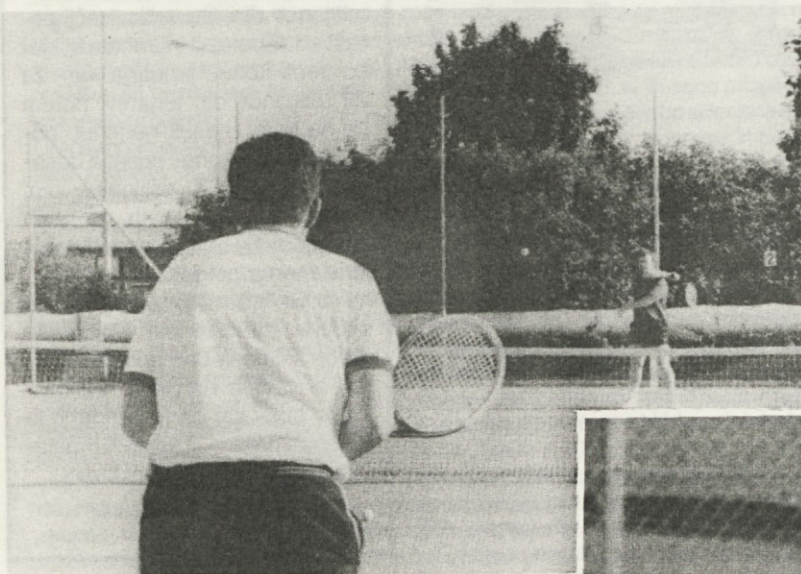


glas SATURNUSA

LETO XXXI

ŠTEVILKA 6 — AVGUST 1990



1167466

Zlobni jeziki sicer že pripominjajo, da postaja naš časopis pristranski do tenisa; ampak konec koncev je to vendarle zelo uspešen »program« Saturnusa, ki je vedno polno zaseden ...



... za razliko od proizvodnje, ki splošne gospodarske težave občuti v obliki upadanja naročil. V Embalaži, na primer, tudi na višku sezone nimajo običajnih težav s pomanjkanjem delavcev - čeprav jih kar precej zaposlijo s pakiranjem »romunskih« pokrovčkov v gospodinjske komplete, ki gredo letos dobro v promet.



Likvidnost, plače, delnice

To so tri vodilne teme v tem času, ne glede na poletno vročino. ZIS je nasul kopico vprašajev okrog zadnjih dveh, prva pa je že lep čas boleč trn za mnoga podjetja - vse bolj tudi za naše. Naš »Glas« je imel torej dovolj razlogov za »napad« na vodjo gospodarskega sektorja Toneta Klepca. Pogovor je potekal 25. julija.

Pred mesecem dni smo prvič slišali, da se v Saturnusu »likvidnost naglo poslabšuje«. Kaj to pomeni?

Naša likvidnost se poslabšuje iz dveh razlogov. Prvi je splošna nelikvidnost, zaradi česar nam kupci ne morejo sproti poravnati računov. Drugi razlog je upadanje obsega prodaje. Še posebno se je zmanjšala prodaja Avtoopreme na domačem tržišču. Zaenkrat naša likvidnost še ni kritična, kajti Saturnus ima dovolj rezerv; lahko pa postane nevarno, če se bodo taka gibanja nadaljevala. Precejšnje zneske imamo vezane v obliki kratkoročnih kreditov. V zadnjem letu zahtevamo zanje bančne garancije, da bi si zagotovili večjo varnost teh naložb; zato so roki za vračilo teh kreditov daljši. V skrajnem primeru - bi lahko od naših dolžnikov zahtevali, da nam takoj vrnejo kredit, kajti pogodbe vsebujejo tako klavzulo. Temu pa se bomo vsekakor skušali izogniti, kajti na ta način bi spravili svoje dolžnike v velike težave.

Koliko pa nam dolgujejo naši kupci?

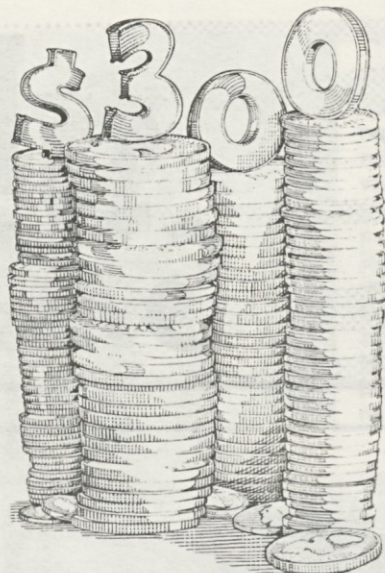
Konec junija je imela Embalaža 69 milijonov din terjatev, od tega 46 milijonov din zapadlih, Avtooprema pa 67

milijonov din, od tega 35 milijonov din zapadlih. Primerjava med fakturirano realizacijo in terjatvami pokaže razmeroma ugodno dobo vezave - približno 50 dni tako za Embalažo kot za Avtoopremo. Po mojih informacijah mnoga podjetja dobijo plačano blago šele po 100 ali 120 dneh; nekateri morajo kupcem odobriti celo tri-mesečne plačilne roke, medtem ko so naši veliko krajši.

Vendar pa so se naše terjatve od začetka leta do danes močno povečale, zato smo uvedli nov ukrep: za blago, ki ga ni mogoče uskladiščiti in prodati drugemu kupcu, zahtevamo od kupca akceptni nalog že ob naročilu, za ostalo blago pa ob dobavi. Posledica je lahko zmanjšanje naročil, vendar se moramo zavarovati, ker si ne moremo več privoščiti prodaje, ne da bi imeli zagotovljeno tudi plačilo.

Na spisku podjetij, ki jim posojamo denar, so tudi mnogi naši kupci - neradni plačniki. Kako to?

Obresti za kredite so precej višje od zamudnih obresti za plačila. Dolžnikom dajemo kredit s posebnim pogojem, da nam z njim poravna terjatev, v zavarovanje pa nam da akceptni nalog. To pomeni za nas večje tveganje, vendar



nam po drugi strani omogoča, da še naprej prodajamo. Doslej se nam je tako ravnanje obneslo.

Zakon o osebnih dohodkih omejuje gotovinsko izplačilo OD, povečanje pa je mogoče le v obliki vrednostnih papirjev. Kaj bomo torej dobivali Saturnužani? Nas že čaka tudi kakšen dodatek v obliki vrednostnih papirjev?

Naslednje izplačilo bo približno enako tistemu, ki smo ga dobili za marec, kar je približno 20 % manj, kot smo dejansko prejeli za junij. Točno bomo vedeli, ko bodo znani vsi predpisi v zvezi s tem in statistični podatki, na katerih sloni izračun. Ali bodo zraven kasneje še delnice, bomo videli, ko bomo sprejeli model prodaje delnic. Za nas Saturnužane bi bilo dobro, če bi postali lastniki dela podjetja in bomo vse naredili za to. Prav bi bilo, če bi bile to prave delnice, ki se prodajajo na trgu.

Kaj so pravzaprav delavske delnice? Kakšne izkušnje imajo z njimi v tujini, na primer v Ameriki, kjer ste bili na seminarju?

V svetu poznajo več oblik participacije delavcev pri upravljanju in pri lastništvu firme. Ena od njih je t.i. ESOP (Employee Stock Ownership Plan). Gre v bistvu za to, da banka financira podjetje, a ne neposredno, temveč preko trusta, ki ima

Dolgovi naših kupcev rastejo

Terjatve Avtoopreme in Embalaže so se v zadnjih mesecih zelo povečale. Medtem ko so januarja dolgovali kupci Avtoopreme nekaj manj kot 50 milijonov din, so se terjatve do konca junija povečale na blizu 70 milijonov din. Še veliko večji porast so zabeležili v Embalaži, kjer so imeli konec januarja »le« za 28 milijonov din terjatev, potem pa se je ta znesek nenehno povečeval in je konec polletja dosegel že skoraj 70 milijonov din. Potem ko je v prvih mesecih zmanjševala svojo zadolženost in je marca dolgovala Avtoopremi le še 3,5 milijonov din, se je skupna zadolženost Embalaže (večji del še vedno pri Avtoopremi) povečala na preko 22 milijonov din - kar pa je vendarle le tretjina zneska, ki so ga Embalaži takrat dolgovali njeni kupci.

ves svoj kapital v podjetju. Trust (ESOP) svojim članom, to je delavcem, zaposlenim v podjetju, izdaja vrednostne papirje, ki se v prevladujoči obliki ESOP-a, v tako imenovanem demokratičnem ESOP-u, glasijo na znesek, ki zapade v plačilo določeno število let po izdaji vrednostnega papirja ali po prekinitvi delovnega razmerja. Delavci upravljajo s trustom po načelu en človek en glas, vodstvo trusta pa ima klasične upravljalne pravice na osnovi lastništva firme. Sredstva, razdeljena med delavce na osnovi ESOP-a, so deležna velikih davčnih olajšav. Tako v bistvu država financira izplačilo teh vrednostnih papirjev. Pri tem je treba poudariti, da to niso običajne delnice, pri katerih lahko človek v obdobju med nakupom in prodajo doseže dobiček ali izgubo zaradi spremembe tržne vrednosti delnice, temveč posebna oblika vrednostnih papirjev.

