

Kakovostno delo in razvoj sta jamstvi za uspešnost

Leto 1992 je hitro minilo. To je čas, ko se vprašujemo: ali smo z doseženimi rezultati lahko zadovoljni?

Dosegli smo večjo proizvodnjo kot v predhodnem letu, saj smo v letu 1992 izdelali 1.885.000 parov obutve, medtem ko smo jih v letu 1991 samo 1.799.000 parov. Tudi prodali smo več, saj so se, kljub večji proizvodnji, tudi znižale zaloge na koncu leta.

Ustvarili smo tudi planirano novo vrednost in si na ta račun na koncu leta privoščili celo dve izredni delitvi. Eno v obliki denarnega izplačila in drugo (ki jo je moral rezultat tudi pokriti), za bodoči odkup delnic tovarne.

V času, ko je celotno slovensko gospodarstvo še v veliki krizi, bi lahko rekli, da smo bili dokaj uspešni in da se lahko odahnamo.

Uspeli smo z lastnimi silami prebroditi skoraj nemogoče probleme. S tem smo dobili tudi večji občutek, da smo na pravi poti. Osnovno borbo za preživetje smo dobili; sedaj je pred nami bitka za večjo kvaliteto dela v tovarni in prizadevanje za boljško kvaliteto življenja vseh zaposlenih kot posledice kakovostnega dela tovarne.

Problemi, s katerimi smo bili soočeni v zadnjih letih, so bili tako veliki, da bi upravičeno lahko obupali. Ni potrebno posebej razlagati, kaj pomeni za podjetje, če preko noči izgubi preko 70% donosnega trga, če izgubi ob tem še ogromen del svojega premoženja v zgradbah v bivši Jugoslaviji, kjer smo hkrati izgu-



Direktor Bojan Starman

bili tudi veliko blaga v zalogah ter morali odpisati precej terjatev do bivše Sovjetske zveze itd.

Skromna ocena izgubljenega premoženja v bivši Jugoslaviji je preko 20 milijonov nemških mark.

Ko je najtežje, se ponavadi priključijo še druge težave...

Ob vsem tem smo se stalno ubadali z velikim problemom prezadolženosti tovarne. Oderuške obresti naših bank so nam požrle milijone mark; pa smo kljub temu uspeli zniževati nivo naše zadolženosti. V štirih letih smo povprečni nivo zadolženosti znižali za več kot 12 milijonov mark. Ob vsem tem smo se morali boriti z nesmotrno gospodarsko politiko v državi.

Imeli smo ogromno inflacijo, tečaji tujih valut so vedno prenizki in ne spodbujajo izvoznikov, obremenitve in davki pa so iz meseca v mesec višji. Poleg tega imamo še na kupe predpisov, ki nam otežujejo normalno poslovanje in povzročajo nepotrebne stroške. Prete-

žni del naštetih problemov je za nami in smo jih uspešno prebrodili. To smo dosegli samo zato, ker smo bili enotni in prepričani da bomo uspeli. »Voz smo namreč vsi vlekli v eni smeri« in to v smeri kot nam jo določa trg. Dokazali smo, da s skupnimi močmi lahko dosežemo skoraj nemogoče.

Skupno lahko ugotovimo, da se je splašalo potruditi. Dokazali smo samim sebi, da zmoremo marsikaj; tako nas ni več strah prihodnosti.

Ob tem pa smo tudi spoznali, da je tudi v bodoče vse odvisno od nas samih. To je zelo pomembno. Uspešno poslovati in biti razvojno in tržno uspešen ter konkurenčen je vedno težje. Konkurenca je vedno hujša in v bitki s trgov in konkurenco ni prostora za slabe.

Če si bomo v tej bitki privoščili le trenutek oddiha, lahko zaspimo in nas nihče več ne bo mogel prebuditi...

Socializem, v katerem so po pravilu bolje živeli nesposobni in tisti, ki niso nič ustvarjali, je za nami.

V času čistega tržnega gospodarstva, v katerega s težavo in vse prepočasi prehajamo, bo tisti, ki bo več ustvaril tudi več imel. Mi vsi želimo imeti več in živeti bolje, počasi pa moramo spoznati tudi naslednjo naravno zakonitost — najprej moramo ustvariti več, če bomo želeli več imeti. Morda si kdo misli, da smo v teh letih izkoristili vse notranje rezerve. To še zdaleč ni res. Še vedno je tovarna prostor, kjer se misli

Nadaljevanje na 2. strani



Prav zanimivo bi bilo opazovati od strani, če ne bi šlo za nas in naše ravnanje. In to v zvezi z našim delom, kar je lahko usodno povezano z našo prihodnjo usodo. Kar spomnite se, kako si prizadevamo, da bi bilo kaj pravočasno in kakovostno narejeno. S skrajnimi napori nam to pogosto uspe.

Potem pa pride obdobje samozadovoljnosti ali pa razmer, ko razmišljamo: se je res vse zarotilo proti nam? Rezultati so ponavadi prav tako slabi. Kaj storiti?

Gre namreč za dve stvari, ki sta še vedno pogosto zanemarjeni:

— načrtno delovanje služb v zvezi z našimi usmeritvami,

— organizacijsko dodelani postopki, ob predvidenih ukrepih za premagovanje težav ali boljše izogibanje le-teh.

V svetu vse to dobro poznajo; pri nas (tudi v Alpini) na desetine ljudi to ve. Še več, poznajo načine in metode, kako ravnati v tržnih razmerah. Toda nekako ne moremo iz »kolesnic«. Morda pa poleg vrednosti (znanja) potrebujemo pravi občutek ali ustrezno (tudi materialno) spodbudo. To se da popraviti. Huje je, če naše vrednote niso usklajene z vrednotami trga. In prav kriza vrednot je tista teoretična osnova, ki bi se je moral zavedati vsak praktik.

N. P.



Ugodni rezultati

Naše delo v preteklem letu in v prvih dneh letos ocenjuje direktor Bojan Starman

Ugodni rezultati lani

Za leto 1992 lahko ugotovimo, da smo večino zastavljenih ciljev uresničili.

Načrtovali smo izdelavo 1.900.000 parov obutve; dejansko smo izdelali le 15.000 parov manj. Prodali pa smo 1.963.000 parov obutve, kar pomeni, da se je tudi zaloga v skladišču končnih izdelkov konec leta zmanjšala za 78.000 parov. Od skupno prodane količine smo izvozili 1.531.000 parov, kar je enako kot smo planirali. V MPM smo dobavili 306.000 parov obutve, v grosistični prodaji pa še 126.000 parov.

Poleg tega smo planirali, da bomo od prodaje proizvodov iztržili 62 milijonov DEM, da bodo materialni stroški te proizvodnje in dokupa 35,5 milijonov DEM, nova vrednost 26,5 milijonov DEM, dobiček pa 500.000 DEM.

V delitvi nove vrednosti smo predvidevali 9 milijonov DEM za režijske materialne stroške in amortizacijo 13 milijonov DEM za plače, 4 milijone DEM za obresti, 0,5 milijonov DEM pa za dobiček.

Dokončnih podatkov o realizaciji tega dela plana še nimamo. Jasno je, da smo za osebne dohodke porabili kar 4,8 milijone DEM več kot smo planirali. Iz realizirane nove vrednosti v letu 1992 smo za osebne dohodke na-

menili kar 17,8 milijonov DEM. Tudi za obresti smo plačali več kot smo planirali. Ta strošek je znašal 4,5 milijonov DEM. Pri režijskih materialnih stroških je bil plan presežen, kar pomeni, da nam je v letu 1992 uspelo ustvariti precej višjo novo vrednost kot smo planirali. Ker še ni zaključnega računa, ocenjujem, da bo realizirana nova vrednost najmanj 20 % večja kot smo načrtovali.

Za leto 1992 je značilno, da ni bilo večjih pretresov na področju programov niti trgov. Pokazalo se je, da smo izgubljene trge (Sovjetska zveza, bivša Jugoslavija) uspešno nadomestili s povečanim izvozom na Zahod.

Največji problem v letu 1992 je bila precenjenost tolarja in temu sledeča prehitra rast tolarških stroškov, ki niso imeli več pokritja v večjem iztržku od izvoza na Zahod. Problem smo reševali predvsem s povečanim uvozom in zmanjševanjem zunanjetrgovinskega presežka.

Ob naštevanju doseženega pa niti za hip ne smemo pomisliti, da je bilo vse lepo in prav. Bilo je še vedno preveč napak in marsikateri tolar ali dolar bi lahko imeli več, če bi bili bolj gospodarni.

