

Zastavljene cilje lahko izpeljemo le z dobro organizacijo in zaupanjem vase

Po gospodarsko, politično in vojaško burnem letu 1991 vstopamo v negotovo 1992. leto.

Naša osnovna usmeritev ostaja enaka: še večji prodor na zunanja tržišča.

Na doseganje konkurenčnosti in povečanje prodaje na svetovnem trgu vpliva več dejavnikov: odnos tujine do naše države, od pogojev gospodarjenja, ki nam jih omogoča država Slovenija, in urejene razmere v podjetju. Na zunanje dejavnike ne moremo vplivati. Zavedati se moramo, da na uspešno poslovanje, kljub vsemu, v največji meri lahko vplivamo sami, oz. da ne moremo čakati na pomoč drugih.

Postavljene cilje je možno realizirati le z dobro organizacijo in pripravo dela. Ne nameravamo uvajati večjih organizacijskih sprememb, ampak v okviru obstoječe organizacije izboljšati čim več stvari.

Organizacija dela se začne na delovnem mestu in konča na ravni podjetja kot celote. Vsak posameznik si mora svoje delo organizirati tako, da bo dosegal najboljše možne rezultate.

Mnogo bo potrebno narediti še na področju koordinacije poslovnih funkcij (nabava, proizvodnja, prodaja, finance, itd.), saj pogosto po lastni krivdi prihaja do nepotrebnih zastojev.

Do sprememb bo prišlo tudi na področju nagajevanja, kjer je naš cilj boljše plačati delo oz. delovne rezultate, manj pa različne odsotnosti z dela, ki jih je v podjetju preveč.



Za nekatera dela se bomo morali vprašati, ali so za podjetje sploh še potrebna, oz. ali jih lahko za nas ceneje naredijo drugi.

Nadaljnja racionalizacija režije bo možna le ob izboljšani organizaciji dela in analiziranju nujnosti opravljanja nekaterih delovnih operacij.

Zaradi političnih razmer smo morali v podjetju izvesti nekaj večjih organizacijskih sprememb. Tako smo obliko-

vali firmo Alpina Cro na Hrvaškem in Alpina Impex v Bosni in Hercegovini, ki sta zaposlili vse naše prodajalce na tem področju, Alpina Žiri pa je večinski lastnik teh firm.

Pred nami je vprašanje lastninjenja podjetja, pa tudi denacionalizacije. Z lastninjenjem nismo obremenjeni, čakamo na sprejem zakona.

Najpomembnejše je, če bomo z dobro organizacijo in sodelovanjem vseh dosegli zastavljene cilje.

Ne delamo si iluzij, da bo lastninjenje podjetja razrešilo vse te probleme. Razrešiti jih bomo morali že prej sami, če bomo hoteli igrati še vidnejšo vlogo doma in v svetu.

Za uspeh je izredno pomembno tudi to, da imamo svoje podjetje radi, da mu zaupamo in ponosno povemo, kje smo zaposleni. Žal pogosto ugotavljamo, da nas drugi cenijo bolj, kot svoje podjetje cenimo mi sami.

Mišo ČEPLAK



V oddelku plastike je trenutno »mrtva« sezona; toda delajo pač druge izdelke

NAŠ KOMENČAR

Pripravnitvo; beseda, ki pripravnikom pomeni nujno zlo, mentorjem in inštruktorjem pa tudi. Zlasti, če je pripravnikov veliko, včasih »trpi« tudi redno delo, če se nalogi osvetimo kot se spodobi.

Vse to je seveda res; vendar moramo imeti v mislih vsaj še naslednje: pripravnik naj bi v času pripravnitva imel možnost napraviti most med teorijo in prakso; spoznal naj bi podjetje pa tudi samega sebe — katere naloge so mu najbližje. Podobno naj bi tudi podjetje s pomočjo organizirane prakse spoznalo sposobnosti pripravnikov ob tem, ko mu omogoča načrtno pripravniško prakso.

Tukaj je že skupna priložnost, tako podjetja kot pripravnika. Če stvar jemljemo s te strani, je to za oboje šansa in ne nujno zlo. Posebno še, če tako pripravniki kot mentorji vedo, da je le med pripravništvom mogoče, da mladi spoznajo tovarno v različnih sredinah.

Recimo, da se pripravništvo temu približuje.

Kritični položaj lahko nastane po končani praksi, če ni prostih praznih mest. To terja veliko načrtnost in usklajenost kadrovske politike z (bodočimi) razmerami v podjetju. Pogoji za to pa je seveda, da vsaj približno vemo, kaj se bo dogajalo in kako se bomo razvijali.

Dobro bi bilo, da bi se resnično v praksi pokazalo, da so ljudje največji kapital.

Nejko PODOBNIK



DOGOVARJAMO SE - DOGOVORILI SMO SE



Imamo nov delavski svet

12. decembra 1991 so bile volitve v delavski svet podjetja. Zaradi sprememb v organizaciji, združevanja, ukinjanja, ustanavljanja posameznih oddelkov, služb oziroma prodajaln, se je število delegatskih mest v delavskem svetu zmanjšalo na 15 delegatov.

V postopku evidentiranja možnih kandidatov in pri pridobivanju izjav o sprejemu kandidature sta aktivno sodelovala oba sindikata, saj sta praktično sama izpeljala celotni postopek. Na sestanku s predstavniki tako svobodnih kot neodvisnih sindikatov, je bilo domeneženo, da bodo kandidatne liste odprte in da bomo volili tudi namestnike. Tak sklep je bil potrjen tudi na delavskem svetu. Sindikat je imel v nekaterih oddelkih, predvsem v strokovnih službah nemalo težav pri pridobivanju izjav s sprejemu kandidature. Očitno smo ljudje pripravljeni kritizirati, ugotavljati nepravilnosti, dajati tudi pohvale vsepovsod, razen na mestih, ki so zato primerna. Delavski svet je v podjetju organ upravljanja, sestavljen je iz delegatov iz vseh delov delovnega procesa in prav bi bilo, da se v organizaciji, delavnemu programu, planiranju in razvoju podjetja, poslovnih in izvršilnih organov in tudi o drugih pomembnih stvareh dogovarjamo in sklepamo prav na delavskem svetu. Delo delavskega sveta v preteklem mandatnem obdobju je bilo v tem pogledu uspešno.

Članom novoizvoljenega delavskega sveta želimo, da bi bili kos vsem problemom in težavam, ki nas še čakajo.

Marinka TUŠEK

Člani novega delavskega sveta in njihovi namestniki

Oddelki: 100, 200, 202

Tanja Lazar
Darinka Bogataj

Oddelki: 300, 301, 302

Polonca Žakelj
Vaso Kolenc

Oddelki: 500, 501, 502, 503,
505, 303, 304, 305

Janez Arhar
Milena Lukančič

Oddelki: 400, 401, 402, 403,
404, 101

Zoran Kopač
Marija Mlinar

Oddelki: 660, 600, 601, 602,
611, 631

Milan Poljanšek
Bogomir Filipič

Oddelki: 612, 613, 690

Nataša Demšar
Metka Leskovec
Cvetka Trček
Vida Štumberger

Oddelki: 614, 615

Irma Mohorič
Marija Knafelj

Oddelki: 616, 617, 618, 636

Izidor Prosen
Alojz Modic
Jelka Padovac
Branko Mlakar

Oddelki: 619, 634, 635

Viktor Grof
Matjaž Mezek

Oddelki: 632, 633

Ana Bajc
Justina Čuk

Oddelki: 638, 639

Darka Žakelj
Gabrijela Treven

Oddelki: 640, 650

Bojan Pirnat
Roman Berčič

Oddelki: 700, 701 +

slovenske prodajalne
Vital Justin
Sonja Simoniti

V krepkem tisku napisani člani,
v navadnem namestniki

mi vam vi nam

Organizacija

Fleksibilnost je ena temeljnih predpostavk učinkovitosti podjetja. Če tega ne bomo neprestano dosegali, ne bomo konkurenčni.

Organizacija

Čeprav je samozavest pomembna za uspeh, je precejevanje lastnih sposobnosti, poslov ali izdelkov lahko začetek propadanja.

Kadri

Ena ključnih pomanjkljivosti kadrov je v hubristični napaki. To pomeni, da preveč delujejo po načelu »bo že nekako«.

Kadri

Ob brezbriznosti do lastnih strokovnjakov prihaja do mnogih negativnih učinkov na poslovno uspešnost: izgube so v tem, da se vlaganje ne povrne, potrebna so vlaganja za nadomestno znanje, manjša je učinkovitost, pri čemer lahko konkurenci prepustimo pomembno znanje.

