



## Le kakovost zagotavlja obstoj na trgu!

Kolektiv pivovarne Union, ki danes zaposluje okoli 570 delavcev letos slavi 125. obletnico ustanovitve. Proizvodnja piva in kvasa se je iz leta v leto povečevala vse do leta 1984, ko je zaradi padca življenjskega standarda nekoliko upadla. Močna konkurenca na domačem sploh pa na tujih trgih je narekovala sodobnejšo proizvodnjo in kvalitetnejšo ponudbo, ki sta v sedanjih zaostrenih gospodarskih razmerah osnovni komponenti pri uveljavljanju na tržiščih.

Največ piva prodajo v poletnih mesecih, tako so julija letos proizvedli 136.000 hektolitrov piva, rekord pa so zabeležili 17. avgusta, ko so natočili milijon 233 tisoč steklenic piva kar zagotavlja količino, ko so morali natovoriti 28 vlačilcev, 35 tovornjakov in 51 dostavnih vozil, da so lahko razvozili zahtevane količine piva.

„Pivovarna Union je v preteklosti veliko pozornosti namenila izvozu. Zavedamo se da brez izvoza ne moremo potrjevati naše kakovosti. Naj navedem nekaj podatkov: Do meseca julija v letošnjem letu smo izvozili 12.130 hektolitrov piva, 1.731 ton tropin, kar predstavlja skupno vrednost 682.000 ameriških dolarjev. Največji del izvoza je usmerjen v sosednjo Italijo, kjer smo realizirali 9.300 hektolitrov piva, na drugem mestu so že ZDA kamor smo izvozili 1.642 hektolitrov, sledi Švedska 984 hektolitrov itd. Zavedamo se, da je izvoz dolgoročno rešitev, vendar kakovost na

tujih trgih je pod vplivom velike konkurence. Prilaganje zahtevam tujega trga, zahteva tudi velike modifikacije posameznih izdelkov. Naj navedem primer. Naš izvoz v ZDA je usmerjen predvsem tako na vzhodno kot na zahodno obalo, vendar zaradi različnih predpisov v državi New York, New Jersey ali Kaliforniji je potrebno različno označiti tudi posamezne etikete. Steklenice morajo biti v posebnih kartončkih, tako imenovanih „six-pakih“, transportni karton ni v okviru evropskih norm, po 20 steklenic v kartonu temveč mora biti prilagojen ameriškim standardom, to je 24 steklenic v transportnem kartonu. Vse to je narekovalo veliko prožnosti in prilagodljivosti v sami proizvodnji, da o sami kakovosti oziroma okusu potrošnikov niti ne govorimo,“ nam je v pogovoru med drugim dejal direktor razvoja za tržišče mag. Peter Tomšič.

Ob koncu pa povejmo še to zanimivost. Kljub dobremu plasmaju na trgu in zadovoljivi ponudbi, se na domačem tržišču sploh pa v poletnih mesecih soočajo s pomanjkanjem prepotrebne steklene embalaže, saj kupci, zlasti gostinci ne vračajo redno ustrezno količino praznih steklenic, to pa povzroča še dodatne stroške saj morajo nabavljati dodatno embalažo, kar je 3.316 za prazno steklenico in 65.000 dinarjev za plastični zaboj (avgustovske cene), še dodatno breme za sicer uspešen kolektiv pivovarne Union.