V letu 1993 planiramo proizvodnjo 1.950.000 parov obutve in ob tem dvig produktivnosti za 5 %. Enak je plan prodaje, kjer planiramo poleg 400.000 parov prodaje doma še 1.550.000 parov izvoza na Zahod. Osnovni podatek aktivnosti bo na razvoju, boljši organizaciji, zniževanju nepotrebnih stroškov, in s tem seveda prizadevanje za čim boljši rezultat.

Bojan STARMAN

Kakovostno delo in razvoj sta jamstvi za uspešnost

(Nadaljevanje s I. strani)

drugače kot doma. Marsikdo pomisli: če bi bilo to moje, se ne bi tako delalo. Najprej bi ugotovili, da nekateri s svojim delom ne zaslužijo niti svoje plače, potem bi ugotovili, da bi se dalo še marsikaj prihraniti ali kupiti ceneje itd. Ugotovili bi tudi, da bi se z boljšo organizacijo dalo narediti več, ali pa prodati dražje. Tovar no še prepogosto smatramo kot možnost, kjer si na tak ali drugačen način poskusimo čim več pridobiti. Pogosto pozabljamo, da bomo lahko delili samo tisto, kar bomo sami ustvarili. Če bomo neracionalno trošili, bo to pomenilo slabši rezultat...

Če bomo torej želeli biti dobri in uspešni, moramo za to skrbeti vsi, na vseh delovnih mestih. Osnovna naša naloga v letu 1993 je izboljšati kvaliteto dela na vseh področjih. Še naprej si bomo prizadevali za racionalizacijo poslovanja ter zniževanje stroškov na enoto proizvoda. Samo kvaliteta in razvojno sodoben program, ob naših konkurenčnih cenah, nam bo omogočil pričakovano dobre poslovne rezultate.

Naslednje leto bo tudi leto lastninske preobrazbe, v kateri bomo poskusili, da bi tudi formalno Alpina postala v večinski lasti zaposlenih.

Bojan STARMAN

Področje delovnih razmerij odslej urejuje podjetniška kolektivna pogodba

Na zadnji seji delavskega sveta v mesecu decembru je bilo dokončno dogovorjeno za sprejem splošnih aktov s področja delovnih razmerij in da to področje uredimo s Podjetniško kolektivno pogodbo. To pogodbo so takoj po novoletnih praznikih sklenili direktor, delavski svet in oba sindikata, uporabljata pa se od 1. januarja 1993.

Sestavni deli te pogodbe so pravilnik o delovnih razmerjih, pravilnik o obveznostih in odgovornostih, pravilnik o izobraževanju in usposabljanju, pravilnik o nagrajevanju in do sklenitve podjetniške pogodbe sprejeti sklepi delavskega sveta s tega področja ter pogodba o pogojih za delovanje sindikata.

Skratka, gre za uskladitev naše interne ureditve s splošno in branžno kolektivno pogodbo in zakoni s tega področja, ki smo jo sicer že sproti usklajevali s sklepi delavskega sveta, sedaj pa jih vključujemo v podjetniško pogodbo.

S podrobnejšo vsebino smo vas seznanjali že v naših Informatorjih, na sejah delavskega

sveta in sestankih sindikata. Opozorili bi vas radi le na to, da se na področju delovnih razmerij, glede na zakonsko ureditev, pristojnosti samoupravnih organov prenašajo na direktorja. Glede na to, smo z novo ureditvijo v podjetniški pogodbi opustili tudi komisijo za delovna razmerja. Direktor lahko prenese svoja pooblastila tudi na posameznega delavca s posebnimi pooblastili in odgovornostmi (člane kolegija). Disciplinska komisija ostaja pristojni organ za odločanje o disciplinski in materialni odgovornosti delavcev na odločitev prvostopenjskih organov (disciplinske komisije, direktorja oz. delavca s posebnimi pooblastili in odgovornostmi). V vseh fazah sprejemanja pomembnejših odločitev iz tega področja, pa igra pomembno vlogo tudi sindikat s svojimi predlogi.

Podrobnejšo vsebino podjetniške kolektivne pogodbe si bodo delavci lahko ogledali pri vodjih oddelkov, služb, sektorjev, sindikatu, predsedniku delavskega sveta pa tudi v pravni oz. kadrovske službi, kjer lahko dobijo tudi strokovno tolmačenje.

Marinka TUŠEK

mi vam vi nam

Organizacija

Organizacija ni samo izbran način dela. Izbran mora biti tudi pravi trenutek in prilagojen ljudem, ki jih vodimo.

Organizacija

Organizacija je izvajanje dogovorjenega, tako, da dosežemo cilje, ki jih od nas pričakuje partner, katerega ne zanimajo naši stroški, temveč le pravi čas izdelan dovršen produkt in naša poslovnost.

Kadri

Ko delamo sezname kadrov, se moramo predvsem vpraševati: Kaj moramo doseči (delati) in kdo bi to najbolje zmožel?

Kadri

Ko tehtamo med izobraženim delavcem in »našim« delavcem — je najbolje, da so odločimo za pravega delavca.

Denar

Kaj pravite, kdo bo ustvaril bogastvo: visoko strokovni ekonomski analitik ali bister in podjeten »spekulant«?

Denar

Če veste, kje v Alpini »leži denar na tleh«, ga poberte in nam sporočite.

Uredništvo



Kot lastniki bomo poslovali bolje

Naposled smo po dveh letih priprav, razprav in menjava modelov le dobili Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij. Lastninsko preoblikovanje pomeni spremembo družbenega podjetja v podjetje z znanimi lastniki.

Kaj lahko od tega pričakujemo, kaj moramo narediti?

Najprej bo potrebno ugotoviti družbeni kapital, ki je osnova za preoblikovanje. To je razlika med vrednostjo sredstev podjetja ter vrednostjo obveznosti podjetja. Natančneje bo metodologija določanja te vrednosti, ki ji pravimo vrednost otvoritvene bilance, predpisala Vlada Republike Slovenije, lahko pa se tudi določi s cenitvijo pooblaščenih cenilcev.

Načinov preoblikovanja je več, vendar mislim, da za nas pridejo v poštev naslednji:

1. Za 40 % družbenega kapitala izda podjetje navadne delnice in jih prenese na sklade, in sicer 10 % na Pokojninski sklad, 10 % na Oškodninski sklad in 20 % na Sklad z namenom nadaljnje razdelitve pooblaščenim investicijskim družbam (za lastniške certifikate). Te delnice dajejo pravico do upravljanja in do dividende (del dobička družbe, ki pripada delničarjem), pri čemer delnic tri leta ne morejo prodati tujcem.

2. Zaposlenim, bivšim zaposlenim in upokojenim delavcem podjetja lahko razdeli navadne delnice za največ 20 % vrednosti družbenega kapitala. Glasijo se na ime, so dve leti neprenosljive (razen z dedovanjem), razdelijo pa se v zameno za lastniške certifikate, ki jih dobijo vsi državljanji v vrednosti od 200.000 SIT do 400.000 SIT (glede na delovno dobo).

3. Ostanek, 40 % družbenega kapitala se lahko predvidi kot odkup, za katerega velja 25 % popust. Pravico do notranjega odkupa imajo vsi zaposleni, bivši zaposleni in upokojeni podjetja. Takoj je treba odkupiti 20 % teh delnic, ostalo pa v štirih letih, najmanj eno četrtno letno. Za neodkupljene delnice sklad ne uveljavlja glasovalne pravice. Odkupiti jih je možno iz dela dobička, ki pripada zaposlenim, iz plač in drugih sredstev, ki jih delavci vložijo v podjetje. Za plačila teh delnic je možno tudi zamenjati presežek lastninskih certifikatov, ki ostanejo od interne razdelitve delnic, opisane pod točko 2 in zamenjava internih obveznic.

Ostali načini preoblikovanja so še:

4. Prodaja delnic podjetja
5. Prodaja vseh sredstev podjetja
6. Preoblikovanje z večanjem lastniškega kapitala
7. Prenos delnic na Sklad za razvoj Republike Slovenije.

Od teh bi bilo zanimivo predvsem večanje lastniškega kapitala, tako imenovana dokapitali-

zacija (kupnina ostane podjetju), ki pa ima sedaj določilo, da mora biti tega kapitala najmanj 30 % od vrednosti po otvoritveni bilanci, kar je za nas preveč in po moje nedosegljivo.

V tem sestavku seveda ne bom ocenjeval ali je zakon pravičen, uravnotežen, delavski in kar je še podobnih značilnosti in o čemer so tekale precej burne razprave v parlamentu in širši javnosti, predvsem pa v medstrankarskem predvolilnem boju. Zakon je sprejet in ravnati se bo treba po njem, še prej pa do-



Predsednik delavskega sveta Zoran Kopač

bro pripraviti na to pomembno spremembo v življenju našega podjetja kot tudi vsakega posameznika.

Temu zakonu bo moral najkasneje v šestih mesecih slediti še Zakon o gospodarskih družbah in pa izvedbeni predpisi o pooblaščenih investicijskih družbah (pri teh bo mogoče zamenjati certifikate za delnice), Sklada za razvoj, Agenciji za prestrukturiranje in kapitalskih skladih, ki bodo natančneje urejali operativno izvedbo zakona.

Podjetje izvede preoblikovanje po programu preoblikovanja, za izdelavo tega pa je delavski svet podjetja že imenoval delovno komisijo. Program sprejme organ upravljanja, to je delavski svet in ga predloži v odobritev Agenciji. Program mora vsebovati predvsem opis načinov preoblikovanja oziroma njihovo kombinacijo ter predhodno finančno in organizacijsko prestrukturiranje. Natančneje predpise o izdelavi programa bo izdala Vlada RS.

S programom preoblikovanja mora organ upravljanja podjetja pisno seznaniti zaposlene de-

lavce, upnike, do katerih ima podjetje dolgoročne obveznosti in morebitne upravičence, ki so zavarovali svoje zahtevke v skladu s tem zakonom. Obvezna je tudi objava v Uradnem listu RS.

Zakon je začel veljati 5. decembra 1992, roki iz zakona razen nekaterih za pripravo pa začnejo teči po preteku šestih mesecev od uveljavitve. Podjetje izvede preoblikovanje in vpis v sodni register najkasneje v roku 12. mesecev.

Smo torej v položaju, ki je sam po sebi čuden, je pa resničen. Podjetje lahko samo sebi izbira oziroma lahko bistveno vpliva na izbor svojih lastnikov. Očitno je, da za določeno podjetje vsaka varianta ni enako dobra in da je za izbor potrebno določiti kriterije, ki niso le odraz tekoče poslovne politike podjetja in trenutnih problemov, ampak odraz naše razvojne strategije. Lastninjenja ne smemo gledati kot formalno prilagajanje zakonu, ampak kot pomembno poslovno odločitev.

Za podjetje so sprejemljivi vsi tisti potencialni lastniki, ki verjamejo v razvoj podjetja. Poslovno tveganje se bo v celoti preneslo od sedanjega neznanega in nedoločljivega lastnika na nove, znane lastnike. Prevzem tve-

ganja pa bo prinesel spremembo tudi v razmišljanje zaposlenih in nas spremenil iz delavcev v lastnike oziroma solastnike.

Prepričan sem, da lahko zaposleni z internim odkupom, ki je opisan, z lastniškimi certifikati, internimi obveznicami in po možnosti še z dodatnim denarjem, postanemo lastniki kontrolnega paketa delnic svojega podjetja. Proces lastninjenja ne bo mogel biti uspešen brez ustrezne ugodne klime in sodelovanja zaposlenih.

Povabili bomo tudi bivše zaposlene in upokojene, ki so veliko prispevali k rasti Alpine in mislim, da jo imajo še vedno za svojo in nam zaupajo. Prav gotovo bodo zainteresirani vlagati v svoje lastniške certifikate v boljša podjetja prej kot v državne sklade. Boljše podjetje pa Alpina še vedno je in z lastninjenjem mora postati še boljša.

Delnice, ki jih bomo dobili, ne bodo vredne toliko, da bi lahko živeli od dividend. Še naprej bo treba živeti od dela, kajti z zasebno lastnino bo plača v večji meri izražala tržno vrednost našega dela in tak sistem daje nov motiv za boljše delo in gospodarjenje.

Zoran KOPAČ

Na sejmu smo se izkazali

V času od 2. do 6. decembra 1992 smo se udeležili tradicionalnega sejma SNEŽINKA v Ljubljani. To je naš največji domači sejem, ki obsega celovit program zimsko-športne ponudbe. Razstavljajo (in prodajajo) najmočnejši v zimski turistični ponudbi, proizvajalci ali uvozniki obutve, oblačil in opreme za zimsko šport, pa tudi izdelkov, ki so s tem povezani.

Sodelovanje na sejmu je za nas, kot vodilnemu proizvajalcu smučarske obutve, pomembno predvsem zaradi informacij o celoviti ponudbi na domačem trgu. To je priložnost za utrditev našega mesta na trgu, in hkrati prikaza o oceni pravilnosti usmeritve naše cenovne politike. Prav tako je ta sejem za nas pomemben s prodajnega vidika, ker na sejmu prodajamo smučarsko in tekaško obutve, drsalke in apreski obutve. Z letošnjo prodajo pa smo izredno zadovoljni, saj smo v petih dneh uspeli prodati 1100 parov panterjev in tekaške obutve, 115 parov drsalok in 150 parov ostale obutve in vezi. Vrednostno smo prodali za okrog 10.200.000 tolarjev obutve, kar lahko primerjamo z enomesečno prodajo v eni od boljših prodajaln v najbolj

prodajnem mesecu, pri čemer moramo pohvaliti tudi izredno prizadevnost naših prodajalcev.

Skrbeli smo za to, da smo zalogo na sejmu dopolnjevali vsak dan sproti in s tem skušali doseči čim večji izkupiček. K temu pa je pripomogla prav tako učinkovita servisna dejavnost.

S samo ureditvijo sejma smo bili še bolj zadovoljni kot prejšnja leta. Dekoracija izložbe je bila zelo učinkovita in prijetna za oko in v večji meri kot doslej plod izkušenj in pobud naših strokovnjakov.

Na sejmu je bil organiziran tudi zabavno informativni program — Srečna ura pri Alpini, katero je vodil vsem poznani Tone Fornezzi — Tof s svojo skupino. Program je pritegnil veliko pozornost obiskovalcev, predvsem otrok. Glede na to, da smo letos edini imeli program, je bil le-ta deležen še več pohval kot običajno.

In če ob koncu strnemo vtise, lahko rečemo, da smo s sejmom z vseh vidikov zadovoljni, še posebej, da smo uspeli sejmu vdihniti vodečo vlogo Alpine in se pokazati kot zelo uspešno podjetje.

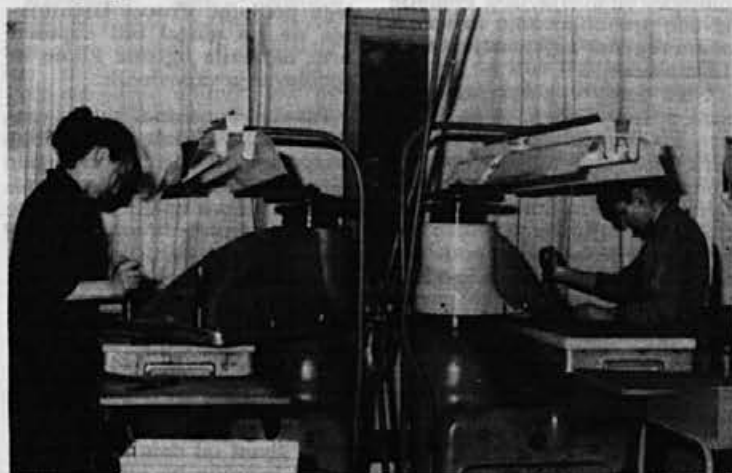
Olivera JEREB



3000 parov iz pri krojevalnice

»Tu v pri krojevalnici sekamo zgornje dele za dva trakova žirovske šivalnice, za Šentjošt, malo (novo) šivalnico in za Rovte,« je povedala vodja oddelka Anica Kavčič.

»Za Šentjošt in malo šivalnico sekamo Colorado program, za šivalnico Žiri — za Gervinio, Rockport in domača naročila; za Rovte pa sekamo gornje dele za visoke ženske škornje (ponaročila).



Pri sekanju naravnih materialov je treba veliko znati



Žigosanje je ena od treh delovnih področij v pri krojevalnici

Skupaj nasekamo, potanjšamo oz. ožigosamo okrog 3000 parov dnevno, kar mislim, da je kar precej. Delo poteka kar dobro; težava je predvsem v tem, da je na porodniški kar osem ključnih pri krojevalk. To moramo nadomestiti z novimi ljudmi; to pa ni enostavno.

Kar zadeva oskrbo s surovinami, jo lahko ocenimo kar dobro. Material prihaja v zadnjem hipu, kar pomeni, da mora biti vse usklajeno, sicer bi se proizvodnja ustavila. Večkrat pa imamo težave zaradi pritisklin (elastike,

zakovice ...). V takih primerih pride do težav, saj se artikli, ki še niso dokončani, mešajo z novimi artikli itd.

V zvezi s kadrovske zasledbo, naj omenim, da je leta kar dobra; zlasti potem, ko se bodo nekatere vrstile s porodniškega dopusta, ne bi smelo biti težav. Lahko tudi rečem, da so tukaj izbrani ljudje, ki znajo svoje delo. Posebno je važno to sedaj, ko je toliko naravnih materialov, ki jih sedaj uporabljamo tako za zgornje dele kot za podlogo.

Za delo je sedaj treba več



Tanjšanje je pomembna faza pri sestavi zgornjih delov

znati, biti mora pa tudi več ljudi (trenutno jih tu dela 61). V proizvodnji se vrtilo veliko dragega materiala. Delavci so zato stimulirani tudi za prihranek pri materialu.

Oprema pri krojevalnice je še kar v redu, le nobenega rezervnega stroja nimamo. Dobro pa bi bilo kupiti nov stroj za tanjšanje.

Pri žigosanju je težnja, da označevanja na jedru ne bi

bilo več (odkar uporabljamo simbole), oštevilčenje na podlogi pa seveda mora biti.

Razumljivo je, da raznovrstna proizvodnja zahteva od artikla do artikla različno število delavcev. To rešujemo povečini v okviru oddelka ali pa v sodelovanju s šivalnico,« je še omenila Anica Kavčič.

Nejko PODOBNIK

Proizvodnja na modnem programu po pričakovanju

Ob zaključku leta lahko z zadovoljstvom ugotavljamo, da je proizvodnja na modni liniji potekala v vseh oddelkih normalno. To pomeni, da nismo imeli večjih zastojev, ki bi onemogočali izpolnjevanje zastavljenih planskih nalog.

Količinski plan izdelave obutve (montaži 617-618) 840.000 parov smo do konca leta izpolnili.

Kvaliteta je bila zadovoljiva in nismo imeli resnejših reklamacij, dovoljen izmet smo dosegli v višini 80% od planiranega. Ta razultat nas ne sme zadovoljevati, saj poznamo zahteve po celoviti obravnavi kakovosti, kjer ne govorimo samo o tehničnih zahtevah kvalitete obutve, ampak o našem vsesplošnem odnosu do kupca oziroma poslovnih partnerjev. Vemo, da imamo pri tem še ogromne rezerve. Upoštevali smo vse dobavne roke, saj smo se zavedali, da moramo ustreči kupcem, čeprav so imeli tudi nemogoče zahte-

ve. Včasih je bilo zaradi tega treba delati nadure, ki so jih naši delavci v glavnem z razumevanjem opravili.

V predzadnji številki našega časopisa je bilo prikazano, kot da so nadure odraz naše slabe organiziranosti v proizvodnih oddelkih, vendar to odločno odbijam. Največ nadur je bilo v izdelovalnicah zgornjih delov zaradi velike razlike v izdelavnih časih posameznih artiklov (tudi 1:3). V montažah pa je do nadur prišlo zaradi izpolnjevanja rokov za posamezne kupce, oziroma zaradi kompletiranja pošiljk po rokih odpreme. Dodatno delo je bilo potrebno tudi zaradi prepoznih naročil in s tem tudi zamude pri dobavah materiala.

Struktura letošnje proizvodnje kaže, da smo kar 70% obutve izdelali za izvoz. V glavnem smo izdelovali žensko obutve vseh vrst, približno 15% pa je bilo tudi moških nizkih čevljev.

Večjih problemov z oskrbo



KAKO USTVARJAMO



nismo imeli, vendar pa je potrebno stalno spremljanje določenih služb ali dobaviteljev, da bi naša proizvodnja lahko potekala nemoteno, saj je le-ta brez večjih vmesnih zalog. Pri tem imamo največ problemov z nesolidnimi dobavitelji, kar se odraža v netočnih dobavah po količini, kvaliteti in rokih. Proizvajalci reprovromaterialov so dolžni zagotoviti kvaliteto materialov, kot smo mi za obutev. V Alpini nekateri teoretiki zahtevajo stodstotno vhodno kontrolo, ki pa jo je nemogoče zagotoviti. Od dobaviteljev moramo zahtevati, da so njihove pošiljke neoporečne — to je novo spoznanje in pravilo, ki se uveljavlja v razvitem svetu.

Z uvedbo »BLOK« sistema smo povečali plansko disciplino in s tem skrajšali čas proizvodnje od razpisa do skladišča, istočasno pa zagotovili, da se brez problemov kompletirajo pošiljke.

O finančnem učinku ni potrebno veliko pisati. Koordinacija z vodji oddelkov je nujno potrebna, saj to zagotavlja dnevno izvrševanje plana.

Lani smo dokupili tudi več strojev za vse oddelke; res niso vsi stroji novi, so pa kvalitetni in dokaj sodobni.

Ostaja pa še vedno nekaj vprašanj in dilem, kako naprej, kako si zagotoviti »PROSTOR POD SONCEM«, o tem pa kdaj drugič.

Marjan BOGATAJ



Izbor je kar širok, posebno ugodno pa je, če je še popust

Aktualni intervju

Brizgana obutev ima perspektivo



Pogovarjamo se z vodjem tehnološke priprave dela modne obutve, ki je odgovoren tudi za koordinacijo na področju brizgane obutve, Bernardom Jesenkom

Delo-življenje:
Koordinacijo v zvezi z izdelavo tovrstne obutve ste prevzeli pred nekaj meseci. Za kakšno spremembo gre?

Bernard Jesenko:
Se vedno sem zadalžen za tehnološko pripravo modne obutve, le da so nekatera dela prevzeli sodelavci.

Pri brizgani obutvi je moja dolžnost koordiniranje priprav za proizvodnjo — od komercialne, plana priprave dela, proizvodnje — do komercialne. Moja vloga se nanaša bolj na usklajenost v zvezi s proizvodnjo, za kar je potreben nekdo, ki stvari koordinira.

Delo življenje:
Ali se predvideva tudi kakšna razširitev tovrstne proizvodnje?

Bernard Jesenko:
Mislim, da taka možnost obstoja. Trenutno na dan sicer izdelamo 1650 parov, v idealnih okoliščinah bi jih na teh strojih lahko tudi 2000. Seveda pa bi za to morali imeti dovolj naročil, proizvodnja bi morala biti ustrezno oskrbovana...

Menimo, da ljudje brizgano obutev radi kupujejo tudi zato, ker je razmeroma poceni, na tržišču pa je po našem mnenju primanjkuje. Tu mislim na sezono pomlad—poletje (zlasti poletno obutev tipa Elafanten) pa tudi na otroško obutev tovrstne izdelave.

Delo življenje:
Za ustrezno koordinacijo je potrebno prav gotovo veliko dela?

Bernard Jesenko:
Seveda, znotraj že omenjenega kroga morajo veljati zanesljivi dogovori, pomembne pa so tudi ustrezne informacijske povezave za spremljanje proizvodnega procesa, da vsak, ki je vključen v to delo, ve, kaj se dogaja.

Nejko PODOBNIK

Lokacija prodajalne zanimivejša

»Po novem letu prodajamo nekoliko slabše kot smo pred prazniki,« je zatrdil poslovodja prodajalne Škofja Loka II. Janez Kavčič.

»Prav škoda je, da ni snega: potem bi bila prodaja boljša. Najbolje prodajamo ženske semiš škornje, zelo slabo pa apreski obutev. Zanimivo je, da dobro prodajamo tekaške smučke in vezi.

Čevljev za alpsko smučanje ne prodamo posebno veliko, slabo prodajamo moško visoko obutev (ker ni snega), medtem ko nizko moško obutev (Colorado) prodajamo kar dobro. Pričakujemo še kakšno obutev, ki bi pritegnila kupce.

Sicer je prodajalna zelo lepo urejena, z zadostnimi zalogami vsakovrstnega blaga (tudi športne opreme). Razmišljamo o boljšem zavarovanju blaga, saj ima-



Poslovodja Janez Kavčič

mo s tem slabe izkušnje. Lokacija postaja zanimivejša, saj se tukaj in v okolici oblikuje nek poslovni center, kjer bo veliko ljudi. To pa je za prodajalno dobro, je še povedal Janez Kavčič. Nejko PODOBNIK

Naše čevlje lahko kupite tudi v Medvodah

V Blagovnem centru Loke iz Škofje Loke v Medvodah na športnem oddelku prodajajo tudi Alpinino obutev v konsignaciji.

O tem sem se pogovarjal z vodjem blagovnega centra Viktorjem Erzenom in poslovodkinjo oddelka za prodajo obutve Danico Manevski.

Kot je čutiti, so naši poslovni partnerji zadovoljni s sodelovanjem z nami. Pogodba (kot običajno) omogoča delitev ustvarjalnega prihodka po posebnem ključu, tako, da vsak od partnerjev lahko krije svoje stroške. Pri tem je Alpina ekskluzivni dobavitelj. V zadnjih mesecih so najboljše prodajali ženske škornje, dobro pa tudi žensko in moško nizko obutev, medtem ko ponudbe otroške obutve Alpina nima.

Sicer pa prodajalno trenutno prenavljajo iz športne prodajalne v pravo prodajalno tudi za prodajo ostalih vrst obutve.

Naši strokovnjaki pri tem pomagajo z načrti in vsi skupaj upamo, da bo prodajalna še uspešnejša.

Nejko PODOBNIK



Kako ocenjujete razmere v tovarni v letu 1992 in kaj pričakujete od leta 1993

V razgovoru so sodelovali: David KONČAN iz SOI, Judita ČADEŽ-MIKULETIČ iz nabave in Romana ŠPAROVEC iz prirobnice. Razgovor je vodil Neško PODOBNIK, zapiske je uredila Lidija KLEMENČIČ.

Delo-življenje:

Pogovarjamo se o razmerah v Alpini. Kaj je bilo lani dobrega, uspešnega, kaj pa bi lahko ocenili kot slabo, neustrezno, gledano z vašega zornega kota oz. delovnega mesta?



Judita ČADEŽ-MIKULETIČ:

No, pri nas se iz leta v leto pojavljajo isti problemi: majhne serije, kratki dobavni roki, razdrobljena naročila; in to čutimo v nabavi, saj imamo zato probleme pri dobaviteljih. Zaradi tega pa prihaja do velikih sprememb v proizvodnji, ker ne moremo pravočasno oskrbeti proizvodnje z materialom.

Drug velik problem pa je problem s plačili na domačem trgu, kjer na finančnem področju vlada popoln nered. Tovarne so zadolžene, prilivov ni in zato se plačuje z nekajmesečno zamudo. Vsak dobavitelj se seveda brani, da ne bi zašel v take težave. Zato nam ne dostavijo blaga, če jim ne plačamo pravočasno oz. če ne poravnamo starih računov. In spet se vse ponovi: mi ne dobimo materiala, proizvodnja ne more delati. Vsekakor pa mi nismo najslabši; veliko podjetij je slabših.

Pri izbiri dobaviteljev vedno gledamo, da izberemo tistega, ki nudi ugodnejše plačilne pogoje. Je pa res, da velike izbire nimamo, gledamo predvsem na ceno in kvaliteto. Lani smo zelo veliko materiala uvozili, vendar pa so pri tem dodatne težave, ker materiala ni mogoče naročiti danes, jutri pa ga prevzeti; tu je tudi carina in vse to zahteva še dodatno delo.

Mislím, da je Alpina kljub vsem težavam v lanskem letu dobro poslovala. Tudi če so se problemi pojavili, smo jih skušali čim bolj in čim hitreje odpraviti.

Organizacijska povezanost med sektorji pa je še vedno premajhna. Računalnik je, na pri-

mer, zelo koristen, vendar pa morajo biti uporabniki pazljivi, da res točno vnesejo podatke, da jih potem lahko koristno uporabimo.

Se pa velikokrat dogaja, da informacije o naročilih do nas pridejo prepozno.

David KONČAN:

Mislím, da z uporabniki računalnikov po vsej tovarni dobro sodelujemo, veliko nam pomagajo tudi z različnimi predlogi. Sedaj uvajamo na računalniku tudi razpis proizvodnje z uvedbo črtnih koda. Črtno kodo trenutno uporabljamo samo v podjetju, potrebno pa se bo povezati tudi s svetom. Zaenkrat smo pri nas v fazi uvajanja, nekaj se črtno kodo uporablja v proizvodnji, nekaj v skladišču. S črtno kodo smo povezali tudi oddaljene obrate; s tem se prenašajo tudi podatki za osebne dohodke.

Uveljavljamo pa tudi povezave z zunanji informacijski mrežami, tako npr. smo že delno povezani z Rockportom, Norveško, težimo pa k temu, da bi se povezali s čim več partnerji. Trenutno pa je telefax za nas najpomembnejša povezava s partnerji.

Judita ČADEŽ-MIKULETIČ:

To, da dokumente za carinjenje lahko pošljemo po faxu na carino, je izjemno velika pridobitev. To sicer ni trenutna pridobitev, se pa sedaj šele v pravi meri kažejo njegovi pravi učinki.

David KONČAN:

Vsekakor bo za nadaljnje delo verjetno treba zamenjati tudi računalniško opremo. Nekateri terminali in osebni računalniki so že zelo stari, zato se večkrat pojavijo kakšne komplikacije.

Pa tudi usposobljenost ljudi za to delo je pomembna, vsakdo mora poznati vsaj osnove dela z računalnikom, da lahko vnaša podatke. Se pa včasih pojavljajo tudi napake in v takih slučajih priskočimo na pomoč.

Moram pa reči, da se je kar dobro uvedlo tiskanje etiket za parske škatle. Te etikete vsebujejo tudi črtno kodo in vse ostale podatke, potrebne za osnovno predstavitev modela, ki je v škatli.

Judita ČADEŽ-MIKOLETIČ:

Glede na razmere bi lansko leto ocenila kot izjemno dobro predvsem zaradi tega, ker smo jo tako dobro »zvzročili«. Če pogledamo ostala podjetja, vidimo, da jih je precej neuspešno zaključilo poslovno leto. To je nedvomno največji dosežek leta. Še vedno smo dobivali plače, pa tudi naročila so še vedno prihajala. Vse to smo dosegli s skupnimi močmi, predvsem pa z dobrim odločanjem vodstva podjetja.

Romana ŠPAROVEC:

Nisem še dolgo zaposlena, zato bi lahko leto v primerjavi s

prejšnjimi leti težko ocenila. V našem oddelku so se, na primer, delavci pritoževali le zaradi slabše kvalitete materiala. Norme so zaradi tega dosegali slabše, prihranek pri materialu je bil manjši, kar vse zelo vpliva na osebni dohodek.

Na pazljivost pri delu in na težnjo k prihranku materiala pa veliko vpliva tudi novo točkovanje. Vsak delavec si prizadeva, da bi čim bolj izkoristil material in s tem več prihranil, ker se mu to pozna tudi pri plači.

Je pa na splošno velik pritisk na delavce tudi zaradi tega, ker je veliko delavk na porodniškem dopustu, ki jih morajo nadomeščati. Včasih nastopi kakšna težava tudi zaradi strojev, ker ni nobene rezerve.

Delo-življenje:

Kaj pričakujete od leta 1993 na vašem delovnem mestu oz. v zvezi z njim?

Romana ŠPAROVEC:

O tem, koliko bom imela dela v letošnjem letu, bi težko govorila, saj delam na delovnem mestu, za katerega se nikoli vnaprej ne ve točno, koliko dela bo. Kakšnih posebnih želja nimam, bi pa rada videla, da bi bilo čim manj napak, da bi bilo treba čim manj čevljev popraviti. Rada bi se naučila delati tudi še kaj drugega.



David KONČAN:

Zelim si, da bi bilo leto 1993 vsaj približno tako kot prejšnje. Da bi imeli delo in vsaj take plače kot lani.

Kar zadeva strojno opremo, je bila sicer pred leti že dopolnjena, zato mislim, da bo potrebno nabaviti še programsko opremo.

Judita ČADEŽ-MIKULETIČ:

Za leto 1993 so želim, da bi popravili vse napake, ki smo jih naredili lani. Želimo si čim več naročil, z daljšimi dobavnimi roki, želimo si boljše povezanosti med strokovnimi službami. Želimo si tudi urejeno zakonodajo na področju financ, da bi lahko nemoteno poslovali s tujino.

Delo-življenje:

Vaši predlogi za izboljšanje dela in razmer v podjetju nasploh?

Judita ČADEŽ-MIKULETIČ:

Vsi se bomo morali zavzeti za boljše pogoje dela. Zavedati se moramo, da smo vsi eno. Zato si moramo prizadevati, da bi delo čim bolj teklo. Treba bo delati natančno in kvalitetno. Potrebno bo, da se bomo zavedali, da smo kot posamezniki odvisni od tovarne.

David KONČAN:

Moj predlog je, da bi znova uvedli premakljiv delovni čas. Kajti, kdor je navajen hoditi na delo ob 6. uri, je hodil prej in hodil zdaj; kdor pa tega ni navajen, pa tudi sedaj ne hodi ob 6. uri. Vratarji pa imajo na kupe dovolilnic za izhode in kup nepotrebne dela. Z uvedbo ur bi bilo vse bolj enostavneje.

Kako pa je to pomembno za samo delo, pa ne bi govoril.

Predvsem pa si večina želi, da bi ukiniteli delovne sobote, saj v Žireh tako delamo le še v Alpini.

Judita ČADEŽ-MIKULETIČ:

Velikokrat se zgodi (zlasti v strokovnih službah), da bi bilo potrebno podaljšati delo za pol ure ali eno uro, pa se nam zdi nespametno prositi za nalogo za nadure in tako stvar odložiš za naslednji dan. Velikokrat pa se zgodi, da prideš pogledat sredi popoldneva za kakšno stvar, zaradi čuta odgovornosti do podjetja, pa zato nisi nič nagrajen. Bila bi za to, da se gibljiv čas res ponovno uvede.



Romana ŠPAROVEC:

Tudi jaz bi bila zato, da se uvede gibljiv delovni čas, kjer je to mogoče, in ukinejo delovne sobote.

Ob koncu pogovora je stekla beseda še o dveh aktualnih vprašanjih v Alpini.

Prvo je bilo namenjeno povečanemu delu v šivalnici. Veliko ljudi se namreč sprašuje, če so

(Nadaljevanje na 7. strani)

Kako ocenjujete razmere v tovarni v letu 1992 in kaj pričakujete od leta 1993



Naš uspeh odvisen od nas in gibanj na trgu

S skupnimi močmi skušamo nadoknaditi zamujeno, bi lahko na NAJKRAJŠI NAČIN OCENILI MESECE NOVEMBER NA ŠPORTNEM PROGRAMU. Rezultat — preko 80.000 parov poslanih v izvoz in hkrati oskrba domačega trga — je sicer bil dosežen (kar je vredno vse pohvale), toda istočasno velja razmisliti, zakaj vedno lovimo zamujeno, za kakšno ceno. Kaj lahko storimo vsi, da se nam to v prihodnje ne bo ponavljalo? Prepričan sem namreč, da to zmoremo.

Čas pa neusmiljeno hiti. Naročila za proizvodnjo letnega programa so zaključena, nekatere aktivnosti za zapolnjevanje zmogljivosti za pomlad 93 so še v teku, naše aktivnosti pa so že usmerjene v sezono 93/94. Kupcem je potrebno poslati kvalitetno izdelane vzorce ter se z njimi dogovoriti o cenah za naslednjo sezono. Koliko nam bo ostalo, je odvisno od razlike med ceno, ki nam jo prizna trg, in stroški, ki so potrebni za izdelavo (po enoti proizvoda). Tudi tu velja: uspeli bomo, če bomo vlekli v isto smer in če bo vsak od nas prispeval k oblikovanju konkurenčnega pro-

dukta, ki nam bo prinašal želeni rezultat.

Cenovna pogajanja za sezono 93/94 so bila tudi eden od pomembnih ciljev naših obiskov v Ameriki in Skandinaviji. V primerjavi z lanskim letom je bil začetek letošnjih cenovnih pogajanj neprimerno težji. Znanе težave, ki jih Evropa doživlja na področju tečajnih razlik, so seveda povzročile, da dobavitelji težko določajo svoje cene.

Drugi problem pa je tečaj drugih valut do nemške marke, ki je osnova naši kalkulaciji. Prav zaradi teh dveh dejstev bomo s cenami zavlačevali do zadnjega trenutka. Obiske po posameznih državah pa smo izkoristili tudi za pridobivanje informacij o cenah konkurence in splošnem nivoju cen na posameznem trgu.

Po mnenju našega distributerja v Ameriki se je sezona 92/93 pričela bolje kot prejšnja. Brez napak seveda ne gre, toda splošno gledano so naši izdelki konkurenčni. Normalna sezona bi vplivala na nadaljnjo rast naše prodaje na tem trgu. Cene za sezono 92/93 so bile določene v delu, tako, da nas padec do-



V Blagovnem centru Loka v Medvodah pravkar preurejajo športno prodajalno za specializirano prodajo športne obutve.

larja poleti ni prizadel. Trenutno je dolar na lanskoletni ravni. Ocenjujemo njegovo rast, zato smo tudi cene zaključili v dolarjih.

Tudi distributerji v Skandinaviji so z začetkom sezone zelo zadovoljni. Ker pri njih sezona traja praktično do Velike noči, ocenjujejo, da bodo v stabilnih vremenskih razmerah lahko prodali naročeno blago, naročili še dodatno in pomagali pri čiščenju stare zaloge tekaške obutve. Do tu vse dobro, skrbi pa se začnejo ob primerja-

vi tečajev njihovih valut z nemško marko, kjer se norveška krona še kar dobro drži, švedska krona je devalvirala za več kot 15%, najslabše pa je s finsko marko, ki je v primerjavi z nemško marko zmanjšala vrednost za preko 25%. Z distributerji smo se dogovorili za pokrivanje določenega dela tečajnih razlik za nazaj, cen za naprej pa iz že omenjenih razlogov še nismo določili. To je naloga, ki nas še čaka.

Boris MARKELJ

Kako ocenjujete razmere v tovarni v letu 1992 in kaj pričakujete od leta 1993

(Nadaljevanje s 6. strani)

kooperanti res toliko cenejši, ali bi bilo morda bolje rešiti problem zaposlitve oz. bolje izkoristiti strojne in druge zmogljivosti.

Skratka, kar zadeva delo s kooperanti, bo treba še marsikaj urediti.

Druga taka stvar pa je proces lastninjenja. Tu ne gre samo za to, da bomo nekaj dobili, marveč bo treba tudi ustvariti nek kapital, če bomo hoteli kaj imeti. Kot lastniki bomo morali sprejemati tako dobre kot slabe stvari. Če pogledamo, na primer, zasebna podjetja na Zahodu, vidimo, da ves ustvarjeni kapital vložijo v svoja podjetja in ga torej ne zapravijo. Razdelitev premoženja še ne pomeni delitev kapitala, tega je potrebno še ustvariti. Velik napredek bomo pri nas dosegli že s tem, če se bo spremenila

miselnost ljudi, da bodo res ravnali kot lastniki. Sedaj se premalo zavedamo, da je družbeno premoženje pravzaprav naše premoženje. Premalo so nagrajeni tisti, ki pazijo, ki so skrbni, v primerjavi s tistimi, ki jim je vseeno, kako s stvarmi delajo in koliko zapravijo.

Vprašanje pa je, če je osebna ocena pravo merilo za merjenje rezultatov dela.

ZAKLJUČEK:

Prav škoda je, da se razgovora niso (mogli) udeležili vsi vabljeni, saj bi imeli še bolj večstranske ocene razmer, pa tudi več mnenj o tem, kako delati naprej. Kakorkoli že, smo na prelomnici, ki jo bomo morali znati premostiti. Tisti, ki ne bo znal »čez most, bo štrbunknil v vodo«.

Novoletne želje — novoletni utrinki

Robert Kramperšek — 634 — predelava termoplastov — ugodne snežne razmere in trženje v zvezi s tem — več posluha naše nove vlade za velike izvoznike — odkritejše medsebojne odnose

Martina Bačnar — kontrola v 635 — da bo manj slabo izdelane obutve — da bo lastninjenje čim bolj pravično — stabilen tolar

Ivo Milardovič — 634 — montaža šal — da bi bila Alpina uspešna, — da bi bil v Alpini in zunaj nje uspešen tudi jaz, — da bi nas na koncu leta obdarili Miklavž, Božiček, Dedek Mraz (p.s. če že ne bo volitev)

»NOVO LETO« — besedi povezani z dobrimi željami, mogoče upanjem po našem novem, boljšem, drugačnem.

A tudi besedi, ki pomenita prelomnico, slovo od nečesa, kar je za nami in snidenje s prihodnostjo.

Kaj smo storili? Kako delati?

Odgovori na ti dve vprašanji so izhodišča za: »KAKO NAPREJ?«

Lepo si je ob Novem letu vedno znova zaželeli stvari, ki bi jih radi imeli, vendar pa so samo želje premalo. Vsa dejanja in dogodki so odvisni od našega mišljenja in ukrepanja, torej je od nas samih odvisno, ali bomo dejansko nekaj naredili in s tem dosegli tisto, kar si želimo. Vedeti moramo, da niso okoliščine tiste, ki krojijo naše življenje, ampak je pomemben naš odnos do okoliščin.

Iz FRS

Dopisujte



VAŽNO JE ...

... DA VEMO



Projekt razvoja kadrov — pot k uspešnemu delu in načrtovanju kariere

V razvitih državah že od sredine sedemdesetih let podjetniški razvoj ne gradijo več le na novih tehnologijah kot osnovnih nosilcih razvoja, ampak dobivajo vedno večjo vlogo tudi kadri. To postavlja v ospredje skrb za razvoj človeških potencialov in spodbujanje načrtovanja osebnega razvoja posameznikov. Z načrtovanjem kariere posamezniku začetno možnost njegove poklicne poti, po drugi strani pa ga usmerjamo k delu, v katerem bo uspešnejši. Zadovoljstvo pri delu pa je močan vzvod sproščanja človekove ustvarjalnosti.

Prilagodljivost spremembam postaja vedno bolj pomembna prednost sodobnih podjetij. Ključni dejavnik odzivnosti in prilagodljivosti izzivom iz okolja pa so ljudje. Načrtovanje kariere, kot poti stalnega spreminjanja samega sebe, prav gotovo pripomore k temu.

Zdi se, da sedanja globoka družbeno gospodarska kriza ni najbolj naklonjena uveljavljanju novih razvojnih zasukov na kadrovskem področju. Soočamo se namreč z nelikvidnostjo, z zamujsanjem v razvojnem ciklusu, negotovosti so ob stečajih mnogih podjetij; vse to prav gotovo ni naklonjeno dolgoročni kadrovski razvojni strategiji. Kljub vsem težavam pa moramo imeti pred očmi dejstvo, da je osnovna skrb podjetja, da stalno usposablja vodje za nov način dela oz. nov stil vodenja, za pripravo novih mladih ekip sposobnih menedžerjev, za razvoj motivacijskih mehanizmov, ki bodo sodelavce sproščali in jih spodbujali k stalni inovativnosti in ustvarjalnosti v procesu dela.

Bistveno pri kadrovski dejavnosti je priprava in usposabljanje sodelavcev za stalno spreminjanje samega sebe, za naglo reagiranje na spremembe in izzive okolja. Prav to pa je ena bistvenih sestavin podjetniške razvojne, proizvodne in poslovne filozofije. Vse to pa vodi k spremenjeni vlogi kadrovske službe, ki naj ne bi bila več le personalna služba, ampak bo morala postajati vse bolj razvojna služba, kjer bo v ospredju skrb za razvoj človeških potencialov. Tako bo morala kadrovska služba imeti funkcijo strokovne podpore kadrovskim odločitvam vodstva podjetja.

Pomembno pa je tudi strokovno sodelovanje kadrov-

ske službe pri osebnem poklicnem oz. strokovnem razvoju zaposlenih, pri spodbujanju njihovih interesov, za načrtovanje kariere in pripravljenosti podjetja, da jim pri tem vsestransko pomaga.

Zavedati se moramo, da se načrti razvoja kadrov in skrb za načrtovanje karier izpeljuje iz strateških razvojnih usmeritev podjetja. Ključni elementi strateških planov podjetja so: strategija poslovnega razvoja, razvoj posloводства skupaj s podjetniško kulturo ter razvoj gonilnih sil podjetja. Kadrovska politika in kadrovska dejavnost sta torej sestavini oz. lahko rečeno kar ključni točki naštetih bistvenih elementov strateških planov podjetja. Te podloge mora oblikovati posloводство, kadrovska služba pa je v strokovno pomoč s tem, da pripravi programe razvoja sodelavcev od željene ciljne kadrovske strukture. Poseben poudarek pa bo potrebno dati načrtovanju razvoja projektnih skupin, razvojnih jeder, vodij profitnih centrov itd.

Načrtovanje razvoja človeških potencialov torej ni nekakšna modna novost na področju kadrovske dejavnosti, ampak postaja tudi pri nas sestavina strateškega planiranja in razvojnega poslovoidenja. Spoznanje, da so ljudje ključnega pomena za razvoj in uspeh podjetja, pa je tudi ena od vodil, da pričnemo z načrtnim spremljanjem strokovnega in delovnega potenciala zaposlenih.

Ustrezen in uspešen kader si bomo zagotovili le z načrtovanim pridobivanjem znanja in načrtovanjem kariere posameznika.

Zato se tudi pri nas lotevamo pred leti že začetega projekta razvoja kadrov, ki obsega sistem spremljanja, na-

črtovanja in priprave zaposlenih za uspešno delo. Namen tega projekta pa je tudi uskladiti sposobnosti, ambicije in želje posameznika s potrebami in cilji podjetja.

Marta MLINAR



Zaposlovanje delavcev — vendar v nekoliko manjšem številu, se je nadaljevalo tudi v mesecu novembru. Zaposlili smo 3 nove delavce, v mesecu januarju 1993 pa se je zaposlilo 8 novih delavcev. Z delom pa je v mesecih november in december 1992 ter januar 1993 prenehalo kar 15 delavcev.

Z delom v neposredni proizvodnji so začeli: v obratu Šentjošt Marija Kozjek, v obratu na Colu Ksenija Vidmar, v mesecu novembru 1992, v mesecu januarju 1993 pa še: Marija Čuk, Mit-

jan Černigoj, Benjamin Plesničar, Nataša Samec, Izidor Bajc in Marjan Faganel.

V prodajalni Maribor je z delom za določen čas v novembru pričela Andreja Sušnik. V januarju 1993 je delo po prihodu iz TO nastopil Igor Žakelj, v razvojno pripravljalni službi pa je z delom pričel Ciril Erznožnik.

V mesecu novembru in decembru 1992 so prenehali delati: Jože Jereb, Stanko More, Janko Jesenko, Bernarda Filipič in Anita Sedej, iz oddelkov v Žireh. Prav tako so prenehali delati Marjetka Rupnik iz obrata Col, Ifeta Omerović iz obrata Gorenja vas, Martina Kokelj iz obrata Šentjošt, Branka Šebaljš iz obrata Rovte in Stane Tušar iz prodajalne Ljubljana I. Iz oddelkov v Žireh so v mesecu januarju 1993 odšli na službenje TO naslednji delavci: Stefan Mavri, Stanko Jereb, Andrej Oblak, Roland Plantan in Damijan Poljanšek.

Irma DOLENC

OB VSTOPU NA NOVO ŽIVLJENJSKO POT

sodelavkam Marinki Reven, Renati Pregelj, Brigiti Bogataj, Jožici Pregelj in Mihaeli Gradolnik iskreno čestitamo. V zakonu jim želimo mnogo medsebojnega razumevanja, sreče in zadovoljstva, zdravja ter dobre volje ob premagovanju vsakdanjih težav, ki jih prinaša življenje.

OB ODHODU V POKOJ:

Dolgoletnima sodelavcema Jožetu Jerebu in Stanku Motetu, ki sta v mesecu novembru odšla v pokoj, želimo predvsem mnogo zdravja, zadovoljstva in razumevanja v domačem krogu, na prehojeno delovno pot pa lepe spomine.

Franciški Kunstelj v slovo

Poslednje slovo smo izrekli v začetku januarja leta 1993 tudi naši dolgoletni upokojenki Franciški Kunstelj, rojeni leta 1914. V Alpini je svojo delovno pot začela aprila 1947 kot polkvalificirana delavka, kasneje ji je bila leta 1966 priznana interna kvalifikacija za pri krojevalko gornjih delov obutve. Vseskozi je opravljala delo v izdelovalnici gornjih delov obutve — do upokojitve v oktobru 1968.

Leta hitro minevajo, tako je prehitro minila tudi življenjska pot naše upokojenke Franciške Kun-

stelj. Sočustvujemo z domačimi — vsi ki smo Franciško Kunstelj poznali, pa jo bomo ohranili v dobrem in lepem spominu.





VAŽNO JE ...

... DA VEMO



V slovo Valentinu Novaku



Sredi meseca novembra smo se za vedno poslovili od našega pred nekaj leti upokojenega delavca Valentina Novaka. Valentin Novak je bil rojen leta 1930 in je po os-

novni šoli končal poklicno šolo za čevljarja, leta 1967 pa je opravil še strokovni izpit za visokokvalificiranega izdelovalca zgornjih delov obutve. Z delom je v Alpini pričel leta 1952 kot kvalificiran čevljar. Pridobil si je veliko izkušenj, ki jih je pri kasnejših razporeditvah, tako na kontroli kot pri vodenju izmene lahko dobro izkoristil. Najdlje je delal v pri krojevalnici, iz tega oddelka je tudi odšel v pokoj.

Nekdanjega sodelavca in upokojenca Alpine bomo ohranili v lepem spominu.

Sodelavca Staneta Tušarja ni več



Zahrbtna bolezen je premagala vedrino in dobro voljo našega dolgoletnega sodelavca Staneta Tušarja, poslovodjo prodajalne Ljubljana I. Stane Tušar je bil rojen maja 1935 v Hotovljah pri Poljanah. Najprej se je izučil za čevljarskega pomočnika, septembra leta 1959 pa je opravil strokovni izpit za kvalificiranega delavca v trgovini za obutev pri tedanji Trgovski zbornici Kranj. Zaradi prizadevnosti in vestnosti mu je bila v letu 1981 interno priznana z delom pridobljena delovna zmožnost za opravljanje poslovodskih del.

Svojo delovno pot je Stane Tušar začel leta

1954 v Kmetijski zadrugi Poljane. Po odsluženem vojaškem roku se je v mesecu aprilu leta 1958 zaposlil v Alpini kot prodajalec obutve v Ljubljani. Delo prodajalca je opravljal v vseh prodajalnah obutve v Ljubljani. Marca 1970 je Stane Tušar prevzel vodenje prodajalne Ljubljana I. in bil zaradi organizacijskih sprememb, vestnosti in sposobnosti premeščen po vseh prodajalnah po Ljubljani. Od ustanovitve oz. pričetka poslovanja nove prodajalne v Ljubljani na Ajdovščini je v septembru 1987 zopet prevzel vodenje te prodajalne in dosegal lepe uspehe pri delu prodajalne. Bolezen je septembra lani onemogočila Stanetu, da bi še prihajal na delo. Pretreseni smo obstali ob novici, da je konec novembra bolezen Staneta Tušarja dokončno premagala in da ga ni več med nami.

Vedno dobrovoljni Stane Tušar nam bo za vedno ostal v dobrem spominu.

Jože Peternelj v Ljubljani

Ob 65. letnici našega slikarja Jožeta Peternelja — Mausarja so pripravili v Slovensko kmetijski banki v Ljubljani razstavo njegovih del, ki jih je na odprtju predstavil dr. Ivan Sedej.

Že prireditev ob začetku razstave je bila zanimiva, saj sta jo popestrila dramska igralca Marko Okorn in Marjana Breclj, ki sta brala odlomke iz avtorjevih romanov.

Tudi sicer je bila razstava zelo uspešna in dobro obiskana.

Nejko PODOBNIK

Veri Verbič v slovo



V drugi polovici meseca decembra smo se poslednjič poslovili od naše upokojenke Vere Verbič, rojene leta 1921.

V Alpini je pričela dela-

ti oktobra 1956. leta v skladišču končne obutve kot knjigovodja izdelkov, od decembra 1960 je opravljala delo fakturista, od marca 1967. leta dalje je v prodajni službi opravljala delo vodje fakturnega oddelka, do julija leta 1969, ko je bila invalidsko upokojena.

Vera Verbič je vsa leta delo v tovarni vestno opravljala, od upokojitve dalje je živela mirno in zadovoljno. Vsi, ki smo jo poznali, jo bomo pogrešali in ohranili v lepem in trajnem spominu.

Viljemu Kavčiču v slovo



V začetku decembra nas je presenetila vest, da je za vedno odšel od nas naš dolgoletni upokojenec Viljem Kavčič, rojen leta 1917. Viljem Kavčič je končal obrtno šolo za mesarja, v Alpini pa mu

je bila priznana srednja strokovna usposobljenost. V Alpini je pričel delati februarja 1949 najprej v skladišču izgotovljene obutve, kasneje je nekaj let opravljal delo personalnega referenta, leta 1952 pa je bil ponovno razporejen na delo v skladišču dokončane obutve, od koder je septembra leta 1969 tudi odšel v pokoj. Viljema smo mnogi poznali kot športnega delavca, saj je bil več let predsednik Judo kluba Alpina.

Dolgoletna upokojenca Alpine Viljema Kavčiča bomo ohranili v trajnem spominu.

V slovo Leandru Kavčiču



V prvi polovici januarja 1993 smo se za vedno poslovili tudi od našega upokojenca Leandra Kavčiča, rojenega leta 1924. Leander Kavčič je z delom v Alpini pričel v prvih letih obstoja — to je leta 1947 kot kvalificiran čevljar. Vseskozi je opra-

vljal zahtevna dela v montažnih oddelkih, leta 1966 mu je bila priznana interna kvalifikacija za visokokvalificiranega izdelovalca spodnjih delov obutve in tako je leta 1967 pričel opravljati delo kontrolorja končnih izdelkov pri različnih vrstah izdelane obutve. Pri delu je bil zanesljiv in dober delavec, svojo delovno pot v Alpini pa je zaključil leta 1977, ko se je starostno upokojil. Leandra Kavčiča, nekdanjega dolgoletnega delavca Alpine, ni več med upokojenci Alpine. Spominjali se ga bomo kot dobrega in prizadevnega delavca, ki ga je smrt prezgodaj iztrgala iz vrst naših upokojencev.



Nov zdravstveni dom v Žireh

Zadnje dni novembra so se pričela prva gradbena dela za novo zdravstveno postajo v Žireh.

Želje in predvsem potrebe po novih prostorih so bile izražene vsaj dve desetletji, vendar do realizacije prihaja šele sedaj, ko so na pohodu tudi velike spremembe v sistemu zdravstvenega varstva.

Pred več kot tremi leti je pričel z delom gradbeni odbor, ki je pripravil prve osnutke projekta. Kot izhodišče so vzeli obstoječo ZP v Gorenji vasi. Čas in nove zahteve so pokazale, da je zamišljen projekt prevelik in neracionalen, zato so bile potrebne mnoge spremembe in se je prvotno planirana površina zmanjšala skoraj trikrat. Cena je tako postala za investitorja, to je občino Skofja Loka, bolj sprejemljiva.

Nova ZP bo postavljena kot nadaljevanje sedanje lekarnе, s katero bo neposredno povezana in naj bi tudi arhitekturno predstavljala

zaključeno celoto. V dveh etažah bosta dve splošni ambulanti (ena lahko prirejena potrebam otroškega dispanzerja), večnamenska ambulanta, zobna ambulanta, patronaža in vsi potrebni spremljajoči prostori. Prostor na podstrešju bo primeren za morebitno kasnejše širjenje dejavnosti.

V času priprav na gradnjo je bilo potrebno mnogo dokazovanja, prepričevanj, odstopanj, vendar v cilju, da nova zdravstvena postaja bo.

Po javnem razpisu, ki je bil objavljen v Uradnem listu, je prispelo 10 pisnih ponudb. Komisija je izbrala najbolj ugodnega izvajalca — SGP Tehnik in Lokainvest kot nadzorni organ.

Zdravstvena postaja naj bi bila zgrajena do jeseni 1993. V tem času bo potrebno najti še sredstva za pohištveno in medicinsko opremo. Verjamem, da bo tudi to vprašanje v kratkem razrešeno in se bomo lahko Žirovci veselili nove pridobitve.

dr. Dušan SEDEJ



Trafika »Kocka« je v začetku novembra odprla svoja vrata. Lastnica Irena Mur nam je povedala, da bo tu možno po ugodnih cenah kupiti veliko različnih igračk, gospodinjstskih strojkov in daril za vse priložnosti. Prodajali pa bodo tudi cigarete, časopise, revije.

Pri večjih nakupih dobite čepico ali majico z napisom Kocka, plačate pa lahko z dvema čekoma.

Štirideset let pozneje

ali Vojakova tožba

je spet nov roman Jožeta Peternelja — Mausarja, ki je pred kratkim izšel pri založbi Pegaz v Ljubljani (založbo vodi naš rojak Nace Naglič). Gre za roman, ki z nepristranskim odnosom in tudi iz časovne razdalje večih desetletij ponovno odkriva travme iz naše narodnoosvobodilne vojne.

Že geografski okvir nekako opredeljuje tudi ljudi in s tem vzpostavi dva nasprotna tabora, ki za razliko od mnogih prejšnjih knjig iz tega časa nista ne brez napak in ne brez dobrih strani. Resnični dogodki so pisatelju gradivo in predivo, iz katerega spleta zanimivo zgodbo. Nejkó PODOBNIK

Mlin ponovno »melje«

Prav v prvi hiši v smeri Račeva—Smrečje v Lavrovcu je Peter Jesenko pred kratkim postavil novo hišo, na mestu, kjer so bile nekdanje mlin, žaga, kovačija, pa tudi gostilna. Včasih so tej domačiji rekli Pri Malnarčku. Z novim letom so odprli domačijsko urejen bife, ki prijazno sprejema tako domače goste kot mimoidoče. Zaenkrat priporočajo predvsem domače klobase.

»Načrti so seveda tudi; je pa vse odvisno od razmer in povpraševanja gostov,« je še povedal Peter Jesenko.

Nejkó PODOBNIK

ČRNA PIKA



Spet opozarjamo na našo neurejenost, tokrat na področju prometne signalizacije



Peter Jesenko v svojem bifeju



»DELO-ŽIVLJENJE« je glasilo Alpine Žiri.

Ureja ga uredniški odbor: Jana Erznožnik, Bogo Filipič, Helena Kavčič, Slavko Kristan, Tatjana Pirnat, Silva Pivk, Nejkó Podobnik — glavni in odgovorni urednik.

Naklada: 2.000 izvodov.

Fotografija: Brigita Zemljarič.

Tisk: Gorenjski tisk Kranj.