupne akcije TOZD-ov in strokovnih služb dosegle postavljene cilje, kar pa je v interesu skupnosti TOZD Totra in celotne Save.

V.

Skupnost TOZD kovinsko energetika in transportna dejavnost združuje vzporedne dejavnosti, ki so nujne za obstoj ostalih skupnosti TOZD v Savi. Združitev s Puškarno omogoča, da se današnji VET in Puškarna organizirata v skupnost TOZD. Organizacija je postavljena tako, da ima ta skupnost perspektivo za razvoj večje kovinske dejavnosti v okviru našega podjetja. Sestavljena je iz strokovnih oddelkov skupnosti TOZD in delovnih enot, ki izpolnjujejo vse ustavne pogoje, da se organizirajo v TOZD. Strokovni oddelki se ustanovijo iz ustreznih oddelkov VET in Puškarna.

— **Tehnološka priprava dela** se delj na tehnologijo orodja, tehnologijo embalaže, tehnologijo novih strojev in priprav in na planiranje orodjarne, vzdrževanja, embalaže in transporta.

— **Konstrukcija** se deli na konstrukcijo orodij, rezervnih delov, novih strojev in priprav.

— **Komercialna** ima nabavo surovin in rezervnih delov, prodajo embalaže, uslug in sprejem naročil za orodja, skladišče surovin, rezervnih delov in orodij (končnih izdelkov orodjarne).

— **Kontrolo** orodja, rezervnih delov, vhodna kontrola surovin in kontrola izdelkov mehanične delavnice.

— **Računovodstvo** stroškovno in finančno za vse TOZD v skupnosti.

TOZD ENERGETIKA ima projektiranje cevne energetike, vzdrževanje, elektro energetiko, cevno energetiko.

TOZD TRANSPORT se deli na transportna sredstva, higiensko skupino in avtomehanično delavnico.

TOZD VZDRŽEVANJE — Ta TOZD bi imel dve glavni funkciji:

— celotno vzdrževanje v delovni organizaciji, razen tekočega vzdrževanja,

— izdelava novih strojev in naprav.

Na prostih strojnih kapacitetah pa bi opravljal tudi razne usluge za druge delovne organizacije.

TOZD ORODJARNA — Glavna funkcija te TOZD je izdelava vsega orodja za potrebe delovne organizacije. Proste kapacitete in možnost izdelave specialnih orodij pa se izkoristi tudi za potrebe drugih delovnih organizacij.

TOZD EMBALAZA IN PUSKE — Ta TOZD združuje štiri amnjše dejavnosti (embalažo, patronarno, puške, kovice), ki so dokaj različne po vsebini in načinu dela (serijska, ročna proizvodnja). Pri današnjem obsegu proizvodnje so premajhni, da bi se organizirali v posamezne TOZD, vendar pa imajo določene perspektive za razvoj.

VI.

Ker so se samoupravni organi in politične organizacije v Kemični tovarni Ljubljana odločili za priključitev k Savi tik pred pričetkom javne razprave, ni bilo mogoče njihovo organizacijo uskladiti z organizacijo ostalih savskih TOZD oziroma skupnosti TOZD. Zato je TOZD Kemična tovarna Ljubljana vključen v organizacijsko shemo celotne delovne organizacije v obstoječo, t.j. sedanjo organizacijo. Verjetno bo potrebno po eventualni priključitvi k Savi izvesti določene uskladitve.

IV. Položaj delovnih organizacij in temeljnih organizacij po pripojitvi k Savi

Glede na to, da se Industrija gume Ruma, TOTRA ter PUŠKARNA še niso konstituirale v skladu z ustavnimi in zakonskimi določili, se morajo konstituirati istočasno s sklepanjem o pripojitvi k Savi (obravnavana analize o pogojih za ustanovitev TOZD, sklepanje o ustanovitvi TOZD).

V Savi Kranj se je pričel postopek za konstituiranje novih temeljnih organizacij v okviru dveh proizvodnih TOZD, in sicer v tovarni avtopnevmatike in v tovarni tehničnih izdelkov. Te TOZD se bodo združile v dve skupnosti temeljnih organizacij z istim imenom.