OD - precej nad povprečjem panoge

Primerjalni podatki o višini naših plač, ki jih imajo v oddelku za sistem delitve OD, so žal precej stari, nove pa še čakajo. Ob zamrznitvi pa tudi primerjave junijskih izplačil (za maj) nekaj povedo o tem, kako živimo Saturnužani v primerjavi z drugimi delavci v republiki.

Leto smo začeli z izhodišča, ki je bilo nekoliko višje od republiškega povprečja, a do maja smo se z njim skoraj povsem izenačili. Še vedno pa je bila povprečna plača Saturnužana za skoraj 6 % večja od povprečne v gospodarstvu, za 14 % večja od povprečne v industriji in kar za 20 % večja od povprečne plače v kovinskopredelovalni industriji, kar kaže, da se znotraj svoje panoge, ki je v velikih težavah, še kar dobro držimo.

Osebnih dohodkih, ki smo jih prejeli julija za junij (gre za »redni« znesek, ki je približno enak avgustovskemu), so bili praktično na isti ravni kot mesec prej. Povprečni OD v Saturnusu je takrat znašal 5.412 din, v Embalaži in Avtoopremi je bil nekaj nižji, v Orodjarni in skupnih službah pa zaradi višje izobrazbene strukture nekaj višji.

Še nekaj števil. Najnižji OD, ki je pripadal delavcu v najnižji grupi dela za poln delovni čas s povprečno stimulacijo, je bil 3.383 din. Začetnik v najnižji grupi z minimalnim stimulativnim delom pa bi prejel 3.062 din. S tem ravno za rep lovimo znesek, ki ga zagotavlja splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo, podpisana konec julija - protivrednost 440 nemških mark za najenostavnejša dela brez dodatka za uspešnost. Sindikat pa je že pred tem po svoji metodologiji izračunal, da bi moral delavec za preživetje prejemati najmanj 3.655 din mesečno. Če smo ostali nekoliko pod tem zneskom, pa je bil naš najnižji OD daleč nad zajamčenim, ki že od 1. marca letos zmrzuje na ravni 1.870.

Tudi najvišji osebni dohodek v Saturnusu ne gre v kake zavidanja vredne višine, julija je znašal 12.911 din in je bil tako 3,8-krat višji od najnižjega. Ta razpon je sorazmerno nizek in le malo presega minimalnega, določenega v kolektivni pogodbi, to je 1 : 3,2.

Sprememba oblike - šele nato vsebine

Vsa štiri bodoča podjetja, Embalaža, Avtooprema, Orodjarna in strojegradnja ter sestavljeno podjetje, bodo sklenila pogodbo o najnujnejših skupnih investicijah. Z njimi morajo biti vsem zagotovljeni najnujnejši pogoji za konkurenčno in razvojno perspektivno poslovanje. Skupna skrb celotnega poslovnega sistema Saturnusa naj bi bila uresničitev prve faze rekonstrukcije in modernizacije Embalaže v Zalogu, investicije Avtoopreme za projekt »golf A3« in preselitev Orodjarne na Letališko cesto. Načelno se tozdi o tem že strinjajo, obseg investicij in deleži, ki jih bodo prispevala posamezna podjetja, pa bodo še stvar dogovora. Posebna pogodba bo sklenjena med Orodjarno in ostalima združenima podjetjema. Z njo se bosta Avtooprema in Embalaža zavezali, da bosta v prehodnem obdobju, ki bo trajalo do konca leta 1991, pokrivali stroške Orodjarne ne glede na njen poslovni izid, ki se bo v tem času kljub temu ugotavljal - predvsem v »informativne« namene. V tem času se bo moralo podjetje Orodjarna in strojegradnja usposobiti za poslovanje po tržnih načelih, tako v odnosih z Embalažo in Avtoopremo, katerima bo še vedno namenjala večino svojih proizvodov, kot z drugimi naročniki doma in v tujini. V ta namen, pravijo v Orodjarni, bo treba preurediti proizvodno, finančno, komercialno in razvojno funkcijo, ki takšne, kakršne so zdaj, tržnega poslovanja ne omogočajo.

Tudi sedanjim skupnim službam, bodočemu sestavljenemu podjetju, bo omogočena enaka »pripravniki doba« kot Orodjarni. Do konca leta 1991 bodo še vedno financirane po proračunskem načelu, v tem času pa se bodo morale intenzivno pripravljati, da bodo začele svoje storitve združenim podjetjem prodajati - po tržnih cenah, kjer je to mogoče, sicer pa po dogovorjenih cenah. Še na junijski seji delavskega sveta je bilo napovedano, da bo začetni kapital, s katerim se bodo sedanje skupne službe podale v tržne vode, enak enomesečni masi osebnih dohodkov; lastninska preobrazba, ki nas čaka, pa bo verjetno prinesla drugačno odločitev, kajti kapitalski deleži bodo takrat pomenili tudi udeležbo v upravljanju.

Družbena lastnina se pripravlja za upokožitev, Saturnus pa se bo kljub temu - če bo vse po sreči - v kratkem organiziral v sestavljeno družbeno podjetje. Začasno, kajti potem ga čaka še lastninska preobrazba, ki jo zahteva spremenjena zakonodaja. V tej luči bodo dobili drugačno vsebino tudi odnosi med našimi bodočimi podjetji, ki pa bodo načelno urejeni že zdaj v dveh posebnih pogodbah.

Vprašan, ki jih bo treba razrešiti, je torej še precej, kljub temu pa pravi Henrik Hvastja, vodja delovne skupine za pripravo reorganizacije, da naj bi se preoblikovali v sestavljeno družbeno podjetje že do konca oktobra, če bo le »doseženo popolno razumevanje podedovanih in nerazrešenih problemov na premoženjskem področju.« Že za konec avgusta so napovedane seje tozdrovskih delavskih svetov, ki bodo obravnavali osnutek pogodbe o ustanovitvi sestavljenega podjetja, statutov družbenih podjetij (vsak svojega) in obeh prej omenjenih posebnih pogodb med podjetji. Do 20. septembra naj bi se zbirale pripombe, ki jih bo nato proučila delovna skupina in nato pripravila končne predloge aktov, ki se bodo sprejemali na referendumu.

Reorganizacija v celoti in spremljajoče pogodbe bodo v resnici dobile pravo vsebino šele potem, ko bo Saturnus stopil na pot lastninske preobrazbe. Ta preobrazba je po spremembah zakonodaje obvezna. »Spremembe Zakona o podjetjih ne omogočajo več oblikovanja gospodarskih subjektov na nekapitalskih osnovah. Oblikujejo se lahko mešana podjetja, kjer se prepletata zasebna in družbena lastnina, kar prinaša tudi drugačen način upravljanja. Naš predlog reorganizacije ni v skladu s temi zahtevami. Preobrazbo iz družbenega v mešano podjetje bomo morali izpeljati najkasneje v dveh letih, zahteva zakon. Še posebej je vprašanje organiziranosti pomembno pri prenosu družbenega premoženja v last delavcev na osnovi t.i. internih delnic - tudi tistih, ki naj bi se izdale namesto dela gotovinskega povečanja osebnih dohodkov. Uspešna podjetja, kakršna je še vedno tudi Saturnus, lahko kljub omejitvam povečujejo osebne dohodke, vendar mora biti del tega povečanja izplačan v obliki vrednostnih papirjev. Oblika podjetja, v katero gremo zdaj, ne omogoča izdajanja delnic; omogoča le izdajanje obveznic, ki ne spreminjajo narave družbene lastnine, ki pa zagotovi delavcu, da dobi vložena sredstva ob koncu leta izplačana z obrestmi vred.«

Kar je pred nami, je torej šele prva faza reorganizacije. po njej nam spremenjena zakonodaja, tako kot drugim podjetjem, predpisuje še spremembe lastništva.

V. Cajnko

In kakšna je motivacija delavcev za nakup takih vrednostnih papirjev?

Take delnice v Ameriki navadno uvedejo firme na robu bankrota, za katere pa obstaja dovolj velik interes bank, države in zaposlenih, da bi še naprej delovale. Ko so nam razlagali, kakšne so prednosti ESOP-a, so Američani navajali podobne argumente, kot smo jih poslušali ob uveljavitvi Zakona o združenem delu. Delavec naj bi bil bolj motiviran za delo, ker lahko sodeluje v upravljanju. Pri nas smo govorili o upravljanju z rezultati dela, tam ob ESOP-u govorijo o udeležbi na dobičku.

Kakšne pa naj bi bile delavske delnice pri nas?

Od delavskega sveta DO je gospodarski sektor dobil nalogo, naj izdelamo sistem uveljavljanja delavskih delnic v Saturnusu, čeprav to ne more biti samo stvar našega sektorja. Delnice lahko izda samo delniška družba; najprej je treba torej doreči organizacijsko obliko podjetja. Naloge se je treba lotiti celovito.

Tudi zakonodaja je še zelo nejasna. Lani je bil v Sloveniji sprejet zakon, ki je omejeval spremembe lastništva nad podjetji, dokler ne bo urejena zakonodaja. Izšel pa je tudi zvezni zakon, ki je omogočal spremembo lastništva in delavci naj bi imeli pri nakupu določene ugodnosti. Slišal sem tudi, da je lastnina že prehajala v zasebne roke in da je sodišče to legaliziralo.

Ne glede na vse nejasnosti pripravljamo model delnic, ki bo predstavljen delavskemu svetu po obravnavi na kolegiju.