Denar

Monopolni položaj, ki ga ustvari inovativno podjetje, omogoča zaslužek brez posebnih dodatnih vlaganj.

Denar

Inovacija prinese večji profit, če imamo trg za produkt, oz. če je naš delež na trgu čim večji, oz. manjši ko so stroški na račun inovacije.

Uredništvo

Široka dejavnost sindikata

Ob več kot tisočih članov svobodnega sindikata (ob koncu leta 1991), se nam zdi prav, da delavci Alpine izvedo, kaj smo lani delali.

Po podpisu kolektivne pogodbe, smo se z vodstvom podjetja dogovorili za sprotno medsebojno dogovarjanje in obveščanje.

Teme pogovorov:

- poslovanje podjetja
- izvajanje tarifnega dela kolektivne pogodbe
- obravnava in sprejem kriterijev za določanje tehnoloških viškov
- spremljanje izvajanja premestitev režijskih delavcev na normirano delo
- poleg določil za izračun odpravnine tehnološkim viškom po kolektivni pogodbi smo uspeli z zahtevkom linearnega zvišanja odpravnin (40.000 SLT, ki se realno povečuje z rastjo OD)
- mesečno smo spremljali slabe dosege norm in z vodstvom ugotavljali glavne vzroke za take rezultate. Po zahtevi vodstva, da se delavce, ki imajo slabe dosege, pokliče na razgovor, je sindikat ugotavljal objektivne in subjektivne razloge za nedoseganje pričakovanih rezultatov. Naš sindikat je poudarjal, da ni pravično, da se ugotavljajo le slabi rezultati pri delavcih, ki opravljajo individualno normirano delo.
- pri delitvi regresa za letni dopust je bil upoštevan naš predlog nelinearne delitve
- na sejah DS smo redno aktivno sodelovali in dajali pripombe in predloge na obravnavane teme.
- na predlog vodstva, da pre-

idemo na nov delovni čas, smo zbrali mnenja delavcev po oddelkih in zastopali njihova stališča — na DS

— zaradi še ne sprejetega republiškega zakona o lastninjenju, smo se zaradi zmanjšanja stroškov za volitve novih članov DS strinjali, da se podaljša mandat do konca leta 1991. V mesecu decembru pa smo izpeljali kandidiranje delegatov za nov delavski svet

— glede na to, da je vodstvo podjetja v zadnjih dveh mesecih leta 1991 spremenilo izračun določenih nadomestil iz OD (dopust, prazniki, boleznina...), brez predhodnega soglasja oz. obveščeni sindikata in DS, smo zahtevali in z zahtevo tudi uspeli, da se z izračunom vrne na prejšnji dogovorjeni sistem. Poleg tega pa smo zahtevali, da se poračun iz decembra 1991 obračuna predvsem delavcem, ki ga niso dobili oz. niso dobili v celoti.

Omenimo naj še, da smo tudi letos omogočili in izpeljali cenejši in obročni nakup ozimnice.

V letu 1992 izvršni odbor želi vsem svojim članom veliko uspehov in osebnega zadovoljstva.

Svobodni sindikat
Alpine



Proizvodnja v letu 1992

S prehodom na enoizmenko delo (v večini oddelkov) in delno prilagoditvijo posameznim programom, se je lansko leto izoblikovala slika naših proizvodnih kapacitet, ki je osnova za plan leta 1992. Planirana proizvodnja za pravkar začeto leto znaša 1.900.000 parov (lani je bilo izdelanih 1.790.000 parov), in je usklajena s trenutnimi kapacitetami montaž in z napovedmi komercial po posameznih programih, zato tudi večjih organizacijskih sprememb v tem letu ne predvidevamo.

Želel pa bi opozoriti na nekaj nalog oz. ciljev:

- doseganje planiranih količin mora biti skupen cilj tako proizvodnje kot tudi vseh ostalih služb (komerciala, nabava, itd.);

- več pozornosti bo treba posvetiti kakovosti (lani 25.000 parov škarta oz. 1,4 % proizvodnje). Škart ne pomeni samo dodatnih stroškov (in s tem zmanjšanje zasluzka), ampak tudi negativno vpliva na ime Alpine in na odnos kupcev oz. kooperantov do nas;

- pri razvoju lastnih modelov (zlasti na športnem programu) ostaja zaradi prepozni aktivnosti vse več nedorečenosti, kar vpliva na pomanjkljivo tehnološko pripravo in nazadnje tudi zastoje v sami proizvodnji;

- dogovorjeni roki za izvedbo posameznih faz razvoja morajo dobiti isto težo kot roki izgotovitve naročil;

- v letu 1992 namerava-



Janko Rejc, vodja proizvodnje

mo delno posodobiti strojno opremo v montažah in v šivalnicah, zamenjati centralni kompresor. Večjih investicij v zgradbe (razen tekočega vzdrževanja) ne predvidevamo, bo pa v skladu s finančnimi razmerami potrebno razmišljati o posodobitvi orodjarne, kamor zadnja leta nismo vlagali;

- z novimi zaposlitvami in notranjimi prerazporeditvami bo potrebno popolniti naše šivalnice, tako da bi med letom poskušali zmanjšati nakup zgornjih delov pri kooperantih in uskladiti zmogljivosti šivalnic z montažami;

- bolj kot prejšnja leta moramo dosledno spremljati stroške, ki so začeli (nekateri) nerazumno naraščati.

Po vseh dogodkih, ki smo jim bili priča v lanskem letu

in po vseh spremembah v naših proizvodnih programih, je pričakovati, da bo položaj v proizvodnji podoben kot v zadnji tretjini lanskega leta. Potrebna bodo nepretrgana prizadevanja,

da bi z navezavo na stalne partnerje zagotovili dolgoročneje pokrivanje zmogljivosti in s tem bolj ustaljeno proizvodnjo.

Janko REJC

Vstopamo v leto preizkušenj

Kaj nam prinaša okolje, v katerem živimo in delamo, oz. na kaj moramo pri naših poslovnih odločitvah tudi računati?

- Velike spremembe na posameznih delih svetovnih trgov, od razpada jugoslovanskega trga, trga bivše Sovjetske zveze, preko odpiranja držav nekdanjega vzhodnega bloka, do ekonomskih težav nekaterih zahodnih držav.

- Priznanje države Slovenije in začetku pogajanj na gospodarskih oz. trgovinskih področjih, katera bodo za nas izjemno pomembna, ker vplivajo na našo konkurenčnost na evropskem trgu.

- Spreminjajoči se pogoji gospodarjenja, ki jih oblikuje naša vlada.

Na športnem programu bomo v tem letu nadaljevali z izvajanjem Alpine odločitve iz preteklosti, da je usmerjenost v izvoz, pod lastno blagovno znamko, dolgoročno edina pravilna in da je potrebno slehernemu trgu posvetiti ustrezno pozornost.

To je naša pot in izkoristili jo bomo v največji možni meri. Še bolj bomo prisluhnili tržišču, njegovi želji in zahtevi ter mu to tudi ponudili v visoki kakovosti in po primerni ceni. Dograjevali bomo naše dolgoletno sodelovanje s partnerji v tujini, jim zagotavljali še boljši servis in hkrati zahtevali boljše rezultate. Tam, kjer so rezultati slabi, si bomo postavili vprašanje — zakaj oz. kako naprej? Tam kjer nas ni, pa vprašanje — kako prodati tudi na tem trgu? Našo prodajo bomo dograjevali tako, da nas izpad posameznega trga ne bi preveč prizadel.

Alpina ima danes izdelke, ki jih lahko uspešno prodaja po vsem svetu. Prvo mesto velja tekaški obutvi, kjer je znano, da ima Alpina v tem trenutku najbolj popolno ponudbo tega programa na svetu — vse pod lastno blagovno znamko. Sledi smučarski program — tudi pod lastno blagovno znamko, kjer napovedujemo, da bo povratek čevljev na preklap hkrati tudi povratek Alpine med prvih sedem svetovnih proizvajalcev teh produktov.

Svetovno ponudbo naših izdelkov pod lastno blagovno znamko zaključujejo planinski čevlji, kjer se bomo kljub hudi konkurenci zagotovo uveljavili. To pa želimo tudi z apresski programom, katerega smo do sedaj prodajali samo na domačem trgu, ter z drsalko in predvsem



Boris Markelj vodi komercialno športne obutve

rolko, s katero bi pokrivali mrtev sezono proizvodnje smučarskih čevljev.

S programom tenisa in jogginga, stvarno gledano, v svetovni areni ne moremo uspeti, zato so naša razmišljanja usmerjena k domačemu trgu, kjer nam trenutna situacija omogoča solidno prodajo, dolgoročno pa še vedno iščemo obliko proizvodno prodajnega sodelovanja s firmo, katere blagovna znamka je na svetovnem trgu bolj uveljavljena.

Zastavljeni cilji so realno uresničljivi, zavedati pa se moramo, da so rezultat dela vseh zaposlenih. Torej, skupno delo vseh in hkrati natančnejša opredelitev nalog in odgovornosti posameznikov. Postanimo še enkrat ponosni in hkrati kritični do svojega dela. Razmišljajmo, kako bi lahko zastavljene naloge opravili še bolje.

Boris MARKELJ

Brez prave organizacije ni pravih uspehov

Za sindikat je izjemno pomembno, da so priprave za uresničevanje kolektivnih pogodb pravočasne in strokovne, pri čemer upoštevajo organiziranost in razvojno usmeritev podjetja. Ravno tako je pomembna organizacija dela, ki je bistveni pogoj za oblikovanje sistema delitve osebnih dohodkov. Brez tega ni mogoče govoriti o motivaciji, o merilih za vrednotenje dela.

Posebno občutljivo je nedvomno vprašanje osebnih dohodkov. Osnovni osebni dohodek ne sme biti nižji kot znaša izhodiščni osebni dohodek (tarifna postavka) ti-

stega tarifnega razreda, v katerega je delovno mesto razporejeno. Če pa pride do odstopanj, se mora razlika v korist delavcev ugotoviti. Delavci morajo za to razliko dobiti posebno pisno potrdilo.

Pogodbe o zaposlitvi bo treba dopolniti. Sindikat mora biti pozoren na razvrstitev delovnih mest — da ne bi delavca z ustreznno strokovno izobrazbo razporedili v zahtevnostno skupino, določeno za nižjo stopnjo izobrazbe.

To so le nekatere točke našega programa, na katere bomo še posebej pozorni tudi v letošnjem letu.

Neodvisni sindikat



Upamo, da je kriza za nami

»Trenutno je v oddelku plastike bolj mrtva sezona; toda s tem ni rečeno da nimamo dela,« je zatrdil vodja oddelka Ciril Vidmar.

»Končujemo izdelavo potniške kolekcije za tekaški program. Gre za 40–80 parov po artiklu. Gre za kolekcijo za naslednjo sezono, pri kateri je treba upoštevati mnoge spremembe, ki jih zahtevajo naši kupci (od designa do nalepk). Kot vedno, je del izdelave klasičen, del pa spreminjamo.

Razumljivo je, da to delo spremlja kup problemov. Vgrajujemo nove okovje, uporabljamo nove zaklopke, nove barve in barvne kombinacije. In prav pri tem imamo največ težav.

Ves proces se začne pri prvih obiskih kupcev približno pred pol leta (po dopustu). Ti dogovori tečejo v komerciali in v tehničnih službah oz. pripravi proizvodnje. Na zadnjem sestanku s kupci je bila kolekcija sprejeta in na podlagi tega sedaj izdelujemo potniško kolekcijo.

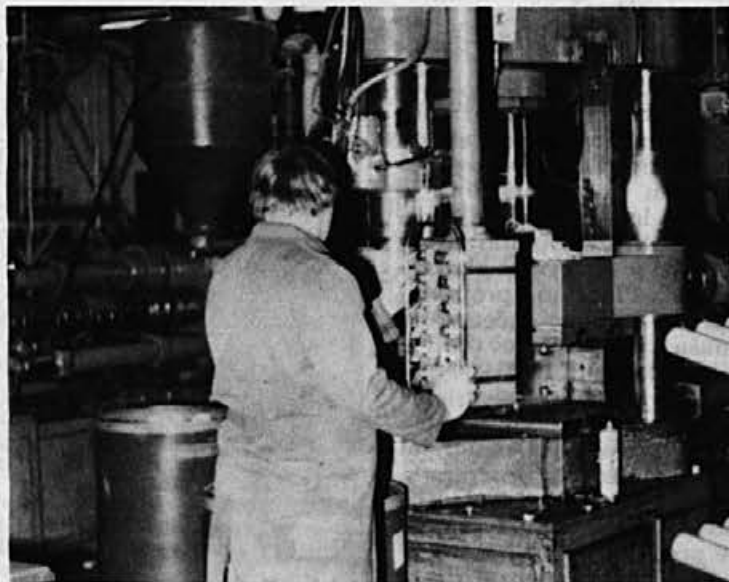
Hkrati s tem (da strojni park ne stoji) izdelujemo dnevno okoli 200 parov smučarskih čevljev (v pravi sezoni vlivamo 700 do 800 parov). Izdelujemo otroške pancarje Bambino in Junior 150. Gre za izdelavo 12.000 parov prednaročil za sezono 92/93, računamo pa, da bomo del te obutve prodajali še to zimo, kar pa bo ostalo, bo

upoštevano pri naslednjih naročilih.

Del delavcev pomaga tudi pri izdelavi obutve za Elefanten (z lepilom mažejo šive opank). Nekateri izdelujejo škatle in pokrove za Rockport trak, nekaj ljudi pa je v skladiščih. V plastiki seveda delamo tudi za modni program, odvisno od njihovih potreb. Nekaj časa izdelujemo notranjke, drugič pa pete... Tako bo tja do konca marca.

Konec marca, v začetku aprila se začne proizvodnja pancerjev.

Delo je zelo raznoliko; moram pa reči, da so ljudje pri nas povečini precej usposobljeni in obvladajo več del, tako da ni problemov, če pri-



de do sprememb v proizvodnji. Ta rutina pride še kako prav.

Korenito spremenjene razmere so spremenile tudi razmere v plastiki?

»Da, stroji so sedaj bistveno manj izkoriščeni, saj smo včasih delali na tri izmene. To je seveda škoda, saj gre največ energije pri zagonu strojev, ko je tudi največ izmeta oz. nižja storilnost. Zato bi bili zainteresirani za boljše izrabo zmogljivosti. Smo pa združili brizganje in montažo, kar omogoča boljše koordinacijo dela, hitro reševanje težav in prelivanje delavcev, kjer so pač bolj po-

trebni.«
Ko že govorimo o strojih; kakšne pa so tu razmere?

»Strojev novih res nimamo, vendar še kar ustrezajo. Tudi z rezervnimi deli zaenkrat nimamo večjih težav. Bojimo pa se, če bi prišlo do večjih težav, saj to izdelujejo v firmi Belmatik v Belišću v vzhodni Slavoniji.

Del rezervnih delov pa lahko izdelajo kar naši vzdrževalci doma. Čutimo pa pomanjkanje manjšega stroja za vlivanje 150 do 200 gramskega. S takim strojem bi marsikdaj lahko prihranili na materialu oz. napredovali pri kakovosti. Posebno to ve-



Inovacije

Philip B. Crosby

Kakovost je zastonj

Merjenje kakovosti

Merjenje v proizvodnji

Splošen postopek: Osnovni podatki za merjenje kakovosti izvirajo iz poročil o kontrolnih pregledih in o preizkusih, ki se izvajajo v posameznih delih proizvodnega procesa. S primerjavo podatkov o izmetu s podatki o vložku lahko ugotovimo stopnje izmeta. Ni se potrebno spuščati v podrobnosti, saj večina podjetij ima take sisteme. Potrebno pa je omeniti, da je treba podatke posredovati na primeren način, sicer so neuporabni, saj je njihov namen opozoriti vodilne delavce na resnost položaja. Mo-

rali bi odkriti specifične probleme, ki jih je treba odpraviti z akcijo. Sporočiti jim mora služba za kakovost.

Merjenje kakovosti je učinkovito samo, če daje ljudem razumljive in uporabne informacije. Zatorej morajo biti metode za izvajanje in poročanje neposredne ter opredeljene z izrazi kot »napak za enoto«, »odstotek napak« in tako dalje. Še več, tiste napake, ki so bile izbrane zaradi pogostosti ali potencialne nevarnosti, bi morale biti označene glede na pomembnost, vzrok in odgovornost. To bi preprečilo izgubo časa zaradi manj pomembnih postavk, medtem, ko bi bolj važni deli ostajali neodkriti. Po najboljši metodi, s

katero lahko najprimerneje uporabljate podatke, se morate osredotočiti na dva tipa poročil:

Grafikon trendov: Ti grafikon, objavljeni tedensko ali mesečno, prikazujejo gibanja na določenem področju. Vodilni delavci jih uporabljajo zato, da ugotovljajo, če se stanje izboljšuje. Še posebej se s temi grafiki določajo cilji glede izboljšanj. Grafikon in cilji so delavcem stalno pred očmi. Grafične preglednice so lahko poceni, iz lesa ali papirja in barvnega traku.

Biti morajo dovolj velike, da jih je mogoče videti s kateregakoli mesta na določenem območju. Vodilni ljudje lahko dobijo grafikone na papirju manjšega formata.

IZVEDBA

Opredelitev problema

Inženir za kakovost, zadolžen za posamezno področje, bi moral pripraviti dnevne liste postavk, ki povzročajo najbolj pomembne in najbolj pogoste napake. Potem, ko jih razvrsti glede na pomembnost, vzrok in odgovornost, pripravi inženir za kakovost skupaj z odgovornimi

delavci tudi popravne ukrepe. Tiste postavke, ki jih ne rešuje takoj, se lahko pomaknejo vzdolž kroga popravnih ukrepov.

Zbiranje podatkov:

Delavcem iz kontrole kakovosti in preizkuševalcem je treba dati preproste formularje, da bodo zabeležili rezultate svojih meritev. Temeljni podatki morajo obsegati:

1. ime sestavnega dela, da bodo zabeležili rezultate svojih meritev
2. pregledano količino
3. količino delov z napako
4. poseben opis napake
5. kraj nastanka in delovno operacijo

Kontrolor kakovosti ali inženir za kakovost bi morala pregledati vsako napako in pomagati pri njeni klasifikaciji.

Zbrane podatke uredimo in objavimo stanje na grafikonih.

Identificirane probleme naštejemo po vrsti glede na pogostnost in informacijo pošljemo področnim vodjem kontrole, kot tudi drugim vodstvenim delavcem. Kritične trende oziroma stanja bi morali takoj začeti popravljati.



KAKO USTVARJAMO



Iztisnjene dele je treba tudi obrezati

lja za tako proizvodnjo, kot je sedaj, za katero stroji z velikim volumnom niso tako primerni.

Zavedamo pa se, da nakup takega stroja tudi stane; kot mi je znano rabljen stroj take vrste stane 300.000 avstrijskih šilingov.

Se vam zdi, da ima oddelek plastike trenutno pravo vlogo ali pa je zapostavljen?

»Mislim, da bi za modni program lahko delali še kaj več, medtem ko je za športni program dela vsako leto več.

Poleg proizvodnje za samo Alpino pa izdelujemo tudi druge izdelke. Pred kratkim smo končali proizvodnjo košev za odpadke za švedsko firmo IKEA, ki smo jih izdelali okoli 400.000.

Nekaterim naročnikom za katere delamo orodja, svetujemo, da bi zanje tudi vplivali ...

Za naročila te vrste v tovarni pravzaprav nihče ne skrbi. Mislim, da bi se moral nekdo tudi s tem ukvarjati, saj bi potem lahko delali

mного bolj načrtno, ne pa bolj slučajno, kot se to dogaja sedaj, ko se naročniki obračajo direktno name. V takih slučajih je seveda moja naloga tudi izdelava celotne kalkulacije ...

alpina®

Sicer pa lahko rečem, da je sodelovanje za ostalimi službami kar dobro. Tu in tam sicer zakasni kakšna strokovna informacija. Sodelujemo tudi s tehnologi, komercialno, zlasti dobro pa z nabavo.



Montaža šal je sedaj sestavni del oddelka plastike, kar se je pokazalo kot dobra rešitev

Uspevamo s sprotnimi nabavami materiala, tako da nimamo veliko zalog.

Tudi z orodjarno kar dobro sodelujemo, razen če se kaj zatakne. Lahko ga rečem, da roke spoštujejo bolj kot so jih včasih. Kot eden problemov, ki bi ga omenil, pa je dejstvo, da imamo težave tedaj, ko vlivamo različne variante izdelkov v času, ko se pripravlja proizvodnja. V takih primerih tako delo moti našo redno proizvodnjo.

Kakšni pa so vaši načrti za naprej.

»Naši načrti so odvisni od drugih, zlasti od komercialne, koliko naročil bo uspela zbrati.

Obeta se proizvodnja za Japonsko, če bodo uspešno predelana orodja za vlivanje pancrjev.

Želimo, da bi imeli čimveč dela, saj je delo lažje organizirati, če je le-to tekoče in ni zastojev. Tudi ljudje naredijo več in bolje. Računam, da proizvodnja športnega programa ne bo več padala, temveč obratno. Potem je stvar na nas, da stvar organiziramo s čim manj stroški,« je še povedal Ciril Vidmar.

Nejko PODOBNIK

Stroški kakovosti

Namen: Določiti vsebino stroškov kakovosti in razložiti njihovo uporabnost pri vodenju poslovanja.

Osnovna načela:

1. Stroški kakovosti obsegajo naslednje:

- izmet
- popravilo
- garancije
- servise (razen rednega vzdrževanja)
- nadzor kakovosti
- delo kontrolorjev kakovosti
- delo zaradi testiranja
- stroški kontrolne opreme
- stroški pregledovanja
- razvojne in tehnološke spremembe
- spremembe nabavnih nalogov

- dopolnitev softvera
- reševanje pritožb kupcev
- drugi stroški zaradi napak pri delu

2. Celotni stroški kakovosti ne bi smeli presegati 2,5 odstotka od prodaje.

3. Če znašajo vaši stroški kakovosti več kot 2,5 odstotka, po-

tem imate priložnost neposredno povečati ostanek dohodka iz prodaje na enak znesek, za katerega lahko zmanjšate stroške. To znižanje stroškov je najbolj učinkovito in hitro, če se osredotočite na preprečevanje napak namesto na zmanjšanje obsega del v kontroli, ki pomenijo le majhen del stroškov.

Sprejemljivi izdatki za stroške kakovosti so naslednji:

Popravila: vrednost direktne dela, režije, materialov, ki so potrebni za popravila

Sprejemljivi: 0,25 % od vrednosti prodaje

Vaši dejanski: Izmet: vrednost neplaniranega izmeta in dodana vrednost dela in režije do trenutka oddaje na odpad.

Sprejemljivi: 0,25 % od vrednosti prodaje

Vaši dejanski: Garancije, servis: vrednost prodanih izdelkov, ki so jih vrnili kupci zaradi reklamacije in stroški zamenjave, popravila v tovarni ali na terenu.

Stroški ugotavljanja kakovosti: plače in izdatki za vse delav-

ce pri pregledovanju, kontroli kakovosti, preizkušanju in nadzoru, ki ugotavljajo neskladnost izdelka z zahtevami ali opravljajo naloge v zvezi s tem.

Sprejemljivi: 0,2 % od vrednosti prodaje

Vaši dejanski:

Zelo malo ljudi izračuna te stroške s tako neizprosno doslednostjo. Na primer, vključujejo samo plače delavcev, ki popravljajo v proizvodnji in ne režije in niti ne vsega dodatnega nadzora, ki je potreben. Vendar če ne bi bilo vseh teh delavcev, ne bi bil potreben nadzor.

Ob zmanjšanju naših napak proti ničli bi imeli več denarja na razpolago za nadaljno rast. Tega ne bi mogli doseči, če bi zmanjševali proizvodnjo; potrebni bomo dobre delavce za razširitev dejavnosti. To nas je do zdaj stiskalo. Nismo se mogli razvijati, ker so naši izdelki zahtevali toliko dela in pozornosti. Če bomo proizvajali izdelke pravilno, bo pot prosta.

Mislim, da bi morali to imenovati »program drugačnega pristopa« namesto »izboljšanje kakovosti«.

Zdi se mi, da ne premišljujemo dovolj o pristopih. Po mojem ima večina ljudi, ki jih poznam, večino problemov zaradi svojih pristopov. O zadevah čutijo na en ali drugi način, imajo predsojke ali jih nimajo in vse to se zdi tako nepovezano, da gre samo za slučajen miselni vzorec, ki so ga nabrali v življenju.

Opomba:

Stroški kakovosti so tisti katalizator, ki delovni skupini za izboljšanje kakovosti in drugim vodilnim delavcem jasno pove, kaj se v podjetju dogaja.

Stroški kakovosti potegnejo zagotavljanje kakovosti iz abstraktnosti in jo postavijo na trdno denarno podlago. Nenadoma se pojavi možnost za podvig. Naenkrat je tu dobiček namesto neprijetne misli.

Ne poglabljajte se v tehniko izračunavanja stroškov kakovosti tako, da bi pozabili, zakaj jih morate uporabiti: da bi osredotočili pozornost na probleme in da bi določili tista področja, kjer morate izvesti popravne ukrepe.

se nadaljuje



Razgovor za urednikovo mizo na temo: KAKO SODELUJEMO S PODJETJI NA HRVAŠKEM. V razgovoru so sodelovali: Zofka VOLJČ, Karla KLEMENČIČ, Romana TAVČAR in Milan DRAGOVAN. Razgovor je vodil Nejko PO DOBNIK, zapiske pa je uredila Danila VE HAR.

Delo-življenje: Kako ocenjujete sodelovanje z našimi partnerji na Hrvaškem?

Zofka VOLJČ: Mislim, da se vse da zmeniti po človeško; ko zvem za njihove težave, jih rešim. Lahko pa je obratno. Največ težav je z nabavo materialov, ker pogosto kasnijo.

Pred časom smo spremljali proizvodnjo tudi tako, da smo hodili v Novi Marof, sedaj zaradi prometnih težav ne hodimo; kljub temu mislim, da je sodelovanje na isti ravni kot je bilo prej.



Romana TAVČAR: Po reorganizaciji v Novem Marofu jim ne pošiljamo artiklov, če še ni materialov, razen če vemo, da bo material prispel v kratkem. Mislim, da delo opravljajo kot je treba. Njihovo načelo je, da delajo kadarkoli, posebno če se kaj zelo mudi. Pri tem so izredno dosledni.

V Novem Marofu so pred časom odpustili vse delavce, na delo so potem sprejeli le najboljše. S polovico manj delavcev naredijo sedaj prav toliko kot prej. Tudi s kvaliteto ni težav. Sedaj tudi ni več težav s prevozi. Hrvaška nam je dovolila tedensko carinjenje, tako da se tovornjak vrača domov še isti večer. Čakamo, da nam tedensko carinjenje odobri tudi slovenska carina. Tako bo prevoz tekel kot pred osamosvojitvijo.

Delo-življenje: Ali je možno, da bi podjetje, ki izdeluje usnje za nas, to dostavilo direktno v Novi Marof?

Romana TAVČAR: To je stvar komercialne, ki verjetno razmišlja tudi v tej smeri. Če bodo pro-

metni tokovi nemoteni, to ne bo potrebno. Res pa je bilo obupno, zlasti z dokumentacijo.

Karla KLEMENČIČ: Zadolžena sem za colorado program (brizgano obutev), kar delajo v Vinici. Lahko rečem, da dobro poznajo delo. Največkrat so problemi zaradi materialov, tehničnih problemov pa skoraj ni. V glavnem se o vsem pomenimo po telefonu. Lani smo imeli težav več, tako z obrati na Hrvaškem, kot tudi v Bosni, saj dela niso dobro poznali. Marsikaj se ni dalo rešiti po telefonu in potreben je bil oseben obisk, saj je bilo treba pokazati, kako se dela. Mislim, da je velika prednost, če so kooperanti stalni.

Delo-življenje: Ali kooperantom pošljete kompletne opise?

Zofka VOLJČ: Kooperantom pošljemo vse, od opisov, normativov, cenike, priložimo tudi vzorce za tanjšanje, sekala, opis za sekala.

V Novem Marofu izdelujejo različno obutev: od tekaških, teniških, moške čevlje, colorado, trekking.

Romana TAVČAR: V zadnjem času opažam, da imamo v Novem Marofu veliko manj težav, kjer preskrbi material športna nabava, kot pa v Vinici, kjer naredijo manj, ker ne dostavimo dovolj materiala. Prejšnji teden npr. za colorado program ni bilo materiala. Vemo pa, da nimajo dovolj dela, zato smo jim poslali 4.000 parov jogginga. Skratka, vse kar se dogaja v poslovni verigi, na koncu občutimo mi.

Delo-življenje: Kako doseči boljše koordinacijo dela?

Romana TAVČAR: Ko bomo naročilo, je moja prva naloga, da naročilo obdelam. Določim tudi katere šivalnice in montaže bodo delale in kdaj. Sugestijo za to bi morala dobiti že iz komercialne, saj tam vedo, kakšne so zahteve kupcev.

Vodja programa ve kdaj gredo naročila v delo in kdaj bo izdelano. Vmes pa je polno stvari ob izredno razdrobljeni proizvodnji. S tekaško obutvijo je veliko manj težav kot s colorado programom. Vodja linije poskrbi, da se v proizvodnji izvede tako, kot je bilo zastavljeno, hkrati pa pomaga tudi tehnološki pripravi. Le-ta določa tudi vrstni red oz. nanj vpliva.

Lahko rečem, da je čutili pomanjkanje informacij; od komercialne, kjer tečejo dogovori, do nabave. Na vseh sestankih opozarjam na to. Pri nabavi za lahko obutev sodelujejo trije re-

ferenti, delo med njimi pa ni usklajeno. Če vsak dobro opravi svoje delo in če je povezava v zaporedju prava, se delo odvija nemoteno.

Delo-življenje: Kakšne pa so težave s transportom?

Milan DRAGOVAN: V začetku so bile zelo velike, saj je bil tovornjak na voznji na Hrvaškem odsoten 3 do 4 dni ali ves teden; sedaj je že bolje. Sedaj so uvedli tedensko carinjenje, kar postopek skrajša, saj so prej ob čakanju na carinjenje nastajali stroški nočnin, do visokih parkirnin (tudi do 2.000 din).

Sicer je avtopromet zadnji, ki mora poskrbeti za dobavo blaga. Dokler je bila zamuda carina, se ni dalo nič prehiteti. Ob tedenskem carinjenju bo vse teklo bolj normalno, kot prej.

Pri prevozu pa mora biti urejena dokumentacija za blago, naloženo je lahko samo tisto, kar je napisano v dokumentih. Prej se je zmeraj nakladalo še kaj, sedaj pa to ni več mogoče, če ni ustrezne dokumentacije.

Romana TAVČAR: Opozorila bi na problem, ki povzroča skladiščnikom velike težave. To je delo »iz rok v usta«. Konec tedna dam podatke, kateri artikli se bodo delali na Hrvaškem. Pripravljeno moramo imeti 4 do 5 artiklov (zaradi tedenskega carinjenja). To pa povzroča težave. Prisililo nas je, da pripravimo stvari vnaprej in delamo tako kot je potrebno. Mislim, da bo s tem imel tudi avtopromet manj težav.



Karla KLEMENČIČ: Če bodo res šli v delo artikli, kot bodo določeni za teden vnaprej, bo v redu. Če pa samo za en artikel ne bo vsega materiala, bo velika zmešnjava.

Zofka VOLJČ: Postavlja se vprašanje, če bodo v obojni lahko izdelali sekala. Bojim se, da jih ne bomo mogli dostaviti npr. v ponedeljek, temveč šele med tednom.

Delo-življenje: Ali je problem predvsem zaradi sekala?

Karla KLEMENČIČ: Vse ostalo lahko uredimo sami. Izdelava sekala je najprej odvisna od modelirja, da naredi šablone, kar

traja nekaj časa, potem pa je tu sama izdelava. Pri naši proizvodnji imamo v poprečju 70 sekala za en artikel, tako da vse skupaj traja najmanj tri dni. Tako lahko v tem času pripravim dokumentacijo.

Delo-življenje: Ali lahko rečemo, da naši kooperanti na Hrvaškem ne zaostajajo po produktivnosti za našimi oddelki?

Romana TAVČAR: Vse je odvisno od pogojev; če je material, je možno delati normalno, sicer pa ne.

Delo-življenje: Ali je žirovska proizvodnja v šivalnici in pri krojevalnici zaradi sodelovanja s Hrvaško kaj proizvedeta?

Karla KLEMENČIČ: Tega ne moremo trditi, zdaj ima Vinica več artiklov kot jih ima npr. Šentjošt ali pa Rovte.

Romana TAVČAR: Novi Marof ima poseben program. Je edini izdelovalec zgornjih delov za tekaški program. Ta program so delali tudi na Colu. Vemo, da je Col specializiran za pancerve, v mrtni sezoni pa delajo še moške čevlje, jogging. Za realizacijo kompletnega programa v Novem Marofu pa so tu zm. živostni premajhne.

Delo-življenje: Ali je resnična trditev, da je pri nas premalo dela, drugim pa ga dajemo (Vinica, Novi Marof)?

Romana TAVČAR: To ni res, vem pa, da se pojavljajo taka vprašanja. Velikokrat se zgodi, da dobijo enega artikla samo 800 parov.

Zofka VOLJČ: V Novem Marofu je nekoliko manj razdrobljena le proizvodnja tekaške obutve.

Romana TAVČAR: Prav vsi, od kooperantov do naše proizvodnje se bomo morali prilagajati. Včasih je bilo 10.000 do 15.000 parov enega artikla, danes pa je popolnoma drugače. Delamo veliko stvari, od pancerv do otroških čevljev. Mislim, da je taka proizvodnja danes edino možna, če hočemo, da bomo preživel. Važno je le, da kaj zaslužimo.

Delo-življenje: Ali se stroški, ki so vloženi v sodelovanje z Vinico in Novim Marofom taki, da se nam to splača?

Romana TAVČAR: Če je proizvodnja rentabilna, ugotavljajo druge službe. Zdi pa se mi, da je bila v času kompliciranih carinskih postopkov rentabilnost vprašljiva. Prevoz je bil izredno drag. Če se bodo stvari uredile, rentabilnost ne bo več vprašljiva, saj bo praktično enako kot je bilo vsa leta doslej. Vemo pa, da so nam kooperanti potrebni.

Delo-življenje: Ali ni žalostno, da je Alpina vedno odvisna od nekoga: ali od tistih partnerjev, od katerih kupujemo, ali pa od tistih, ki jim dajemo delo?

Romana TAVČAR: Do Novega Marofa nismo v takem položaju kot je Aspo do nas. Če nam bi Aspo odpovedoval posel, zaradi tega ne bi propadli. Dobili bi drugega proizvajalca, saj trenutno ni problem naročil. Če pa bi

Kako sodelujemo s podjetji na Hrvaškem



nam odpovedal Novi Marof, bi bilo pri nas veliko oddelkov doma na čakalju. Tega na hitro ne bi mogli nadoknaditi. Velikokrat tudi kdo reče, naj zaposlimo ženske za šivanje. Bil je razpis za prešivalke, vemo kakšen je bil rezultat. Največji strošek je takrat, ko ni zgornjih delov, kupci pa čakajo na obutev. Pri nas pa zato stojijo montaže.

Delo-življenje: Ali bi bilo morda bolje, če bi delali z več kooperanti?

Romana TAVČAR: Naši proizvajalci se zavedajo, da so precej odvisni od nas. Ob carinskih problemih so prav oni imeli velik interes, da so nam uredili tedensko carinjenje na Hrvaškem. Tega se v Novem Marofu zavedajo; trenutno imajo dobre osebne dohodke. Mi jim kolikor toliko v redu dobavljamo material, da imajo stalno delo. Ko pa nam je manjkalo dela, smo jim priporočili, naj ga poiščejo še drugje. Bili so užaljeni. Dobro se zavedajo, da so odvisni od nas.

Delo-življenje: Ali je pri kooperantih možno, da bi pocenili kakšen postopek sproti?

Zofka VOLJČ: Velikokrat pride, da se npr. za material, ki ga dam v opis, posvetujem s predpostavljenim. Sam tehnolog pa tega ne more narediti po svoje. Povsod poskušamo delo poceni-

ti, na primer modelir, ki združi sekala, ki so zelo draga.

ROMANA TAVČAR: Kooperanti niso plačani po ceniku, ampak po tarifnih razredih. Če v opisu ni povlačena nitk, avtomatično pade v nižji tarifni razred. Dogodi se tudi, da naš skladiščnik ne pripravi take količine kot je določena na zahtevnici. Kooperanti zahtevajo točno količino. Ta doslednost je prava, tudi mi bi se lahko kaj naučili.

KARLA KLEMENČIČ: Če ni dovolj časa za študij postopkov v rednem delovnem času, je potrebno to napraviti v popoldanskem času. Kot sem že rekla, imamo ogromno artiklov. Zgodi se, da namesto, da bi v proizvodnji še kaj preizkusila, je treba artikel že oddati.

Zofka VOLJČ: Včasih se zgodi, da niti vzorca ne moremo v redu pregledati.

Romana TAVČAR: Ne verjamem, da je zadnje čase kakšen tehnolog imel čas za temeljit študij, saj je ogromno artiklov. Včasih ne more iti v proizvodnjo artikel iz prvega naročila, ker je bilo npr. premalo materiala, pripraviti je potrebno artikel iz drugega naročila...

Delo-življenje: Ali lahko torej trdimo, da se stroški, ki jih delamo, pokrivajo, ko sodelujemo s kooperanti?



Milan DRAGOVAN: Kar je stroškov prevoza, mi pokrivamo vse stroške prevoza tistega kar prodajamo in kar kupujemo.

Romana TAVČAR: Mislim, da bi morali preštudirati stroške v zvezi s prevozom. Ne vem, ali se v komercialah tudi dogovarjajo npr. za nižjo ceno usnja, če ga sami pripeljemo v podjetje. Naš problem je, kako poceniti proizvodnjo. Naš strošek je tudi, ko nekaj ne naredimo in nam kdo zaračuna penale.

Milan DRAGOVAN: Predlagam, da bi začeli razmišljati o hišnem carinjenju, da bi tukaj imeli majhno carinsko skladišče s carino in špediterjem. Mislim, da bi bilo to uresničljivo. S tem bi odpadla vsa carinska skladišča, vse skupaj bi bilo urejeno prej, tako za ves uvoz in izvoz, ne samo za Novi Marof. Prihrali bi tudi pot na carino. V Nemčiji že delajo tako.

Karla KLEMENČIČ: Kot tehnolog bi rekla, naj bi se delalo vse čim bližje Žirov, ker se lažje kontrolira proizvodnja, pa tudi dogovarja se lažje.

ROMANA TAVČAR: Premalo se še zavedamo, da nam Alpina daje kruh, da je treba delati v interesu podjetja. Če bomo dobro delali, bomo tudi to krizo prebrodili in upam, da bo tudi kaj več zaslužka.

ZAKLJUČEK:

Sodelovanje s kooperanti je torej utemeljeno, kljub mnogim težavam.

Kako in kje bomo iskali rezerve v prihodnje, je seveda vprašanje. Morda je ta razgovor lahko spodbuda za nadaljnja razmišljanja, ne le o tem s kom sodelovati, temveč kako.

Na trg z lastno kolekcijo

Leto 1991 je bilo za maloprodajo in grosistično prodajo v Alpini v znamenju ogromnih, neplaniranih sprememb.

Proti koncu leta so se nakazale rešitve posameznih problemov. Upamo, da bomo v letu 1992 te probleme uspešno rešili in odprli pot za nadaljni razvoj.

Po posameznih področjih so glavne naloge naslednje:

Maloprodaja v Sloveniji

Zaradi razpada jugoslovanskega tržišča, je jasno, da moramo vse sile usmeriti v Slovenijo. Upamo, da nam bo uspelo razširiti našo mrežo prodajal, predvsem s skupnim sodelovanjem trgovskih podjetij ali zasebnikov po sistemu Bohinja, Medvod, Tolmina. Naša velika želja je, da bi se našla tudi sredstva za nakup lokala v Kopru, saj imamo priložnost, da dobimo odličen lokal.

Še bolj kot širjenje mreže je pomembno delo na področju kvalitete uslug. Nadaljevati je potrebno skromne začetke na področju izobraževanja, ponovno dopolniti našo ponudbo z dokupom, ki je zaradi vojne odpadel. Konkurenca bo na našem trgu huda, uspel bo le tisti, ki bo imel najboljše ponudbo, kvaliteten izbor, blago ob pravem roku v prodajalni, pri prodaji pa bo oborožen z znanjem o blagu, ki ga pro-



Aleš Dolenc, vodja MPM

daja, načinu, kako prepričati kupce.

Maloprodaja v bivši Jugoslaviji

V letu 1992 je naš cilj utrditi firme, ki smo jih ustanovili konec preteklega leta. Te firme morajo sčasoma postati naš zastopnik pri vseh vprašanjih na teh tržiščih. V začetku pri tem delu pričau-

kujemo precejšnje težave, kajti politika in vojna ne kažeta na skorajšnjo umiritev.

Naloge firm so predvsem:

- v največji možni meri zagotoviti povrnitev vloženih sredstev tako v lokale, kakor v blago

- zagotoviti nadaljnjo prodajo blaga

- zagotoviti v enaki vrednosti nabavo za Alpino

- preko rezultatov dela omogočiti zaposlenim normalno existenco.

Podjetja bodo pravno formalno samostojna, vendar povezana s poslovnim sodelovanjem, pri izbiri dobaviteljev in kolekcije, pri načinu dela, obdelavi podatkov. Dolžnost novih firm je, da obdržijo in povečajo ugled imena Alpine, dolžnost matične firme pa je, da v okviru svojih možnosti zagotovi normalno delo.

Grosistična prodaja

Načrtujemo jo predvsem za področje Slovenije. Pridobili smo si širok krog kupcev. To moramo ohraniti, zato moramo še izboljšati sodelovanje s temi kupci, zlasti dobre kupce (plačnike) pa nagraditi, medtem ko s sla-

bimi prekiniti sodelovanje. Dokler ne bo uvoza iz južnih republik, so možnosti za prodajo dokaj velike. Naš cilj je, da s kupci delamo direktno, brez posrednikov, ali vsaj brez plačila le-teh. V preteklem letu smo kupce spoznali, v letošnjem letu je potrebno ohraniti in utrditi sodelovanje z njimi.

Pri ponudbi v naših prodajalnah in gosistični službi imamo v mislih tako dokup kot Alpina obutev.

Zaradi vojne se je dokup zelo zmanjšal, tako da imamo v naši ponudbi precej lukenj. Čim se bodo razmere vsaj malo umirile, moramo dokup zopet povečati, predvsem z juga. Vsega ne moremo in ne smemo delati sami. Kupci bodo blago iskali in če ga ne bodo dobili pri nas, ga bodo pri konkurenci. Za uvoz v večjem obsegu najbolj verjetno ne bo možnosti.

Nazadnje bi se dotaknili še najbolj pomembnega področja, to je ponudbe Alpini-ne obutve. Kljub velikim spremembam delo na kolekcijah ne sme zastati, nas-

(Nadaljevanje na 8. strani)



Brez prave organizacije ni uspehov

Leto 1991 je bilo izredno kritično. Velik problem nam predstavlja izpad vzhodnega tržišča in dokajšnjega dela jugoslovanskega trga.

Tako lahko rečem, da je modni program večinoma usmerjen na Zahod. Poizkušamo razširiti tržišče in prodreti z novimi programi. Tako razvijamo kolekcijo za francoskega partnerja in za novega nemškega partnerja.

V letu 1992 bomo na modnem programu prodali 1.250.000 parov modne obutve, od tega 840.000 parov ženske in moške lepljene in še 410.000 parov brizgane obutve. Na zahod naj bi preko vseh kanalov izvozili 1.030.000 parov, kar predstavlja 82,5%. Največji kupec modne obutve bo še vedno Rockport iz Amerike. Kljub težavam pri dobavi materiala v letu 1991, nam obljublja, da teh problemov v letu 1992 ne bo. Povečujemo tudi proizvodnjo za tega partnerja.

Ostali prodajni kanali ostajajo isti, vendar kot že rečeno, še vedno iščemo druge, ki bi bili tako cenovno in kvalitetno bolj zanimivi. Za nadomestilo izpada vzhodnega trga bomo poizkušali posel s tem trgom zapreti preko določenih poslov preko zahoda ali pa direktno preko blagovne liste, ki sta jo decembra podpisali delegaciji ruske federacije in slovenske vlade.

Tudi domači trg je doživel silovito skrčenje. Predvide-

no bomo na domačem trgu prodali 200.000 parov modne obutve. Domači trg sedaj predstavlja le Slovenija; upamo, da se bodo uredile razmere tudi na Hrvaškem in Bosni.

V zadnjem času opažamo porast cen nekaterih materialov z domačega tržišča, izraženih v nemških markah. Tudi na področju nabave bo potrebna natančnejša analiza ponudb, tako domačih kot tujih in vključevanje najugodnejših materialov v kolekcije. Zelo pomembno bo natančno spremljanje zastavljenih ciljev s pomočjo vrednostne analize.

Opazen je tudi močan pritisk na cene. Na Zahodu je čutili recesijo, kar se kaže v zmanjšanju naročil. Velika je tudi konkurenca Daljnega vzhoda in pa dežel Vzhodne Evrope npr. Češke, Poljske. Zato bo potrebno močno zmanjševati stroške, povečati produktivnost in izboljšati kvaliteto dela. Edino tako bomo postali dovolj konkurenčni.

Franci KAVČIČ

Na trg z lastno kolekcijo

(Nadaljevanje s 7. strani)

protro, prizadevanje vseh je treba povečati.

Dela na kolekcijah ne smemo opustiti, saj bi takoj sledil padec prodaje in Alpina bi ostala brez domačega trga, maloprodaja pa brez ponudbe. Iz kolekcije tujih kupcev ni možno sestaviti dobre ponudbe za domači trg. Kjer pa je artikel, ki je namenjen tujemu kupcu, primeren za domači trg, ga je treba nujno vključiti v našo ponudbo, vendar ne na način prodaje viškov, zamenjave artiklov tik pred izdelavo, stalnih sprememb naročil in podobno. Prilagajanja so sicer nujna, vendar ne to postaviti kot pravilo. Tujo kolekcijo je treba vključiti že v pripravo kolekcije, če-

vlje predstaviti maloprodaji in grosističnim kupcem in na osnovi zbranih naročil proizvajati. Imamo nekaj lepih primerov, kako je to možno (Padus, Effegi). Dolžnost vseh, ki prihajajo v stik s kolekcijo tujih artiklov je, da jih predstavijo za ponudbo na domačem trgu, vendar nujno v okviru začrtanega dela, ne pa kot prodajanje zalag sredi sezone. Kot že rečeno, delo na razvoju kolekcije za domači trg nikakor ne smemo pustiti, sicer bomo izgubili tudi razvoj.

Leto 1991 je bilo leto dramatičnih sprememb, ki jih je Alpina kar dobro preživela, zato tudi v letu 1992 sprememb ne bi smeli bati.

Aleš DOLENC

Aktualni intervju

Več timskega dela



Pogovarjamo se s pripravnico JUDITO OBLAK, inženirko obutvene tehnologije.

Delo-življenje:

V tovarni opravljáš pripravniško prakso že od 18. septembra. Kako ocenjuješ to prakso?

Judita Oblak:

Mislím, da je pristop dovolj dober, saj omogoča spoznavanje organizacije celotnega podjetja. Imamo tudi možnosti poskusiti več različnih del, kar je tudi koristno. Spoznamo tudi povezave, ki vladajo. Moram reči, da se praksa odvija kar v redu. Ob tem pa nekateri za nas pripravnike včasih nimajo časa. Tako se ponekod počutimo nekako odveč.

S seminarскими nalogami je kar precej dela, vendar se mi to zdi koristno.

Delo-življenje:

Katere pa so po tvojem slabše strani pripravništva v naši tovarni?

Judita Oblak:

Pogrešam skupne sestanke pripravnikov. Ko se srečujemo, se marsikaj pogovorimo, vendar mislim, da je to premalo. Mislim, da bi timsko delo pripomoglo, da bi bolje opravili strokovni izpit, čeprav se tudi iz pismenega gradiva marsikaj naučimo.

Delo-življenje:

Kaj pričakuješ po pripravniški praksi?

Judita Oblak:

Prav škoda je, da nihče ne ve, kaj bo po končani praksi, saj bi bila praksa v smeri bodočega dela lahko bistveno bolj poglobljena. Časi so pač zelo negotovi. Na podlagi tega, kar sem doslej spoznala, mi je bilo všeč v nabavi, pa tudi v tehničnih službah, od oddelkov pa v montaži. Zavedam pa se, da bomo morali pridobiti še precej prakse, da bomo lahko uspešno delali. Ko bomo prevzemali delo, se bomo morali šele prav učiti.

Delo-življenje:

Očitno pripravniki poznajo razmere in se zavedajo svojih dolžnosti pa tudi svojih možnosti. In prav zato jim moramo še bolj pomagati, da bodo postali res pravi strokovnjaki.

Nejko PODOBNIK

✓ premislek..

Učinkovitost managerja je tem večja, če uporablja najprimernejše tehnike za razvoj človeških rezultatov v skladu z zahtevami tehnologije.

Nicholas J. Beltsos

Učinkovitosti vodilnih ni mogoče oceniti celovito, ne da bi upoštevali stopnjo tehnološke razvitosti.

James Bright

Razvoj visoko razvitih držav potrjuje znano dejstvo, da je znanje dandanes ključni razvojni in proizvodni dejavnik.

Bojan Pretnar

Kljub spremenjenim razmeram je pomembna motivacijska sila vpliv delavcev na lastno prihodnost.

Bogdan KAVČIČ



VAŽNO JE ...

... DA VEMO



Kadrovske novice



V zadnjem mesecu leta 1991 smo na novo zaposlili le eno delavko, z delom pa je v tem razdobju prenehalo 11 delavcev.

V mesecu decembru je prišla delati v oddelku šivalnica Marica Gligorevič.

Z delom so v mesecu decembru prenehali Franc Logar iz odpreme, Irena Likar iz obrata Col, Melita Uzelac iz prodajalne Osijek 2, Nevenka Turić in Nada Trgovčič iz prodajalne Osijek 1. Delovno razmerje preneha tudi celotnemu kolektivu prodajalne Alpina Čačak: Mileni Rajić, Bojani Dramlić, Bogoljubu Kostiču, Mikaini Obrenović in Milenki Petković.

OB ODHODU V POKOJ:

Dolgoletnemu sodelavcu Francu Logarju iz odpreme želimo ob odhodu v pokoj mnogo zdravja, zadovoljstva in dobrega počutja v domačem krogu.

POROČILI SO SE:

Sodelavkam Danijeli Podobnik iz priprojevalnice, Mihaeli Bizjak iz obrata Gorenja vas in Magdaleni Čuk iz obrata Col iskreno čestitamo ob sklenitvi zakonske zveze in jim želimo sreče, zdravja, razumevanja in zadovoljstva v zakonu.

Mojca Kogovšek; kako hkrati opravljati pripravništvo in diplomirati



Irma Seljak, bivša študentka Alpine na fakulteti za naravoslovje in tehnologijo, opravlja pripravniško prakso

Odšel je športnik

Več kot mesec dni je že preteklo, ko nas je za vedno zapustil Jernej Peternelj, športnik, atlet, judoist in športni funkcionar.

Kdo iz srednje generacije se ne spomni Jerneja, ko je vodil pionirske telovadne vrste v Partizanu ali kot načelnika in nekaj časa tudi predsednika TVD Partizana.

Se spomnite, ko je z ostalimi Žirovcami tekmoval po Gorenjskem, ko je mimogrede brez pravega treninga preskočil šestmetersko znamenko...

Mladim nadebudnim športnikom je bil desetletje vzor

moči in dobrodušne šegavosti in mladi so prav uživali, ko jih je držal na kratko, obenem pa je imel za vsakogar prijazno, očetovsko besedo.

Nastopal je tudi kot judoist v slovenski ligi. Če že ni zmagal, je njegova prisotnost vplivala član mlajšim, da so bili toliko bolj uspešni.

Ali se spomnite Jerneja, ko je v najtežjih letih Partizana, ko je društvo ostalo brez prostorov, dobesedno rešil vsaj nekaj uteži in treniral sam.

Zares, izgubili smo pravega športnega tovariša in prijatelja. N. P.

Telefonska centrala pomeni prvi stik s svetom Tisoč klicev na dan



V telefonski centrali uspešno delata Nada Bogataj in Vanda Jereb

V telefonski centrali, kjer delata Nada Bogataj in Vanda Jereb, je res pravo okno v svet. Poslovni partnerji tu najprej pridejo v stik z našim podjetjem, zato je kakovostno delo telefonista še toliko bolj pomembno. Tega se zavedata tudi obe telefonistki, ki sta tako ocenili svoje delo:

»To je zelo zanimivo delo, saj sva ves čas v stiku z ljudmi, je pa tudi živčno, saj je treba marsikdaj vzeti kakšno tableto za živce ...

Sicer pa lahko rečeva, da imava kar veliko težav s klici, več kot pred letom. Linijo še kar dobiva, številke naročenega telefona pa ne. Včasih se zgodi, da posamezno številko kličeva tudi več kot tridesetkrat. Dnevno kličeva od 200 do 250 števil, sprejmeva pa okrog tisoč klicev na dan.

Iz tujine največ kličejo iz Italije, Nemčije, Francije, Norveške in Nizozemske. Lahko rečeva, da s sporazumevanjem nimava težav, če pa že do tega pride, nama pomagajo Helena Kavčič, Anica Govekar ali Marija Strlič.

Imava pa seveda tudi težave. Najbolj naju moti, če nekdo naroči telefon, potem pa pozabi; preden ga midve prikličeva po zvočniku, lahko poslovni partner že odloži telefon. Kar 50 do 70-krat dnevno kličeva ljudi po zvočniku, ob tem pa se seveda kopičijo stroški.

Kar zadeva številke, lahko rečeva, da si glavne številke zapomniva, če pa ne, imava za to poseben zvezek, kamor vpisujeva nove številke.

Preko dneva imava običajno največ dela od 7. ure do 12.30, potem pa od 13.30 do 14. ure. Če le moreva, pokličeva do 14. ure vse; če pa nama ne uspe, to vedno sporočiva naročniku, ki poskuša po drugi uri poklicati še sam.

Naj omeniva še veliko zasebnih telefonskih pogovorov, kate-

rih se sicer otepava, kolikor moreva. Je pa to sigurno strošek, ki ni majhen. Predlagava, da bi pri vratarju prodajali žetone za telefonsko govorilnico, s čimer bi bile medve tudi razbremenjene.

Mislim, da bi bilo z ukinitvijo direktnih telefonov tega manj, medve pa bi to povečini tudi zmogli.

Predlagava pa tudi, da bi nekoga priučevali, da bi v slučaju najine odsotnosti lahko vskočil.

Skratka, delo je kar zahtevno in misliva, da ni ne dovolj cenjeno in ne plačano, sta še menili Nada in Vanda.

Nejko PODOBNIK

Mimogrede: telefon nas letno stane več kot 2 milijona tolarjev

Literarni kotichek

Boris Pasternak, ruski pesnik

PRVI SNEG

Sneg zunaj brez prestanka gré, zametov čas in brozg. Zasuta trafikantka je in zametèn kiosk.

V življenja dolgem tavanju se zdi nam mnogokrat, da sneg s skrivnostnim padanjem bi nas zamotil rad.

Pa ta skrivač negodniški pod tkanjem belih res domov vas je iz okoliških pogosto vodil mest.

Vse v belih kosmih skriva se, zastrt pogled, obzor, in kot pijanec vriva se tipaje senca v dvor.

Premikanja pospešena, najbrž kdorkoli kriv naenkrat nekaj grešnega bi znova rad prikri.



En izvod našega časopisa za kavo s smetano

Ob letu, ko delamo različne inventure in zbiramo podatke, je prav, da povemo tudi nekaj o našem časopisu.

Tisk enega izvoda stane 28 tolarjev, s tem ko se je časopis podražil prav ob Novem letu.

Kot vsak strošek smo tudi tega analizirali na uredniškem odboru. Naše mnenje je namreč; če je strošek še tako majhen, je važno, da je upravičen. Ko smo se pogovarjali o vlogi našega časnika, smo dobili kar nekaj razlogov za izhajanje:

— časopis s svojo vsebino predstavlja strateške usmeritve podjetja tako, da vsak od zaposlenih lažje razume usmeritve podjetja in se vključuje v kolektivno delo

— kritično in poglobljeno obravnava določena ključna aktualna vprašanja, kar pripomore k reševanju vprašanj

— predstavlja možnost uveljavitve strokovnih stališč zaposlenih

— rubrike v časopisu so naravnane tudi v vzgojo in izobraževanje, zlasti tudi v inoviranje

— v širšem okolju je Delo-življenje eno najboljših tovarniških časopisov, kar nam je že prineslo lep ugled

— časopis predstavlja praktično edino pristno zvezo z našimi številnimi upokojenci

— s spremljanjem dogodkov v tovarni in izven nje predstavlja pomemben vir za zgodovino našega razvoja

— in končno: tu vsaj zvemo, kdo je v podjetje prišel ali odšel oz. se spodobno poslovimo od svojih umrlih sodelavcev in upokojencev.

Za vse to vsak od nas mesečno prispeva toliko, kot bi dal za kavo s smetano ali dva deci vina.

N. P.



Dedek Mraz je letos v hudi konkurenci svojih »bratrancev«
še ohranil zanimanje najmlajših



Vsaj takale zima bi bila dobrodošla



Standardna proizvodnja je ta čas nekoliko okrnjena

AVDIO VIDEO CENTER

V nekdanji Žemlci sta lastnik Franc Likovič in Drago Kramperšek pred novim letom uredila sicer majhen, a bogato založen avdiovideo center.

Tukaj si lahko izposodite ali kupite video ali avdio kasete in laserske plošče. Če bi radi snemali sami, si lahko tu izposodite videokamero, pa tudi rekorder.

Če pa želite, vam tu organizirajo tudi presnemavanje, vključno z režijo.

Glasbo presnemavajo tudi z laserskih plošč ali kaset po vaši izbiri.

Za ljubitelje večnozelenih melodij pa naj povemo, da jih prav tako dobite tukaj.

Po želji nabavljajo tudi filme in kakršnokoli glasbo. Razumljivo je, da po ugodni ceni lahko kupite tudi prazne avdio in video kasete.

»Kakovost je naše geslo«, so povedali, »pri nas kupljeni ali izposojeni posnetki so res kakovostni.« Prve izkušnje so ugodne, upajo pa, da bo še naprej tako.

»DELO-ZIVLJENJE« je glasilo Alpine Žiri. Ureja ga uredniški odbor: Jana Erznožnik, Bogo Filipič, Helena Kavčič, Slavko Kristan, Tatjana Pirnat, Silva Pivk, Neško

Podobnik — glavni in odgovorni urednik. Naklada: 2.000 izvodov. Fotografija: Brigita Zemljarič. Tisk: Gorenjski tisk Kranj.