Vulkan Niš je že konstituiran in bo po pripojitvi s Savo imel položaj skupnosti temeljnih organizacij, ki bi jo sestavljale dosedanje temeljne organizacije, razen TOZD Gumacommerce, ki bi se združil s TOZD Prodajno organizacijo iz Save. TOZD skupne službe pa naj bi se organiziral skladno z zakonskimi in ustavnimi določili v delovno skupnost.

Temeljne organizacije v Industriji gume Ruma bi se povezale v skupnost temeljnih organizacij, ki bi jo sestavljale najprej dve TOZD, in sicer TOZD Regenerat in TOZD Akumulatorske posode in valjarna. Z uvedbo proizvodnje protektiranja pa bi se delavci združili v novo TOZD Protektiranje.

Temeljne organizacije v TOTRI bi se prav tako združile v skupnost TOZD, ki bi jo tvorili dve TOZD, in sicer TOZD Pozamenterija ter TOZD Plastika. Temeljne organizacije, ki bi se konstituirale v Puškarni pa se bodo povezale v skupnost TOZD s temeljno organizacijo Vzdrževalna, energetska in transportna dejavnost iz Save.

Samoupravljanje v TOZD bo organizirano skladno z zakonskimi in ustavnimi določili, na temeljih samoupravne organiziranosti v Savi Kranj. Samoupravljanje v skupnostih TOZD, kakor tudi v delovni organizaciji kot celoti bo izvedeno po delegatskem principu.

Organizacija upravljanja ob ustanovitvi TOZD in skupnosti TOZD.

Organizacija upravljanja ni sestavni del odločitev, ki bodo sprejete na zborih delavcev ob sprejetju analize o pripojitvi in analiz za ustanovitev novih TOZD in skupnosti TOZD, ampak bo izdelana v oktobru in dokončno sprejeta s samoupravnimi akti v novembru. Zaradi celovitejše obravnave po sklepu komisije za pripravo snotkov k analizi dajemo osnovne značilnosti nove organizacije upravljanja, ki temelji na obstoječi organizaciji, sprejeti ustavi in zakonskih predpisih.

Organi upravljanja bodo formirani na 3 nivojih:

- v TOZD
- v skupnostih TOZD
- v delovni organizaciji.

1. V temeljnih organizacijah delavci uresničujejo samoupravljanje:

- a) neposredno
- z odločanjem na zborih delavcev
- z referendumom
- b) posredno po voljenih delegatih v
- DS TOZD
- svetu za medsebojna razmerja TOZD
- svetu za oceno kršitev
- c) s kontrolo nad izvrševanjem odločitev in delom organov in služb teh organizacij s
- svetom samoupravne delavske kontrole.

Pristojnost zbora delavcev bodo naslednje:

- sprejema samoupravne sporazume: s področja združevanja v organizacijah združenega dela in združenjih in s področja medsebojnih razmerij
- sprejema statut temeljne organizacije
- odloča o statusnih spremembah
- sprejema razvojne programe, letne gospodarske načrte in samostojne investicijske programe
- sprejema zaključni račun
- odloča o združevanju sredstev z drugimi TOZD v okviru skupnosti TOZD in DO ter z drugimi organizacijami združenega dela izven DO
- voli predsednika zbora in njegovega namestnika
- voli delegate v organe upravljanja
- odloča o uvedbi postopka za odpoklic delegatov iz organov upravljanja
- odloča o razpisu, referendumu v TOZD o zadevah iz svoje pristojnosti
- v skladu s statutom, s samoupravnimi sporazumi in družbenimi dogovori odloča o drugih zadevah.

Razglasiitev odločitev na zboru delavcev opravi predsednik zbora delavcev, temu bo poverjena tudi



vs a koordinacija dela v zvezi s pripravo sestankov zborov delavcev, ki jo opravlja skupaj z vodstvom, tajništvom TOZD in tajništvom skupnosti TOZD.