J. Č.

## Na poti v podjetništvo

Tudi v Leku se spremembe v smislu prilaganja podjetniškemu načinu razmišljanja in poslovanja kar vrstijo. Najprej spomladi statut, ki naj bi bil temelj podjetniške usmerjenosti tovarne ter nato makro- in mezoorganizacijske spremembe oziroma prilagoditve, ki naj bi omogočile izrazitejšo tržno usmerjenost čim večjega števila zaposlenih. Poslovna učinkovitost in pogostih vse večjega opriranja na lastne sile postaja vodilo, ki mu je treba bolj kot kdajkoli v zgodovini obstoja tovarne podrediti vse. Vzporedno se seveda postavlja mnogo vprašanj, kako to usmerjenost zagotoviti v praksi. npr. s primernimi kadri, ustrezno motivacijo, prestrukturiranjem, kar vse naj bi zagotovilo boljši odziv na potrebe domačega in tujih trgov, povečalo kakovost poslovanja in s tem njegovo učinkovitost. Ne glede na težave, ki se pojavljajo, pa želimo na vsak način postati sodobno evropsko podjetje, ki bo zdržalo primerjavo z razvitim svetom in se enakovredno vključevalo v evropske gospodarske tokove.

Že preden se je pojavil zakon o podjetjih, smo v Leku videli, da se bo treba hitreje prilagajati potrebam okolja, biti že zaradi naše specifične dejavnosti bolj prisotni na trgu. Zadnja reorganizacija leta 1986 je bila namreč kljub vsemu zasnovana po kriteriju zaokroženosti tehnoloških procesov, ne pa po tržnih segmentih. Spodbuda pa je seveda prišla tudi s procesi širše v družbi ter z zakonom o podjetjih, ki odraža dolgotrajno izkušnje glede vodenja družbene reprodukcije.

Osnovni cilj naše reorganizacije je bil vzpostaviti čvrsto organizacijo s fleksibilnim načinom dela in poslovanja. Od organiziranosti po tehnično-tehnoloških segmentih smo tako prešli na delitev po kriterijih trga. Oblikovali smo sledeče samostojne organizacijske enote:

- od proizvodnih dejavnosti: Farmacija, Dental, Kemijo, Veterino, Kosmetiko, Fitoterapijo in zdravlila brez recepta, Hotel,

- od dejavnosti skupnega pomena pa: Razvoj in raziskave, Kontrolo, Investicije in tehniko, Zunanjo trgovino in strokovne službe.

Tiste organizacijske enote, ki so pridobitno usmerjene, smo poskušali oblikovati tako, da je posamezna enota v celoti odgovorna za svoje poslovanje, afirmacijo na trgu, doseganje dohodka in dobička, za svoj razvoj. Te enote so zato dobile podse vse tiste poslovne funkcije, ki omogočajo čimbolj nemoteno uveljavljanje njihove nove vloge. Te funkcije so: operativni razvoj, priprava proizvodnih procesov, nabava, proizvodnja, kontrola procesov, logistika, trženje, vzdrževanje.

Osnovni cilji reorganizacije so bili:

- skozi večjo motivacijo za doseganje dohodka postati bolj učinkoviti v poslovanju,

- s spodbujanjem podjetništva (za začetek z obveznicami) zaposlene materialno bolj zainteresirati za uspešno podjetja,

- deregulirati sistem zlasti na področju normiranja, upravljanja itd,

- zmanjšati stroške,

- na vseh ravneh povečati odgovornost,

- pritegniti družbeni, zasebni in tuji kapital.

Pri tem smo se hoteli izogniti slabostim, kot so podvajanje funkcij, težka koordinacija med programi, zapletena organizacijska struktura.

Doslej smo opravili makro- in mezoorganizacijsko raven reorganizacije do nivoja oddelkov; čaka nas še reorganizacija na mikro-ravni z vsemi detajli, ki opredeljujejo najbistvenje elemente novega načina upravljanja, vodenja in poslovanja.

Istočasno z novim opredeljevanjem poslovnih funkcij poteka tudi preoblikovanja samoupravnih splošnih aktov, med drugim dopolnitev sistema nagrajevanja z občutno večjim fleksibilnim delom in poudarkom na individualnem prispevku delavca k uspešnosti poslovanja; opravljajo se aktivnosti v zvezi z izdajanjem vrednostnih papirjev (obveznic in pozneje delnic), prilaganje informatike. Samoupravnih splošnih aktov, kjer ne gre le za prilagoditev novi organiziranosti, temveč tudi za bistvene vsebinske spremembe (zakon o delovnih razmerjih), ne bo mogoče vseh zaključiti do konca leta, kajti postopek sprejemanja se bo prilagajal ustreznim zakonom.