Vita Cajnko

POLLETNI REZULTATI

Proizvodnja manjša iztržek - še kar

Poslovanje v letošnjem prvem polletju je potekalo v znamenju upadanja obsega proizvodnje - za domače tržišče, ne pa tudi za tujega. Izvoz se je znatno povečal, kar za dobrih 17 odstotkov, kar pa se zaradi precenjenega tečaja dinarja ni v tolikšni meri poznalo na povečanju prihodka.

V Embalaži se je fizični obseg proizvodnje v primerjavi z lanskim prvim polletjem zmanjšal za dobrih 11 %; zaostajanje za planom je manjše, kajti upad v nesezonskih mesecih je bil deloma predviden. Proizvodnja zadnjih pet let nenehno upada, zlasti strmo v zadnjih treh letih; letos so tako dosegli le še tri četrtine fizičnega obsega iz prvega polletja leta 1986. Zaradi upadanja proizvodnje se je kljub zmanjšanju števila zaposlenih poslabšala produktivnost - za 4 % v primerjavi z lanskim letom. Tudi fizični obseg proizvodnje Avtoopreme je bil najnižji v zadnjih 5 letih. Krivo ni le povpraševanje na domačem trgu, ki je bilo pričakovano; proizvodnja za izvoz, ki se je v primerjavi z lansko precej povečala, je

bila vendarle za 11 odstotkov pod načrtovano; zaostanek bodo lahko v drugi polovici leta še nadomestili, če bo stekla proizvodnja vseh načrtovanih novih izdelkov. Delež izvozne proizvodnje v celoti je bil kljub vsemu skoraj 60 %. Dinar pa je tako precenjen, da so s tem ustvarili le 39 % vseh prihodkov. Precej pa so zaslužili z obrestmi na posojila - skoraj toliko, kot z izvozom izdelkov za prvo vgradnjo brez tistih za Volkswagna.

O proizvodnji Orodjarne in vzdrževanja je ob polletju težko veliko reči, deloma zaradi težje merljivosti, deloma pa tudi zaradi večjega obsega nedokončane proizvodnje. Največ delajo za Avtoopremo, delež njenih naročil se v primerjavi s tistim iz Embalaže še povečuje. Stroje-

gradnja se je otepala s pomanjkanjem naročil, za drugo polletje pa jih je menda več.

V celoti je bilo poslovanje vendarle pozitivno in celo sorazmerno uspešno, piše v poslovnem poročilu; koliko uspešno, bomo sicer natančneje izvedeli šele po koncu leta, kajti nekateri izračuni so ob polletju še začasni, kar onemogoča tudi ustrezno primerjavo s preteklim letom.

Vita Cajnko

Več bolniških manj nadur

V povprečju je bil v letošnjem prvem polletju vsak Saturnužan 114 ur ali 14 delovnih dni v bolniškem staležu. Vsak dan je bilo zaradi bolniškega dopusta v vsej DO odsotnih 191 delavcev. Lani smo bili nekoliko bolj zdravi, saj je na vsakega zaposlenega »odpadlo« 12,5 delovnih dni bolniške. Najbolj se je povečalo število dni bolniškega dopusta na delavca v Avtoopremi in Embalaži, kar za 20 %. V obeh tozdrovih je bil v prvem polletju vsak delavec v povprečju več kot 16 dni v bolniškem staležu.

Mnogo bolj, kot so porasle ure bolniške odsotnosti, se je zmanjšalo število nadur. V prvem polletju je bilo vseh nekaj več kot 25 tisoč, medtem ko jih je bilo lani v istem obdobju preko 106 tisoč.

AVTOOPREMA OCENJUJE DOBAVITELJE

Kakovost obvladovati, ne preverjati

Kljub trgu, ki ga imamo vseskozi na jeziku, je še danes videti čudno, če gre »balkanska« firma preverjat, ali je njen dobavitelj na razvitem zahodu sposoben proizvajati dovolj kvalitetne izdelke. Začudili so se tudi trije naši francoski dobavitelji, ki sta jih prišla julija ocenjevat dva Saturnužana - hkrati pa si je Saturnus v njihovih očeh s tem očitno povečal ugled.

Preverjanje sposobnosti dobaviteljev, tako imenovani auditi, so v avtomobilski industriji na Zahodu že nekaj povsem običajnega. Evropski proizvajalci avtomobilov, hudo ogroženi zlasti od japonske konkurence, so pripravljani kupovati le še od najkvalitetnejših dobaviteljev, ki lahko zagotavljajo, da v njihovih pošiljkah SPLOH NE BO izdelkov z napako (temu pravijo, da zahtevajo »zero defekt«). Ob takih dobaviteljih si lahko privoščijo, da ukinejo svojo vhodno kontrolo in s tem občutno zmanjšajo stroške. Tudi proizvodnjo brez zalog vhodnih materialov je mogoče organizirati le ob 100-odstotno zagotovljeni kakovosti. Zato si tudi v Avtoopremi ocenjevalci iz tujine neprestano »podajajo kljuko« in postavljajo nemogoče zahteve, ki

pa jih je enostavno treba izpolniti. Naj smo namreč še tako ponosni na svoje sodelovanje s Volkswagmom, Peugeotom, BMW-jem, Fiatom, vsi ti naši posli ves čas visijo na nitki. Sploh ni treba, da z nekvalitetno pošiljko povzročimo težave v njihovi proizvodnji - dovolj je že, da ugotovijo, da bi do napak lahko prišlo, pa nas odrinejo na stranski tir.

Jasno je, da vrhunske kakovosti ni mogoče zagotoviti z nekvalitetnimi materiali in polizdelki. Kar naši kupci zahtevajo od nas, moramo torej tudi mi zahtevati od svojih dobaviteljev. Zato so v vhodni kontroli Avtoopreme izdelali vprašalnik, ki zadeva vsa področja, pomembna za zagotavljanje kakovosti. Izdelan je tako, da ga bo, izpolnjenega, lahko obdelal ra-

čunalnik in sam izračunal oceno sposobnosti dobavitelja. V prihodnjem letu, pravi vodja vhodne kontrole Vito Poljanec, naj bi nobene pogodbe z dobaviteljem za potrebe izvoza ne sklepali brez predhodne ocene sposobnosti in izdelanih tehnično prevzemnih pogojev. V slednjih pa bo zapisana tudi zahteva po 100 - odstotno zagotovljeni kakovosti. Odstopanja pri bistvenih lastnostih izdelka ne bodo dopustna in celo pri najbolj obrobni zahtevah bo dovoljenih manj kot 1 odstotek spodrseljavev.

Če pa spodrseljaji bodo, bodo avtomatsko znižali predhodno oceno dobavitelja. Ocenji sposobnosti bo torej sledila ocena zanesljivosti, obe skupaj pa bosta dali splošno oceno, ki bo šele odločila pri izbiri dobaviteljev. Treba bo torej nenehno pozorno spremljati »obnašanje« dobavitelja, za to pa je spet potrebno uvesti več reda v domači hiši. Očitne napake, ki ovirajo proizvodnjo, so eno, drugo pa so napake, ki se pokažejo šele v uporabi. Sistem pretoka materialov mora biti urejen tako, da je mogoče vsak trenutek ugotoviti, kateri (čigav) material je zakrivil napako. V ta namen, pravi Vito Poljanec, uvajajo spremembe poslovanja v skladiščih, kar pa je lahko že posebna tema.

Najmočnejši motiv, da Avtooprema prav zdaj uvaja audite pri svojih dobaviteljih, je - če smo odkriti - zahteva naših tujih kupcev, še zlasti Volkswagna, pri katerem trenutno pričakujemo največji posel. Trenutno nas sicer uvršča v skupino najspodobnejših proizvajalcev svetlobne opreme, vendar bi oktobra, ob

njihovem naslednjem obisku, lahko zdrsnili iz te skupine, če ne bi uredili (tudi) tega področja. Seveda pa bo pokoravanje tej prisili sami Avtoopremi v korist. Enako kot njeni kupci bo namreč lahko s skrbno izbiro dobaviteljev pocenila svojo vhodno kontrolo, ki sčasoma ne bo več kontrolirala kakovosti vhodnih materialov, temveč bo njihovo kakovost sistematično obvladovala. Kako draga je klasična kontrola, lahko ilustrira podatek, da so lani v Avtoopremi pregledali 7008 pošiljk ali eno vsakih 15 minut. 90 pošiljk so reklamirali, 20-krat so dobavitelja opozorili, 36 pošiljk pa pogojno prevzeli. In da ne bi zmotno mislili, da je

V prihodnjem letu naj bi nobene pogodbe z dobaviteljem za potrebe izvoza ne sklenili brez predhodne ocene sposobnosti in izdelanih tehnično prevzemnih pogojev. V slednjih pa bo zapisana tudi zahteva po 100 - odstotno zagotovljeni kakovosti.

lokacija na Zahodu že sama po sebi garancija za kvaliteto: med reklamiranimi pošiljkami je bila skoraj četrtina iz uvoza. Skrbna izbira dobaviteljev bi prihranila veliko zamud-

Samo v 2 letih je Bertrand Faure Automobile (BFA) uspel organizirati strukture proizvodnje avtomobilskih sedežev na način »just in time« (JIT). Cena, ki jo je za to plačal: industrijske površine, ki so blizu tovarnam avtomobilskih proizvajalcev, avtomatizacija proizvodnje, predvsem pa sistem dobav v kratkih rokih.

V tovarni Renault Douai vsakih 40 sekund izstopi avtomobilska karoserija iz oddelka, kjer jo barvajo. Takoj nato je že odposlano sporočilo v 17 km oddaljeni Sotexo, ki ima na voljo 175 minut, da zbere in odpremi na montažni trak sedeže, ki so potrebni za določeno vozilo. Ta brezhibna usklajenost proizvodnega ritma izhaja iz procesa nabave »JIT«. Ko konstruktorji avtomobilov dajejo delo zunanjim proizvajalcem, ti niso več navadni poddobavitelji komponent, pač pa dobavitelji prvega razreda, združujejo odgovornost funkcije v proizvodnji s funkcijo konstruktorja avtomobila. Cilj: uveljaviti enak tip montaže, kot ga ima kupec, in nakupovati po sistemu JIT.

Za BFA, ki je do sedaj dobavljala le sedežne komponente, kovinske strukture, peno, mehanizem za reguliranje itd., vstopne karte ni bilo. »JIT«, to je čisto drugačen način dela, gre za prenos odgovornosti, ugotavlja Jean Pierret iz direkcije strateškega in komercialnega razvoja pri BFA. »Morali smo se naučiti vsega: tehnične, finančne odgovornosti, odgovornosti za kakovost, transparentnost...«

TUDI NAS SE TIČE

Tovarna avtosedežev vse za »just in time«

Vodilni evropski dobavitelji sedežev, firma BFA usvari letno 4,5 mrd FRF prometa in ima zaposlenih 10.000 delavcev v 40 tovarnah po vsem svetu. Zasnovo, proizvodnjo komponent in zbiranje ima BFA v 8 tovarnah: v Franciji za Renault Douai in Maubeuge ter Citroen Rennes, v Španiji in na Portugalskem za Renault... Vendar je bilo za to potrebno veliko učenja, morali so prebroditi mnogo ovir, preden so od dobavitelja za Alpine Renault v 70-ih letih prešli na raven kakovosti za dobavljanje sedežev za R19.

Kdor hoče opravljati celovito funkcijo po sistemu JIT, mora dobavljati točno in natančno dober izdelek, v pravem trenutku in v zahtevani količini na montažni trak kupca. Ni torej dovolj samo perfektno obvladanje proizvodnje sedežev, marveč tudi logistike. Vlagati je treba v tehnična sredstva ter človeški potencial. Prva zahteva: proizvodne površine naj bodo blizu kupčevim montažnim tovarnam. BFA je moral postaviti in urediti enote blizu tovarni avtomobilov. Sotexo je od Douaia oddaljen 15 km in 50 km od Maubeugea. Enoto v Bad-abbachu, ki je od tovarne BMW v Ratisbonneu od-

daljena 17 km, so ocenili kot preveč oddaljeno, da bi lahko dobavljala tudi v Audi Ingolstadt.

Jean Claude Hélin, direktor nemške podružnice Schmitz GmbH & Co. pravi: »Potrebno je izračunati čas, ki je na razpolago od trenutka, ko prejmemo kupčevo naročilo, pa do trenutka, ko mora biti izdelek na montažnem traku v kupčevi tovarni. V tem času je treba opraviti nakladanje in razkladanje, za proizvodnjo in zbiranje. Tovarna mora imeti najmanj 2 urnika z neprekinjenim delom, da bi tako jamčili za nakup.

BFA je morala izdelati tudi popolnoma novo organizacijo in sofisticirano logistiko. Tovarna v Bad-Abbachu je pripravljena za proizvodnjo 800 vrst sedežev za BMW, med katerimi je pribl. 200 »rednih«, obstaja 6 struktur sedežev, 25 različnih vrst tkanin, kombiniranih z izvedbami električnih sedežev, z nasloni za komolec ali vzglavnikom... Bistvo je v tem, da izdelujejo brez zaloga, v funkciji naročila, po rednih odpoklicih v kratkih rokih in da reduciramo proizvodne cikle ter dobavljajo majhne serije najboljše možne kakovosti.

nega dela. Medtem ko se zdaj pregledujejo vzorci vsake pošiljke, pri najspodobnejših dobaviteljih (uvrščenih v skupino A) zadostuje, da se kontrolira le vsaka peta ali celo deseta pošiljka.

Vprašalnik za ugotavljanje sposobnosti dobaviteljev sta vodja kontrole in vodja nabave prvič uporabila v začetku letošnjega julija, ko sta obiskala tri naše dobavitelje iz Francije: firmo Holophane, ki proizvaja stekla, MIC-difusion, ki izdeluje pod-

ložna tesnila za golfove žaromete, in podružnico firme Bosch, od katere kupujemo motorčke za regulacijo žarometov. Holophane in Bosch sta gladko upravičila svoj sloves vrhunskih proizvajalcev in sta se, prvi s 97 in drugi s 100 točkami, gladko uvrstila v A skupino. MIC-difusion je uvrščen v B in Saturnus mu postavlja »domačo nalogo«: v pol leta mora opraviti ugotovljene pomanjkljivosti in se uvrstiti v skupino A, med najspodobnejše proizvajalce. Naj še povemo, da je za uvrstitev v skupino A treba zbrati nad 90 točk od 100 možnih, za uvrstitev v skupino B nad 80, za skupino C pa nad 70 točk. Dobavitelji iz zadnje skupine so v zelo negotovem položaju, saj morajo najkasneje v šestih mesecih napredovati v višjo skupino, sicer izgubijo posel.

Za komplekse tu ni mesta: obnašati se moramo kot vrhunski proizvajalec, saj drugi zahtevajo, da to v resnici tudi postanemo.

Vita Cajnko

Kako draga je klasična vhodna kontrola, lahko ilustrira podatek, da so lani v Avtoopremi pregledali 7008 pošiljk ali eno vsakih 15 minut.



Pogled k poslovnim partnerjem

TAM

Pred kratkim je TAM na ameriškem tržišču predstavil šolski avtobus, izdelan v sodelovanju z ljubljansko Avtomontažo. Z 12 metri dolžine in 84 sedeži za šolarje sodi med največje tovrsne avtobuse. Vgrajeno ima vrsto varnostnih sistemov za zaščito pred vsakovrstnimi nezgodami. Šolarji ne smejo biti poškodovani niti med najhujšimi trki in prevračanjem vozila.

TAM namerava prodati med 200 in 300 takih avtobusov vsako leto. Prve informacije kažejo, da so potencialni kupci s prototipom zadovoljni. V začetku julija so ga preizkusili tudi na mariborskem letališču v umetno ustvarjenih težkih voznih razmerah. V Tamu pripravljajo še dva prototipa avtobusov za ameriški trg.

Šolski avtobusi so morda eden od TAM-ovih programov, ki imajo možnost za preživetje. To pa nikakor ne velja za celoten TAM, ugotavlja svetovalec iz svetovne agencije Mc Kinsey, ki analizira poslovni sistem tega podjetja. TAM, kakršni je, je obsojen na propad, živijo pa lahko manjša, strogo tržno usmerjena podjetja, ki bodo zrasla iz njega, po možnosti ob sovlaganjih tujih partnerjev. Tako prestrukturiranje traja v tujini tudi do 5 let, a v težavah utaplajoči se TAM nima časa: reorganizirati se mora do konca leta. Ne bo šlo tudi brez zmanjševanja števila zaposlenih, saj jih je kar polovico preveč za sedanjo raven proizvodnje.

Prav pri ureditvi kadrovskih načrtov Tamovci zaenkrat še najbolj uspevajo. Število zaposlenih se je z 8.100 konec lanskega decembra zmanjšalo na nekaj več kot 6.700 ob polletju. V juliju in

avgustu nameravajo s pomočjo občinskega in republiškega IS financirati dokup zavarovalne dobe za blizu 450 delavcev. Do konca leta bi moral TAM po planu zmanjšati število zaposlenih na 6.000, do sredine naslednjega leta pa na končno število okrog 5.500 delavcev.

IMV

IMV se je organiziral v družbeno podjetje, sestavljeno iz štirih delniških družb (nekdanjih tozdog). Tri izmed njih so bile ustanovljene konec junija, čaka le še Revoz, ki mora kot mešano podjetje še dokončno urediti svoje pogodbene obveznosti z Renaultom. Osnovni kapital posameznih družb so razdelili na delnice, vredne po 1.000 mark. Adria ima tako blizu 63.000 delnic, Tovarna posebnih vozil približno 6.000, TADO (Tovarna avtomobilskih delov in opreme Beli Manastir) pa okrog 3.500 delnic. Edini delničar (razen v Revozu) je zaenkrat družbeno podjetje IMV.

V IMV Adria bodo s 1. septembrom prešli na evropski delovni čas: delali bodo od 8. oz. 9. ure do 16. oz. 17. ure. Tako so se odločili kljub temu, da je bila v anketi, ki so jo izvedli maja, večina delavcev nenaklonjena takemu delovnemu času. Vodstvo namreč meni, da se mora podjetje, ki opravlja večino poslov s tujino, prilagoditi tudi tamkajšnjemu ritmu dela; mnenja pa je tudi, da bodo spremljajoče službe tako lažje vzpostavile stik z obema izmenama proizvodnje.

Delavci IMV so se odločili, da bodo ustanovili lasten sindikat, ki, vsaj zaenkrat, ne bo vključen niti v Svobodne niti v Neodvisne sindikate. Menijo namreč, da morajo svoje probleme reševati sami, z drugimi pa se bodo povezovali izključno na podlagi obojestranskih interesov. Kot ključne naloge svojega sindikata postavljajo podpis kolektivne pogodbe IMV Holding, razmejitev odgovornosti za poslovne rezultate, pogajanje za povečanje deleža OD v strukturi dohodka in sodelovanje pri razreševanju problematike morebitnih presežnih delavcev.

VERIGA LOGISTIKE, IZDELANA SKUPNO S KUPCEM

JIT pomeni odpravo službe za kontrolo pri kupcu: dobavitelj opreme sam jamči za kakovost svojih izdelkov, potem ko je dobil homologacijo. Pomeni tudi odpravo tradicionalnih tokov, kot je npr. sprejem pošiljke z vsemi papirji. Nadomeščajo jih avtomatizmi, ki jih sproži kupec. Na začetku teče proizvodni proces v tesni povezavi s kupcem. Vsake 3 mesece kupec sporoča predviden obseg proizvodnje; vsak začetek tedna dobavitelj prejme preko računalnika fiksne odpoklice za naslednja dva tedna in predvidevanja za pet tednov.

Naročila sprejemajo preko računalnika vsakih 40 sekund v Sotexo, vsaki 2 minuti v Maubeuge in Bad-Abbach. Slednja tovarna je bila zasnovana za preprosto shemo:

cona za razrez in šivanje prevlek, cona za skladišče in cona za montiranje sedežev, kjer 6 oseb zbira kompletne kolekcije. Naročnik sproži odhod vozička na daljinsko upravljanje, na katerega bodo v skladišču naložili različne potrebne komponente, preden zbere prevleke, ki so bile pravkar končane na oddelku šivalnice. Voziček se nato usmeri proti zbirališču v montaži, kjer odloži material, ki je pripravljen za proizvodnjo in vzame sedeže, ki so že na mestu. Nato gre proti kontejnerju, s katerega se sedeži avtomatsko naložijo na tovornjak, kot je določeno po načrtu. Vsake pol ure gre 15 kolekcij sedežev v BMW. Iz Sotexa gre s kamioni dnevno 42 kolekcij, da premijno 1800 vozil. Proizvodnja je bila organizirana v rekordnem času: samo 2 leti sta pretekli od odločitve za proizvodnjo po sistemu JIT pa do instalacije. Za to pa BFA potrebuje tehnična sredstva in

ljudi. »JIT ne dopušča več konfliktnih situacij. Že 2 leti oblikujemo, učimo in motiviramo naše osebe na vseh ravneh,« pripoveduje Jean Pierret.

Poleg kakovosti pa se je potrebno naučiti tudi rednosti in proizvodne natančnosti. Jamčiti za kakovost pomeni tudi investirati v sofisticirane materiale, informacijsko opremo in sisteme, ki so sposobni diagnosticirati okvare. Vse to je avtomatizirano: sistem robotov zagotavlja avtokontrolo materialov in osebe zagotavlja vzdrževanje teh sredstev: v tovarni v Brière, ki izdeluje kovinske strukture, so stiskalnice in roboti obvladani: avtomatski sistem zagotavlja 100% avtokontrolo strukture sedežev za R21 v 15 sekundah...

SODOBNA OPREMA, FLEKSIBILNOST ORODIJ...

BFA je investirala ravno tako v fleksibilnost orodij; v tovarni kovinskih komponent v Düsseldorfu so namestili sistem hitre menjave orodij (5 minut namesto 3 ure). BFA je tudi delala na kompatibilnosti različne opreme in materialov konstruktorja.

Za nakup novih površin, posodobitev in razne investicije je BFA plačala v letu 1988 385 mio. FRF. Samo za investicijo daljinsko vodenih vozičkov za eno tovarno, ki dobavlja sedeže za 400 vozil dnevno, znašajo stroški 3 mio FRF. En kamion, opremljen za dobave, z radiotelefonom, stane približno 600.000 FRF. Končno pa postavlja proizvodnja v kratkih rokih pred dobavitelje tudi problem nakupov. Zaloge je treba zmanjšati na vseh ravneh. Da bi zmanjšali stroške, je potrebno ponovno urediti logistično verigo in vpeljati sistem JIT, kjer je to možno. Dobavitelji 2. in 3. razreda so tu predvsem prizadeti. Tudi dobavitelji BFA so se morali organizirati po sistemu JIT.

Polagoma prihaja do stroge selekcije dobaviteljev in poddobaviteljev glede njihovih sposobnosti, fleksibilnosti, kakovosti. Tovarna v Bad-Abbachu dobiva peno, ki jo potrebuje, dvakrat dnevno in kovinske strukture enkrat dnevno. Cilj: doseči poldnevno zalogo za voluminozne kose. V Somainu se je Sotexo dogovoril z železarji, da dobavljajo dvakrat dnevno ploščate izdelke, standardne elemente, ki se jih veliko porabi. Takšna sinhronizacija proizvodnih ritmov pogojuje široko povezavo med konstruktorji avtomobilov in njihovimi dobavitelji. Že na samem začetku projekta, tehnično-prevezne pogoje, različne procese, logistiko in timing operacij določajo mešane ekipe... Povezave se nadaljujejo tudi potem, ko so strukture že nameščene. Službe za kakovost se redno sestajajo, da analizirajo probleme in jih skupno rešujejo. Tudi službe za študije delujejo skupno. Vendar še ni vse popolno. JIT temelji na zanesljivi izpolnitvi izraženih potreb v kratkem roku. Za zdaj je to zanesljivo v 75% v 48 urah in 90% v 24 urah.

JIT dejansko združuje tovarno-dobavitelja in avtomobilskega proizvajalca. Ustvarja se nek poseben binom okrog interesov obeh, ki zahtevajo dobro komunikacijo.

Pri BFA so napori že rodili sadove. Konstruktorji avtomobilov še vedno obvladajo študije in nakupe, vendar pa vedno bolj pogosto sprotgovorijo dobavitelji opreme. Del študij in razvoja izdelkov se dogaja pri njih in tako lahko izboljšujejo zasnovane izdelke. Leta 1989 je BFA investirala 75 mio. FRF v raziskovanje novih izdelkov... Tovarne v Bad-Abbachu in Neuborghu sami kupujeta usnje za sedeže za BMW. »Pri prihodnjih vozilih bomo sodelovali še bolj aktivno z našimi kupci pri izboru naših dobaviteljev«, izjavlja J. Pierret.

Iz revije INDUSTRIES TECHNIQUES

Papir je podpisan, zdaj pa ...

Gospodarska zbornica Slovenije in sindikati so konec julija podpisali splošno kolektivno pogodbo za gospodarstvo - potem ko je bilo nekaj časa že vprašljivo, če bo letos sploh prišla na svetlo. Oklevanja in pregovarjanja okrog nje so trajala dalj, kot pa bodo veljale nekatere njene določbe. Kakšnega posebnega prahu ni dvignila, saj se zaradi nje še nekaj časa ne bo nič bistvenega spremenilo. Še zlasti to velja za osebne dohodke - čeprav naj bi, tako je obljubil zakonodajalec, kolektivne pogodbe naredile konec državnemu administriranju na tem področju, se ta napoved očitno še ne bo uresničila - in se ne bi, tudi če bi že bile podpisane splošne kolektivne pogodbe za negospodarstvo, panožne in podjetniške pogodbe.

Tarifni del kolektivne pogodbe, ki govori o minimumih plač za posamezne razrede, o regresih, nadomestilih OD, dnevnicah itd., bo veljal le do konca marca prihodnjega leta. Za delavce je to (morda) sreča, kajti zneski so precej ubožni. Minimum 440 DEM za neto plače, če upoštevamo, da gredo lahko izgubariji (teh pa je ogromno) za petino pod to mejo, je mnogo bližje prvotni omejitvi,

V SPLOŠNI KOLEKTIVNI POGODBI PIŠE

● Vse delavce bo treba najkasneje do začetka novembra razvrstiti v devet tarifnih razredov glede na zahtevnost del, ki jih opravljajo. Plača se po razvrstitvi nikomur ne sme zmanjšati.

● V KP je za vsak razred zapisan najnižji možni bruto OD, za najenostavnejša dela je to 5.670 din, za najzahtevnejša in najpomembnejša pa 17.010 din. T.i. eskalacijska klavzula določa, da se morajo izhodiščni OD valorizirati v skladu z rastjo življenjskih stroškov, a z določenim zaostajanjem, če gre za rast nad 5 odstotkov mesečno.

● Delavcem v družbenem podjetju se lahko izplača delež čistega dobička le, če ta presega vrednost 6 % poslovnega sklada.

● Delavec je upravičen do regresa za letni dopust (13. plača) v višini najmanj 2.850 din neto.

● Če postane delo delavca zaradi tehnoloških, organizacijskih ali ekonomskih razlogov nepotrebno in podpiše, da pristaja na prenehanje delovnega razmerja z odpravnino, s katero bo reševal svojo nadaljnjo existenco, je upravičen do enkratnega izplačila 24 OD, če ima pod 15 let delovne dobe, 30 OD, če ima nad 15 let delovne dobe, in 36 OD, če ima nad 30 let delovne dobe.

● Med presežke delavcev ni mogoče uvrstiti sindikalnega zaupnika, delegata v delavskem svetu, nosečnice, matere na porodniškem dopustu in na dopustu za nego in varstvo otroka.

● Le z njihovim soglasjem je mogoče med presežke uvrstiti invalide, delavce z manj kot enim letom delovne dobe, oba zakonca, zaposlena v isti organizaciji, samohranilce z otrokom do dveh let starosti in delavce, ki jim do uveljavitve pravice do upokojitve manjka manj kot pet let delovne dobe.

● Medtem ko zakon le našteva kriterije za določanje konkretnih presežnih delavcev, jih kolektivna pogodba rangira po pomembnosti. Najpomembnejši kriterij je delovna uspešnost, sledijo pa mu po vrsti: strokovna izobrazba, delovne izkušnje, delovna doba, zdravstveno stanje in socialno stanje.

ki jo je zahtevala zbornica, kot pa sindikalnim zahtevam. Pogajanja torej še bodo, in bodo tudi izsiljevanja, štrajki. Bo tudi prva splošna stavka v naši povojni zgodovini - 10. septembra med 8. in 9. uro. Svobodni sindikati (ki so nabrali večino članstva) škilijo na Zahod, govorijo o »realni ceni dela«, o plači, ki ne sme biti ostanek, temveč osnova vseh nadaljnjih računov v podjetju, o človeku vrednem in dostojnem življenju. Bodo pa tudi še stečaji, in ljudje

bodo ostajali na cesti, prikrajšani celo za tisto »človeka nevredno« mesečno plačo. Naj se v svoji človekoljubnosti še tako trudijo, tudi sindikatom ne bo uspelo, da bi v isti koš strpali povečanje plač in zmanjšanje nezaposlenosti. Čas, v katerem so našli svojo revolucionarnost, pač ne nudi velikih obetov za skorajšnje povečanje življenjskega standarda delavcev.

Vita C.

»Šola« za organizatorje proizvodnje

Jeseni bo steklo izobraževanje za organizatorje delovnih procesov od predelavcev do izmenovodij. Program bo izpeljan v sodelovanju med Saturnusom, Kemično tovarno Moste in Litostrojem, priključil pa se mu bo tudi Julon in verjetno Izolirka. V preteklih mesecih se je na posebnih seminarjih usposobilo več predavateljev za različna področja, čez poletje pa več avtorjev pripravlja učna gradiva, ki bodo podkrepjena tudi s primeri iz prakse. Samo v Saturnusu se bo seminarjev udeležilo preko 100 delavcev.

»Pomembneje je znati, kot imeti« - to je spoznanje, zaradi katerega so se Andrej Blažko iz KTM, Dušan Djukanović iz Saturnusa in Marjan Žvan iz Litostroja lotili zasnov tega izobraževalnega programa. Sodobno vodenje ne temelji več na avtoriteti, temveč predvsem na vzdušju sodelovanja. To pa se ustvari, če delavci v okviru svojih delovnih področij in pristojnosti sodelujejo že pri oblikovanju ciljev podjetja. Zato morajo biti zlasti vodje primerno usposobljeni tako za redne naloge kot za odgovornejše, ki jih morebiti še čakajo. In ker vsako znanje, še zlasti pa danes, hitro zastara, je najpomembneje usposobiti se za - nenehno usposabljanje. Zato iz dela učnega gradiva, ki ga je pripravil naš vodja oddelka za razvoj kadrov Milan Pavliha, povzemamo nekaj odlomkov na temo samoizobraževanje oz. samoinformiranja.

? ? ? ? ? ? ? ? ? ? ?

Sprašujete - odgovarjamo

!!

Obnova tiskarne in okolje

Vprašanje: Sliši se, da z investicijo v tiskarno v Zalogu zaradi pomanjkanja denarja ni predvidena nabava opreme, ki bi zagotavljala čistejša ozračja. Je to res?

Odgovarja Jože Švigelj, v.d. vodja razvojnega sektorja: V Saturnusu je bil že pred časom izdelan energetsko varčevalni projekt za sanacijo tiskarne z

namenom, da bi pridobili kredit od Mednarodne banke za razvoj. Projekt je predvideval prihranek energije, ki naj bi ga dosegli z izogrevanjem hlapov topil in z uporabo tako pridobljene energije; s tem bi tudi zmanjšali emisijo v ozračje. Ker se je »kreditna linija« med Ljubljansko banko in Mednarodno banko za razvoj zelo dolgo razčiščevala, Saturnus ni izpeljal te investicije, problematika tiskarne, ki je zelo zastarela, pa je ostala. Obnovo tiskarne smo v Saturnusu uvrstili med prioritete naloge. V pripravi je investicija, ki vključuje nabavo dveh novih tiskarskih in lakirnih linij. Ob tem upoštevamo, v okviru dejanskih finančnih možnosti, tudi zakonske predpise o

zaščiti zraka in okolja. To pomeni, da bo lakirna linija opremljena s pečko za naknadno izogrevanje hlapov topil; s tem bo emisija v ozračje v skladu z najnovejšimi varnostnimi predpisi, ki veljajo v ZR Nemčiji in v ostali Evropi. Predvidena investicija bo samo zaradi ekoloških ukrepov večja za 600.000 nemških mark. Če pa bi kupili peči za izogrevanje še k že obstoječim linijam v Zalogu, bi morali dodati dvakrat tolikšen znesek, ki ne bi nič prispeval k obsegu in kakovosti proizvodnje. Tega si ne moremo privoščiti. Ob sedanji podinvestiranosti proizvodnje Embalaže ni mogoče pričakovati, da bomo z eno samo investicijo rešili vse ekološke probleme. Vendar pa se z vsako investicijo varstvo okolja močno izboljšuje. Po tej bo opuščena tiskarska dejavnost v Mostah, kar bo prispevalo k čistejšemu ozračju na tem področju, medtem ko se onesnaženost v Zalogu ne bo bistveno povečala.

V načrtovanje investicije se vključuje tudi služba varstva pri delu. Nedavno so bile izvedene meritve emisij v ozračje v sodelovanju z Zavodom za zdravstvo iz Maribora. V načrtu je poskusna namestitvev tako imenovanih bioloških filtrov, ki razkrajajo organske sestavine topil.

Počitniški domovi

Vprašanje: Kdo skrbi za naše počitniške domove? Vpraševalec ima občutek, da domovi niso primerno nadzorovani, glede na to, da se je spomladi zaradi okvare zmrzovalne skrinje pokvarila velika količina mesa.

Odgovarja Etelka Šergan, referentka za počitniško dejavnost:

S počitniškimi domovi in prikolicami upravlja delovna skupnost skupnih služb - kadrovski sektor, ker se sredstva za vzdrževanje združujejo na skladu skupne porabe. Za vsako enoto pa so zadolženi oskrbniki. Tako je za počitniški dom v Velem Lošnju oskrbnik Brane Batistič, za počitniški dom v Kranjski gori Marjan Kunej in za počitniške prikolicе Slavko Žugič. Oskrbniki so zadolženi, da nekajkrat letno obišejo enoto in ugotovijo potrebna vzdrževalna dela, ki jih opravijo delavci tozda Orodjama in vzdrževanje na osnovi naročila kadrovske službe.

VODJE:

Kdor dela, naj se tudi uči

Izobraževanje in delo se v življenju sodobnega človeka stalno prepletata in dopolnjujeta. To mu omogočajo tudi različne poti do izobrazbe: izobraževanje pred vstopom v delo, izobraževanje ob delu, izobraževanje iz dela. Pri izobraževanju odraslih se del izobraževalnega procesa prenese v sam delovni proces (izobraževanje na delu) saj si v procesu dela zaposleni pridobivajo dragocene izkušnje in spoznanja.

STROKOVNO USPOSABLJANJE SEBE IN PODREJENIH

Lastno izpopolnjevanje je dolžnost, ki se je ne sme človek v nobeni stroki odpovedati. Največji grški filozof Sokrat nam je zapustil izjavo: »Samo to vem, da nič ne vem.« Res je, da nikoli ne vemo zastonj, še manj pa preveč. Brez dvoma se človek vsak dan nekaj novega nauči, če ima odprte oči in ušesa, vendar je to znanje večinoma nabrano nesistematično, bolj ali manj slučajno in ni izraz zavestnega hotenja po učenju. Naučimo se tisto, kar slučajno vidimo ali slišimo, manj pa po lastni iniciativi.

Človek, še prav posebno če mu je zaupano vodstveno ali vodilno mesto, pa mora zavestno in načrtno obnavljati in dopoljevati svoje znanje. Njegovo znanje mora biti po širini in globini vsaj še enkrat tolikšno kot je znanje njegovih podrejenih. Nenehno bi moral spremljati

tehnični napredek v svoji stroki, se zanimati za prednosti novih strojev, orodja, materialov, za nove postopke. Poznati bi moral gospodarske tokove sodobnosti in biti tudi v splošnem pogledu čim bolj razgledan.

Usposabljanje sodelavcev je važna naloga vodje, ki je hočeš - nočeš nujno tudi strokovni učitelj v svoji delavnici - oddelku. Vodja ne sme biti le organizator proizvodnje, ampak tudi strokovni učitelj. Če gre pri absolventih rednih strokovnih šol v glavnem le za aplikacijo strokovnega znanja, za prehod na konkretne potrebe delovnih nalog v obratu, pa gre pri delavcih brez strokovne izobrazbe (poklica) za pravo pravcato strokovno priučevanje. Delavca je treba naučiti vsega tistega, česar ne zna, ali ne zna dovolj dobro, predvsem pa tiste specifične stvari, ki so potrebne za opravljanje dela na konkretnem delovnem mestu, stroju, orodju.

IZOBRAŽEVANJE S POMOČJO INFORMIRANJA

Uspeh podjetja ni odvisen samo od vrhunskih strokovnjakov, temveč od nenehne informiranosti vseh zaposlenih. Danes je mogoče opaziti v določenih podjetjih, da so z najnovejšimi izsledki tehnologije in organizacije dela seznanjene tudi najnižje strukture zaposlenih, v nekaterih drugih pa je opaziti le vrhunske strokovnjake z velikim znanjem, medtem ko so ostali delavci z vsem tem v celoti neobveščeni. Dejstvo je, da delavca, s tem ko ga informiramo, hkrati tudi obveščamo. To je seveda za podjetje zelo pomembno, saj pri neosveščenih delavcih še nikoli ni zraslo kaj novega.

Proces informiranja delavcev v podjetju zajema tri oblike:

- informiranje s pomočjo medsebojnih delovnih kontaktov zaposlenih,
- informiranje na osnovi različne dokumentacije in
- samoinformiranje.

Praviloma velja, da so stihijsko prisotne v vsakem podjetju vse tri oblike informiranja, razlika je le v tem, do kakšne mere se je razvilo informiranje. Od tega so potem odvisni tudi učinki zaposlenih pri delu.

INFORMIRANJE Z MEDSEBOJNIM KONTAKTOM

Najobičajnejša oblika prenosa informacij ob medsebojnih stikih zaposlenih je svobodni razgovor. V medsebojnem pogovoru en delavec zaprosi drugega za kak podatek, primerno metodo ali postopek in podobno. Čim več je takih svobodnih razgovorov v podjetju, bolj enakomerno so razporejene informacije in višji je nivo razgledanosti delavcev. Vodilni, vodstveni ter strokovni kadri morajo pogostokrat dajati svojim podrejenim določene napotke in navodila za delo. Ta so lahko kratka ali pa podrobnejša in

obširnejša. Včasih so bolj podobna ukažu, lahko pa vsebujejo vrsto informacij, s katerimi se bogati znanje delavca. Vzporedno z navodili je mogoče posredovati tudi vrsto nasvetov, ki pa spet niso nič drugega kot vrsta informacij, ki delavcu omogočajo najti krajšo in ustrežnejšo pot za opravljanje nekega dela.

Najbolj koristna oblika izmenjave informacij med dvema delavcema je posvetovanje. Pri tem pride do kritične presoje vrednosti izkušenj obeh delavcev, ki da nove informacije, ki potem delavcu omogočajo, da se lažje odloči v kritični situaciji.

Vse te oblike izmenjave informacij ob medsebojnih stikih zaposlenih so možne le v demokratičnih odnosih, pri tem je vseeno ali gre za horizontalno pomoč zgornje strukture kadrov spodnji ali pa za povratne informacije spodnje strukture zgornji.

Dober vir informacij, ki bistveno bogati znanje zaposlenih delavcev, je raznovrstna **dokumentacija**, ki se pojavlja vzporedno z nakupom orodij, strojev, delovnih naprav in materialov.

Način, s pomočjo katerega delavec ohranja ustrezen nivo splošne in strokovne izobrazbe ter ustrezen nivo pismenosti, je gotovo **samoinformiranje**, kakšna je njegova zavzetost za to, je odvisno od tega, koliko ga je k temu privadila šola, kakšna je njegova motivacija po odkrivanju novih stvari, in od tega, kako podjetje spodbuja delavce za izpopolnjevanje.

Zelo pomembno je, da vodilni in vodstveni delavci ter strokovnjaki vzpodbujajo mlade pripravnike in delavce, da pogledajo to in ono literaturo, nekatere programe na televiziji, preberejo določene članke v časopisu in to in ono strokovno literaturo. S tem ko mlade usmerjamo v samoinformiranje, jim omogočamo hitrejši osebnostni razvoj in hitrejše oblikovanje v delavce in strokovnjake.

Milan Pavliha

V Saturnus in nazaj v dveh mesecih

Tale »potopis« je v časopisu svoje fakultete objavil nizozemski študent, ki je bil na praksi v naši komerciali pred skoraj letom dni.

Prihod v Ljubljano, Jugoslavija, nedelja, 25. septembra 1989: »Hallo, my name is Erik de Vries, I was told that I would get a room here«. »Prosim?« »I would get a room to sleep here«. »Ne govorim angleško«. »Eh, a room, Zimmer!« Vzajem slovarček jugoslovanskega jezika: »Soba!« Sedaj mož razume, ukrene pa še vedno nič. Kot zadnje rešitev mu pokažem telefaks podjetja z navedbo prenočišča. Kaže, da ga to prepriča, in še vedno ne preveč prijazno mi izroči ključke od sobe.

Naslednje jutro ob sedmih imam prvi razgovor s svojim spremljevalcem iz Saturnusa, g. Lazarjem. Moja naloga je, da sestavim prvi načrt za Marketinški informacijski sistem (v nadaljnjem besedilu M.I.S.).

Gospod Lazar je vodja komercialnega oddelka v Saturnusu. To državno podjetje s približno 2000 delavci ima tri proizvodne oddelke: oddelek luči, ki proizvaja sprednje in zadnje luči za avtomobilsko industrijo (na primer Volkswagen, BMW in Renault), oddelek za embalažo, ki proizvaja kovinsko embalažo za prehrabeno, kozmetično in kemično industrijo ter proizvodne strojni oddelek, ki proizvaja rezervne dele za kovinsko obdelovalne stroje. Promet v letu 1988 je znašal približno 150 milijonov guldnov.

In kaj delaš v prvem tednu prakse? Po malem si ogleduješ podjetje, imaš orientacijske razgovore in bereš prineseno literaturo. Dober svetovalec je v tem primeru načrt MTBO za načrtovanje in izvajanje raziskave. Določene podatke je večinoma možno hitro dobiti, kot na primer finančne podatke ali organogram.

V teku prvega tedna sem bil seznanjen z ljubljanskim odelkom ATEC/TAESTE, tako da sem takoj spoznal približno petnajst tujih študentov, med drugimi iz Španije, Japonske, Izraela in Zahodne Nemčije. Družabno življenje karakterizirajo skrajnosti. En dan koncert Black Sabbath, naslednji dan koncert v Cankarjevem domu, kulturnem centru Ljubljane. Razvedrilo v glavnem mestu Republike Slovenije, ki je

usmerjena k reformi, moraš pa pogosto sam poiskati. Nočno življenje (po deseti uri zvečer) je omejeno na samo dva nočna kluba. To pa ni vplivalo na veselje skupine, ki se je redno zabavala ob odličnih jugoslovanskih vinih in vodki. Vse to je bilo malo prehudu za mojo fizično kondicijo. Tako sem se redno moral skrivati za knjigami Bemelmansa in Kotlerja, da bi se malo naspal.

Na osnovi vprašalnika iz Kotlerjeve knjige sem imel intervju z g. Lazarjem, z namenom določiti, kakšno informacijo potrebuje za odločanje. Sestavlil sem tudi check-list, z namenom navedeno informacijo razporediti in navesti, če je vsebovala napake ali zamude. To sem naredil za kontrolo, če je mišljenje komercialnega o tem upravičeno.

Na osnovi rezultatov teh raziskav je bila sestavljena problemska definicija: Katere podatke mora vsak del komercialnega oddelka vnesti v M.I.S. in kako morajo biti ti podatki strukturirani. Za primer sem izbral bistvene tipe (o katerih podjetje želi imeti podatke) za prodajo sprednjih luči s pripadajočimi podatki.

Nato sem izvedel raziskavo o pričakovanih bodočih uporabnikih M.I.S.. Tako se je izkazalo, da se devet od enajstih ljudi, ki so sodelovali pri tej raziskavi, še nikoli ni dotaknilo računalnika. Imeli pa so pozitivno mnenje o možnosti M.I.S.-a. Zaključek celotne raziskave je bil, da obstajajo dobre možnosti za M.I.S., pod pogojem, da so izpolnjeni določeni pogoji (programi v slovenščini, določitev pravih, bistvenih tipov, dovolj treninga).

Pomembno vprašanje, ki ti ga postavijo in ki si ga tudi sam postaviš glede opravljanja prakse v tujini, je naslednje: ali ima praksa v tujini sploh kakšen nivo?

Moj odgovor na to je: na Nizozemskem je prav gotovo naloga za prakso težja, po drugi strani pa so okoliščine v tujini težje (druga kultura, drugačen jezik, način življenja itd.). Vsakomur pa priporočam stažiranje v tujini, ker s tem pridobiš po mojem mnenju edinstvene izkušnje.

Najpomembnejši nasveti:

- skrbi, da imaš urejeno stanovanje in prehrano;
- skrbi, da imaš veljavne potne liste;
- čimprej stopi v stik s krajevno študentsko organizacijo (lahko preko AIESEC).

Zadnji nasvet: najprej pokliči podjetje, kateremu nameravaš poslati pismo in vprašaj za ime vodje določenega oddelka (marketing, logistika, finance itd.). Tako dobi tvoje pismo prej v roke (ne pride na veliki kup v kadrovski oddelek) in boš gotovo tudi dobil prej odgovor.

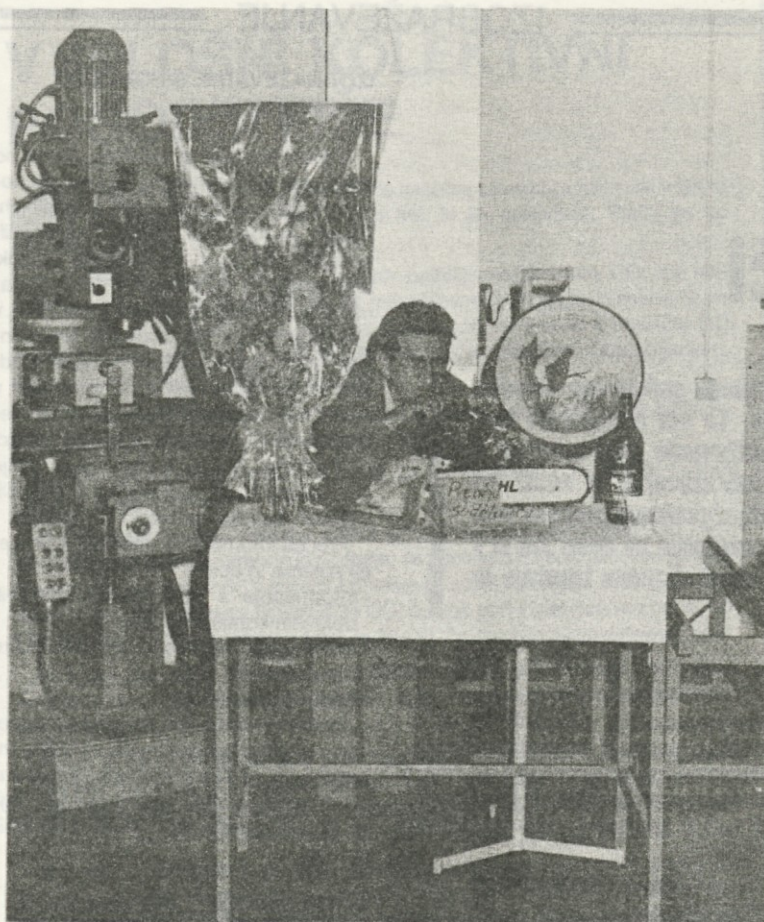
Eric de Vries

Še enkrat bi bil orodjar!

Dan upokojitve je dan, za katerega človek dela 35 ali 40 let. Lahko bi rekli, to je dan veselja in tudi žalosti, kajti občutki slovesa so zelo mešani. Pred kratkim jih je spoznal marjivi mojster, vodja orodne delavnice v Avtoopremi, »naš« Rene Krnc, ki je že od leta 1963 delal v Saturnusu.

Težko je v nekaj besedah strniti vse tisto, kar je prizadevni Rene pomenil v naši verigi proizvodnega dela, od katerega živimo prav vsi Saturnužani. Svoje bogate izkušnje pri odpravljanju napak na zelo zahtevnih orodjih je zelo uspešno prenašal na mlajše sodelavce in s tem pustil za seboj ekipo odličnih orodjarjev. Mojster Krnc je s svojimi odrešilnimi posegi v orodja velikokrat reševal težke proizvodne zastoje. Nemci, Italijani in Francozi namreč neizprosno zahtevajo, da jim pošiljamo proizvode v točno določenih rokih. Odločil sem se, da Reneju ob slovesu zastavim nekaj vprašanj, na katera je rad odgovoril.

Rene, če bi bil še enkrat mlad, kakšen poklic bi si izbral?



Še enkrat bi bil orodjar, a pod drugimi pogoji - s tem mislim na nizke plače nas orodjarjev.

Čenimo te kot orodjarja, vemo pa, da imaš tudi izredne sposobnosti komuniciranja s ljudmi, predvsem z vodilnimi...

Veš, že večkrat smo se dogovorili z našimi vodilnimi za boljše pogoje dela, toda največkrat je ostalo le pri obljubah.

Kakšno razliko vidiš med današnjim Saturnusom in tistim izpred 20 let?

Razlika je velika, kajti za današnje iz-

delke so potrebna mnogo bolj izpopolnjena orodja. Pri tem mislim tudi na naš razvoj, saj mora polizdelek, ki pride iz orodja, ustrezati končnemu izdelku.

Kaj svetuješ nam, ki ostajamo in se bomo še srečevali z vsakdanjimi problemi v proizvodnji?

Menim, da bi se morali vodilni in razvojniki bolj vključevati v proces uvajanja izdelka v proizvodnjo in to na vseh ravneh - posebno na ključnih točkah. Ob tem naj poudarim, da brez dobrega orodja ni dobrega izdelka in ni Saturnusa.

Kaj misliš o sedanji slovenski politiki? Si se že opredelil za kakšno stran-ko?

Še ne, kajti vremena se »Kranjcem« še niso razjasnila!

Kateri dogodek na delovnem mestu ti je ostal najbolj v spominu?

Veliko je bilo lepih trenutkov, a najlepši so bili zame vedno takrat, ko je orodje premagalo zahtevnost polizdelek in me je šef razvoja plastike »Heno« Privšek potrepljal po rami.

S čim boš zdaj, ko odhajaš v pokoj, zamenjal vsakdanje delo v Saturnusu?

Hodil bom na naše lepe planine, če bom zdrav, imam pa tudi malo hribovske zemlje, na kateri se bom izživljal.

Rene Krnc, v imenu celotnega kolektiva se ti zahvaljujem za prizadevno delo, ti želim veliko zdravja in zaslužnega počitka, in da bi še večkrat zašel med nas, da obudimo spomine in te seznanimo z novimi dosežki našega Saturnusa.

Jože Šmejc



ABC register inostranih partnera jugoslovenske privrede - the register of foreign partners in jugoslav economy. Beograd: Ekonomika, 1990.

Edward De Bono
Nauka i umetnost uspeha

Dragutin Feletar
Razvoj prerade povrča u Umagu: u povodu 20. obljetnice udruživanja tvornice »Povrče« Umag i »Podravke« Koprivnica 1969-1989

German Motor Tribune 1988, 1989.
- Frankfurt: Broenner Verlag, 1988, 1989.

Gesamt-Katalog: Ausgabe Nr. 11. - Kleinstheim: Messwelk, 1990

Hella Original Replecement and general parts 90/91

Bogomir Kovač
Uvod v podjetništvo: analiza poslovnega načrta

LE GUIDE de l'equipement et de l'outillage 1990 - Paris: E. T. A. I. regie, 1990

Mit Hille & Muller fahren Sie Besser: zemljevid.

Hasan Muratović
Rukovodjenje preduzećem u krizi

Osnovi interne standardizacije: JUS: priručnik 2 / Bruno Ramić et. al.

Eduard Osredečki
Poslovni bonton: kultura poslovnega komuniciranja

Ostvarivanje i zaštita prava industrijskog vlasništva: zbirka propisa i međunarodnih ugovora s oglednim primjerima tip-skih ugovora za praktičnu primjenu / avtor Vladimir Gudlin

Poslovni teleks telefaks imenik Slovenije 1990

Privredni adresar SFRJ: 26/1990.- Beograd: Privredni pregled, 1990

Charles R. Whitlock
Menadžment u akciji

Popravek

Na seznamu letošnjih upokojenec, ki smo ga objavili v prejšnji številki, je bilo pomotoma zapisano ime Marija Kozetič namesto MARJAN MOZETIČ. Opravičujemo se!

TENISAČI POZOR, JESENSKI TURNIR!

Do 14. septembra, ko bo žrebanje, imate čas, da se prijavite na jesenski turnir v tenisu. Začel se bo v ponedeljek, 17. septembra in bo trajal do sobote, ko bodo odigrane polfinalne in finalne tekme. Lani so prvič nastopile tudi ženske. Njihovo udeležbo pričakujejo organizatorji iz teniške sekcije ŠRD Saturnus tudi letos, poleg njih pa tokrat vabijo na turnir tudi zakonce in otroke naših delavcev, ki bodo tekmovali v posebni konkurenci. Odrasli člani ŠRD plačajo 50 din prijavnine, otroci pa 20 din. Prijave bo zbiral oskrbnik igrišča Vili Pogačnik.

Najboljši štirje v vsaki skupini bodo med drugim prejeli praktične nagrade; v ta namen je teniška sekcija že predvidela nagradni fond. Največja nagrada, za katero se bodo potegovali tekmovalci v moški konkurenci, pa bo vsekakor - premagati (skoraj) nepremagljivega Ludvika Dorniga.

Tekmovanje se bo v soboto, 22. septembra končalo s piknikom, glasbo in plesom.

Še pred turnirjem za Saturnužane pa bo, drugi vikend v septembru, dvodnevni ekipni turnir za moške, na katerem bodo, kolikor je zaenkrat znano, nastopile ekipe iz 11 podjetij, ki imajo sedež v občini Moste-Polje - Zmagovalna ekipa bo prejela predhodni pokal.

GLAS SATURNUSA izdaja delavski svet DO Saturnus v nakladi 2400 izvodov.

Uredniški odbor: Mensura Bašić, Zvone Debeljak, Brane Novak, Stojan Tršan, Rihard Gerbec, Silvo Baznik, Josip Lukša, Sandi Hvala.

Glavna, odgovorna in tehnična urednica Vita Cajnko Javornik. Naslov uredništva: Saturnus, Ob železnici 16, 61110 Ljubljana, telefon 444-466 int. 225

Tiskano v Saturnusu - oddelek tiska na papir.

Glasilo je brezplačno.

Po mnenju sekretariata za informiranje IS skupščine SRS, št. 412-1/72 z dne 8. 9. 1975, je glasilo oproščeno temeljnega davka na promet.