DS TOZD bo ustanovljen v večini TOZD za upravljanje zadev iz poslovanja temeljne organizacije, o katerih delavci ne bodo odločali neposredno in ne bodo prenašali na skupnost TOZD.

V delavskih svetih TOZD bo potrebno zagotoviti sestavo, ki bo ustrezala sestavi delavcev TOZD in udeležbo iz vseh delov TOZD. Te dele temeljne organizacije bo potrebno na novo določiti, ob čemer bo upoštevana nova organizacija dela in obračun stroškov.

Svet za medsebojna razmerja (TOZD in svet za oceno kršitev TOZD bosta enako opredeljena kot dosedanja odbora. Prav tako tudi svet samoupravne delavske kontrole.

V manjših TOZD (predvsem IC) bodo delavci vse odločitve sprejemali neposredno na zboru delavcev.

V delovnih skupnostih bodo ustanovljeni podobni organi kot v TOZD in skupnosti TOZD, razen gospodarskega odbora. Pristojnosti njihovih organov upravljanja bodo določene na osnovi sporazuma o medsebojnih pravicah, obveznostih in odgovornostih med temi delovnimi skupnostmi in TOZD oz. skupnostmi TOZD, t.j. v skladu z namenom, za katerega so oz. bodo ustanovljene. Upravljali bodo s sredstvi za osebno in skupno porabo, ki jim bodo dodeljena, odločali o drugih zadevah iz medsebojnih razmerij delavcev ter o drugih zadevah, ki izvirajo iz njihovega delovanja. Na te delovne skupnosti ne bo prenesenih nobenih pravic, pooblastil in odgovornosti TOZD, skupnosti TOZD in njihovih organov.

Poslovodni organ bo v TOZD, skupnostih TOZD in DO individualni — vodja TOZD, direktor skupnosti TOZD in direktor DO.

2. V skupnostih TOZD bodo ustanovljeni naslednji organi upravljanja:

- a) neposredno voljeni organi:
 - DS skupnosti
 - svet samoupravne delavske kontrole
- b) kolektivni izvršilni organ
 - gospodarski odbor.

Temeljne organizacije bodo s samoupravnim sporazumom o združitvi TOZD v skupnosti TOZD prenesle nekatere pristojnosti na organ upravljanja na tem nivoju. Vsebinske pristojnosti bo temeljila na ugotovitvah podanih v analizi o ustanovitvi novih TOZD in skupnosti TOZD, predvsem v poglavju o urejanju poslovnih in socialnih odnosov med TOZD in skupnosti TOZD. Skupni interesi TOZD narekujejo naj bodo na nivoju skupnosti trajno združevana vsa sredstva, o uporabi katerih bodo vse temeljne odločitve sprejete na zborih delavcev, na nivoju skupnosti pa zagotovljena skladnost in enotnost odločitev skupnega pomena.

Pri sestavi organov skupnosti TOZD bo potrebno upoštevati udeležbo vseh temeljnih organizacij v okviru skupnosti.

V TOZD, ki ne bodo vključene v skupnost TOZD, bodo pristojnosti obojih organov upravljanja združene pri organih upravljanja TOZD, oz. bodo ustanovljeni oboji organi v TOZD.

3. Na nivoju delovne organizacije bodo ostali isti organi upravljanja kot doslej. Tudi pristojnosti se jim ne bodo bistveno spremenile. Po odločitvah o pripojitvi drugih delovnih organizacij bo potrebno razmisliti, ali bi del izvršilnih pristojnosti, ki je sedaj dana organom na nivoju delovne organizacije (n. pr. socialne pomoči) v skupnostih TOZD izven Kranja prenesli na organe upravljanja teh skupnosti.

Odgovornost temeljnih organizacij v okviru skupnosti temeljnih organizacij za obveznost drugih temeljnih organizacij, kakor tudi za obveznost skupnosti TOZD ter obveznosti skupnosti TOZD za medsebojne obveznosti delovne organizacije, se bo definirala s samoupravnimi sporazumi.