Zaradi obsežnosti del, povezanih z izdelavo nove analitične ocene del in nalog, k izdelavi le-te ne bomo pristopili letos, temveč prihodnje leto. Letos smo obstoječi sistem delitve osebnih dohodkov le izpopolnili v smislu večjega stimuliranja strokovnih in poslovnih delavcev, večjega gibljivega deleža in uvedbe „faktorja vplivnosti“ kot dodatka za odgovornost.

Pojav morebitnih presežkov delavcev bomo uravnavali z naravno fluktuacijo in prerazporeditvami. Potreba po spremembi kvalifikacijske strukture je velika, prerazporejanje zaposlenih s področij, kjer se pojavljajo presežki, na področja, kjer se odpirajo nove potrebe, pa gotovo ne bo enostaven. Tega se zavedamo.

Vsi zaposleni si želimo, da bi bile DPO čimbolj samostojne in da bi svoje bodoče programe dejansko oblikovale v skladu z njihovo pričakovano novo družbeno vlogo.

N. Ž.

## Kje smo in kaj lahko pričakujemo v prihodnosti

Ob različnih in pogosto si nasprotujočih trditvah se človek dandanašnji težko znajde. Velikokrat nam ni več jasno, komu verjeti — izjavam najvišjih avtoritet podjetja, ki so običajno bolj vzpodbudno naravnane ali lastnim očem ter govoricam, ki našo sedanjost in prihodnost prikazujejo precej črno in ki ne vlivajo preveč optimizma.

V govoru, ki ga je imel na seji delavskega sveta ob obletnici Litostroja, je generalni direktor Jože Šlander skušal te nasprotujoče si informacije preseči in čimbolj objektivno prikazati stvarni položaj, v katerem smo, pa tudi, kaj v vsej negotovni družbeni, politični in ekonomski situaciji kot podjetju lahko pričakujemo.

Ob obravnavi polletne negativne bilance poslovanja, pa tudi še pred tem smo vzroke težav ločili na zunanje (objektivne) ter notranje (subjektivne). Obseg ter pomen objektivnih vzrokov, na katere ne moremo vplivati ali pa zelo malo, se je v zadnjem času izrazilo počeval, tako da bomo tudi z razrešitvijo naših notranjih problemov ter nerada (kjer tudi nismo pretirano uspešni, niti hitri) lahko le malo ublažili svoje težave. Kljub temu pa je to edina možnost, saj lahko le z rezultati svojega dela vseh predvsem pa tistih, od katerih smo življenjsko odvisni (npr. banke), dokazujemo, da vsemu navkljub funkcioniramo ter smo tudi s programi perspektivni.

Po besedah tovariša Šlandra naš sedanjí položaj bistveno opredeljujejo dve dejstvi. Litostroj je še vedno v fazi sanacije, s kupom težav, dolgovi itd., ko smo jih podedovali iz preteklega obdobja in ki jih v tem relativno kratkem času ni bilo mogoče razrešiti; poleg tega pa na svoji koži čutimo še spreminjanje, čeprav postopno in marsikje nejasno ter nedorečeno, celotne jugoslovanske politike in ekonomije. Dosedanji dogovorni ekonomiji ter popolni politični monopol partije naj bi na ekonomskem nivoju nadomestil tržni sistem, na političnem področju pa je čutili poizkuse uveljavljanja dejanskega pluralističnega sistema, ki naj bi v naprej zagotavljal in uzakonaljval volilne vloge ene (in edine) politične partije, temveč naj bi odprl pot svobodni konkurenci različnih političnih sil.

Ta liberalizacija v svojem začetku poleg pričakanega nasprotovanja zagovornikom sistema, ki nas je očitno pripeljal do gospodarskega pa tudi političnega poloma, prinaša obilico zahtev, katerim gospodarstvo sploh ne more ugoditi ter težav, nejasnosti in nedorečenosti.

Vse bolj je jasno, da tako spreminjanje okolje delovanja velikim gospodarskim sistemom povzroča težave, iz katerih se sami (po vsej verjetnosti) ne bodo mogli izkopati. S podobnimi ali pa še hujšimi težavami se ubadajo skoraj vsi veliki gospodarski sistemi: TAM, Tomos, Iskra, Slovenske železarnice, Slovensko elektrogospodarstvo itd.

Pogoji gospodarjenja in dela so že nekaj časa povsem nemogoči, saj vlada popolna zmeda ter deorganizacija, v primeru trenutnih težav pa se podjetja ne morejo dogovarjati, niti imajo kje iskati pomoči.

Že zadostni količini težav na domačem tržišču (izpad nekaterih predvidenih naročil na primer za hidroelektrarnic)

ne, neplačila za že opravljena dela ipd.) pa so se v letošnjem letu pridružil še težave s Sovjetsko zvezo, ki ne plača že izgotovljenih izdelkov, kot tudi splošno zmanjšanje izvoza v to državo.

Če se domači trg zapira in če podobno velja tudi za klirinškega, potem je edina možnost Zahod — vsestransko zahtevno in konkurenčno polno konvertibilno tržišče. In nekaj konkretnega se dogaja tudi na tem področju, kot je pojasnil generalni direktor.

Posebej je poudaril, da so prišli časi, ko bodo rezultati Litostroja in tudi obstoj nasploh odvisni ne le od poslovne uspešnosti, temveč tudi od agresivnosti — predvsem pri izterjavi denarja ter pri pridobivanju poslov. Če vemo, da v tem trenutku dolžniki dolgujejo Litostroju 22 milijonov dolarjev za že izgotovljene izdelke, je zahteva po agresivnosti verjetno razumljiva vsakomur. Žal pa je tudi moč in sposobnost vplivanja omejena — izterjave večjih plačil (SZ, naše hidroelektrarne) so dvignjene na državni nivo, s čimer je Litostroj kot proizvajalec prizadet in nemočen ter povsem odvisen od politike.

Že prej omenjeni veliki gospodarski sistemi se spreminjam — razumljivo — težko prilagajajo. Litostroj ni pri tem nikakršna izjema, saj je bila litostrojka notranja organizacija po besedah tovariša Šlandra izrazito toga. Kot takšna je lahko kolikor toliko uspešno delovala le v izrazito discipliniranih in urejenih notranjih in zunanjih razmerah, kakršnih pa že daljša ni več. Zato reorganizacija odpravlja togost in omogoča večjo prilagodljivost Litostroja spremembam. To je prvi korak k možnostim za boljše gospodarske uspešnosti. Jasno pa je, da se ob tako celovitih spremembah pojavlja tudi kup problemov in nasprotovanj, ki jih je treba postopoma odpraviti.

Tako lahko Litostroju pomagajo iz težav predvsem večja prodornost in uspešnost pri izterjavi denarja ter pridobivanje poslov, zmanjševanje vseh stroškov, ureditev notranjih težav, notranja strpnost ter usklajeno delovanje v smerah, ki so bile skupno dogovorjene, večja disciplina in odgovornost ter ustreznejša — boljše izobrazbena struktura. Predpostavka za uveljavljanje tega pa je sistem, ki bo drugačen od dosedanega, ki bo stimulativno deloval na vse delavce in jih vzpodbujal k vsestranski ustvarjalnosti. Skratka tak sistem, ki bo pregleden, in ki bo deloval po povsem jasnih poteh in načelih, hkrati pa se bo tudi sposoben prilagoditi spremembam v okolju.

Eden predpogojev za uspešnost (tudi takšnega sodobno organiziranega gospodarskega sistema pa je tudi urejen in stabilen ekonomski in politični sistem v Jugoslaviji. Kajti v popolnem kaosu, kateremu smo danes žal priče, se gospodarstvu ne piše nič dobrega.

T. Š.

## KLEPET OB KAVICI

### Z Damjanom Zoretom — študentom biotehniške fakultete



Sredi spravila krompirja smo ga zmotili, doma na kmetiji v Zgornjih Piričah. Za klepet gotovo nepravi čas. Vendar, ko se zazreš v dvorišče, kjer stoji sodoben hlev za 22 molznic in mlado živino, mlekarnica, trije silosi, senik in najrazličnejši sodobni kmetijski stroji, se vprašaš, kdaj pa je sploh pravi čas.

„Ja, kar vzeti si ga moraš“, nas je ob snidenju prijetno ogovoril Damjan ZORE, 24-letni študent četrttega letnika živinoreje.

„Pakiramo šest ton krompirja za medvoško kmetijsko zadrugo in sapo je treba zajeti. Sicer pa na kmetiji nisem sam, družno gospodarim z očetom, mamo in sestrama, prav tako študentkama biotehniške fakultete.“ In kot, da mi je bral misli je nadaljeval: „Letina bi lahko bila boljša, a smo kar zadovoljni. Žal pa ne tudi z odkupno ceno krompirja in mleka, saj so razlike med odkupno in prodajno ceno, glede na stroške pridelovanja, še vedno previsoke. Družbeno kmetijstvo ves čas izkazuje stalne izgube, ki jo družba pokriva na ta ali oni način prek različnih občinskih in republiških skladov, nihče pa se ne zmeni za kmetovalčeve stroške in izgube.“

Ob depresiranih cenah svojih pridelkov ne more kmet plačevati umetnih gnojil, zaščitnih sredstev in mehanizacije, ki mu jih država vsaj posredno zaračunava celo po znatno višjih cenah od svetovnih. Resda si je kmet v zasebnem sektorju nekoliko opomogel. Nabavil si je stroje in obnovil domačijo, vendar je v

primerjavi z družbenim sektorjem še vedno v podrejenem položaju.

Ko država zaide v tako ekonomsko krizo, kot se je v njej znašla sedaj, ko ne more več vzdrževati umetne rentabilnosti državnih posestev, bi morala biti njena prvovrstna naloga dvigniti zasebno kmetijstvo na takšno raven, da bo kmet ponosen, da je kmet.

„Denimo v Nemčiji. Avstriji in na Nizozemskem ga država spodbuja z najrazličnejšimi olajšavami, stimulacijami, regresji, mladoporocenci dobijo celo državno doto in zagonska sredstva. Skratka država se dobro zaveda, da je naše preživetje odvisno le od kmetijske proizvodnje. Kaj pa pri nas, vsi 4e le ožemajo in v isti sapi zatrujejo, da bo jutri bolj.“

Vendar Damjan ni črnogled mladenič, prav naprosto, po diplomski nalogi sodeč, kateri je dal naslov „Razvoj kmetije v prirajo mleka in mesa“ kmetiji ne bo obrnil hrbta, ves svoj umski kapital bo usmeril v zemljo — njeni bogatitvi in ne le izkoriščanju. „Če jo bomo le izkoristili in jo ne bogatili z organskimi snovmi bomo čez deset let imeli puščavo ne pa nove obdelovalne površine.“

Pri Zoretovih so tržno usmerjeni v poljedelstvo in živinorejo. Obdelujejo 12 ha zemlje (polovico le-te imajo v zakupu) in redijo 45 glav živine. Tako letno oddajo medvoški zadrugi 100 tisoč litrov mleka, 4 tone mesa in 30 ton semenskega in merkantilnega krompirja.

V. V.