Osnove na katerih bodo urejeni poslovní in socialni odnosi med skupnostmi TOZD

1. Ureditev poslovnih in socialnih odnosov med skupnostmi TOZD, ki jih oblikuje Sava pred pripojitvijo drugih delovnih organizacij, bodo od 1. 1. 1975 dalje veljale tako, kot v tem letu veljajo med TOZD SAVA.

2. Med TOZD v okviru skupnosti TOZD velja za odgovornost načelo popolne solidarnosti, tako za skupnost TOZD, ki jih SAVA že oblikuje v postopku organiziranja novih TOZD, kot tudi v okviru skupnosti TOZD pripojenih delovnih organizacij.

3. Med skupnostmi TOZD in samostojnimi TOZD, ki jih organizira SAVA pred pripojitvijo na eni strani ter skupnostmi TOZD pripojenih delovnih organizacij ne bo jamstvo za obveznosti, ki jih prevzema skupnost TOZD.

4. Skupnosti TOZD pripojenih delovnih organizacij so odgovorne za obveznosti delovne organizacije, ki jih le-ta prevzema v razmerju do sestavljene organizacije združene dela Polikem.

5. Delovna organizacija je odgovorna za obveznosti, ki jih je prevzela do višine združenih sredstev.

6. TOZD v okviru skupnosti na solidarnostni način urejajo socialne zadeve, pri čemer mora biti doseženo soglasje vseh TOZD.

7. Vse skupnosti TOZD namenško združujejo sredstva na podlagi letnih gospodarskih načrtov ali posebnih odločitev TOZD. Združevanje sredstev lahko poteka v naslednjih oblikah: medsebojno odobravanje kreditov, vlaganja ali dotacije, Združevanje sredstev med skupnostmi TOZD naj bo urejeno tako, kot to sedaj urejuje sporazum o združitvi TOZD pri SAVI.

V. Zaključek

Iz finančne analize je razvidno, da je Industrija gume Ruma uredila svoje dolgoročne obveznosti. Glede na poslovni rezultat pa je potrebno obstoječe poslovanje racionalizirati.

Vulkan Niš je za pokrivanje svojih velikih obveznosti izdelal stabilizacijski program, v katerem predvideva ureditev teh obveznosti. Ta program bi moral Vulkan uresničiti v sodelovanju s Savo Kranj.

Storilnost tako v Industriji gume Ruma, kakor tudi v Vulkanu Niš je v primerjavi s storilnostjo v Savi Kranj, Puškarni in TOTRI nizka. Zato bi se dalo z manjšimi vlaganji ter z boljšo organizacijo dela, kakor tudi z uvedbo stimulativnih faktorjev nagrajevanja, izboljšati produktivnost. Z boljšo organizacijo dela ter z racionalnostjo poslovanja se bo sigurno dosegel boljši poslovni uspeh v obeh delovnih organizacijah.

Brez večjih investicij bodo z družitvijo vseh navedenih delovnih organizacij doseženi sledeči cilji:

- ustvariti močno in učinkovito delovno organizacijo,
- dosegati preko delitve poslovnih funkcij usklajeno načrtovanje in izvajanje vseh poslovnih funkcij z namenom večje učinkovitosti in racionalnosti poslovanja,
- izboljšati asortiman ponudbe,
- zagotoviti večjo socialno varnost delavcev v združenem delu,
- z zagotovitvijo neposrednega samoupravljanja v TOZD, skupnosti TOZD ter v delovni organizaciji kot celoti, omogočiti vsakemu delavcu da sodeluje pri upravljanju in tako soodloča pri uresničevanju skupne poslovne in razvojne politike.

SAVA, glasilo delovne skupnosti industrije gumijevih, usnjenih in kemičnih izdelkov izdaja uredniški odbor. Glasilo izhaja štirinajstrednevno, glavni in odgovorni urednik Jože Štular. Naslov uredništva: Kranj, Skofjeloška 6, telefon 22-521, interno 282. Tisk in kličejši ČP Gorenjski tisk Kranj.

List je oproščen temeljnega davka na podlagi mnenja republiškega sekretariata za prosveto in kulturo SRS (št. 421-1/72 z dne 27. marca 1973).

Beleške:





