

UVAJANJE PODJETNIŠTVA V SATURNUSOVEM TOZDU EMBALAŽA

# Tudi tu so najpomembnejši pravi ljudje

Zadnje čase je o podjetništvu veliko govora, saj se v njem kaže rešitev za naše omajano gospodarstvo. V drugi polovici lanskega leta so v desetih ljubljanskih delovnih organizacijah pričeli s poskusnim projektom uvajanja podjetništva v ozde, ki ga izvaja organizacija Agea iz Nove Gorice. V naši občini sta bili za ta poskus izbrani delovni organizaciji Kemična tovarna Moste in Saturnus, toz Embalaža. Čeprav grede nekateri teh projektov že h kraju, še ni mogoče dovolj zanesljivo reči, kako se bo to obneslo v praksi.

V Saturnusovem tozdu Embalaža naj bi projekt začel konec tega leta ali najkasneje v začetku drugega, želje, predvidevanja, ideje in načrti pa so že oblikovani. O tem, kako naj bi podjetništvo pričelo svojo pot v Saturnusu, smo se pogovarjali z Zvonetom Žepičem, direktorjem tozda Embalaža in hkrati tudi z vodjem skupine, ki ima na skrbi ta projekt. Kot prvo v nizu vprašanj se je kar samo od sebe ponudilo tole: Kaj si pravzaprav sploh predstavljamo pod podjetništvom?

»Po mojem mnenju je prav status lastnine tisti, ki označuje podjetništvo in ki podjetnika navaja k odgovornemu ravnanju. V podjetništvu naj bi vsakdo videl tudi svoj osebni interes in podjetniški način bo uspeval le, če bodo vsi, se pravi podjetniki, vložili v podjetje nekaj svojega kapitala; to pa je lahko znanje, prostor, denar ali kaj drugega. Ker bodo vložili del svoje lastnine, pomeni to za njih tveganje, in prav to jih sila k čim bolj učinkovitemu obnašanju. Danes veliko govorimo o lastnini, vendar se še vedno nismo zmenili za status proizvodnih sredstev.

V podjetništvu pa naj bi se točno vedelo, kakšen delež je kdo prispeval, kaj je od koga. Danes v Jugoslaviji tudi ne poznamo tržne vrednosti podjetij; v podjetništvu bo to treba razčistiti,« je razmišljal Zvone Žepič.

Zakaj so v naši občini poleg Kemične tovarne prav vaš toz izbrali za ta projekt?

»Kot proizvajalci embalaže sodelimo v materialno in delovno intenzivno proizvodnjo. Naša



Zvone Žepič

oprema je stara in odpisana, težave imamo tudi z delovno silo; po eni strani nam jo primanjkuje, po drugi pa toliko zaposlenim ne moremo zagotoviti ustreznih življenjskih razmer. In še nekaj je: vse materialno in delovno intenzivne proizvodnje v Ljubljani nimajo prave prihodnosti. Naša proizvodnja embalaže se že vrsto let ne spreminja, znotraj nje pa so tudi programi, ki so dohodkovno neza-

nimivi. Iščemo take možnosti, da te programe ne bi ukiniteli, marveč našli tudi za njih rešitev.«

Kako ste se v tozdu lotili zamisli o uvajanju podjetniških skupin?

»Skupaj s predstavniki Agee smo organizirali pogovore z ljudmi, za katere smo predvidevali, da imajo ideje in znanja in bi lahko bili tudi vodje teh projektov. Na ta način smo prišli do cele vrste idej, ki smo jih prediskutirali skupaj z vodstvom in strokovnimi službami delovne organizacije. Na koncu smo se odločili za dva projekta: za napisne ploščice, naš večji kupec doslej je bilo Gorenje, in pa za štirioglate kovinske kasete, ki se uporabljajo kot embalaža za vodene in tempera barvice, kozmetiko in podobno. Predlogov je bilo veliko, prednosti teh dveh pa so bile, da za ti dve področji že imamo trg, razpolagamo tudi z opremo, vendar so stroški proizvodnje pri zdajšnjem načinu dela previsoki.«

Oba programa, izdelava napisanih ploščic in kovinskih kaset, sta le majhen delež v vaši celotni proizvodnji. Kaj pričakujete, kadar bo delo steklo na podjetniški način?

»Pričakujemo večjo akumulativnost na teh projektih, povečanje tržnega deleža in s tem tudi povečanje dobička za delovno organizacijo kot tudi za podjetniško skupino. Zmanjšali naj bi se stroški, boljša naj bi bila izraba delovnega časa, trženje bolj prodorno. V podjetništvu vidimo tudi možnost motivacije ljudi; to je za njih tudi priložnost, da se izkažejo in si z ustvarjalnim delom ustvarijo tudi primeren osebni dohodek.

Sta pa seveda navzoča tudi strah in nezaupanje ljudi, saj se zdaj še ne ve točno, kako bo to izgledalo

v praksi. Bo pa prav gotovo tak projekt tudi dobra spodbuda za naprej.«

V zvezi s podjetništvom je še mnogo nejasnosti, vprašanj, na katera ta trenutek ni mogoče odgovoriti.

»Veliko stvari je še nerazčiščenih; tako na primer, kakšen naj bo odnos direktorja do podjetnikov. Pojavlja se tudi dilema, ki jo bo pri takih projektih potrebno rešiti: vsi taki programi kot sta naša naj bi bili uspešni le, če bodo v njih delali ljudje, ki so najbolj sposobni in imajo največ znanja. Le tako podjetništvo lahko uspe. Zato mislim, da je prav kader eden najpomembnejših faktorjev pri ustanavljanju podjetniških skupin. Z oblikovanjem večjega števila takih projektov v neki delovni organizaciji, bi matično podjetje kadrovskega popolnoma osiromašili, po drugi strani pa bi v njem ostala vsa nadgradnja in bi bile njegove obremenitve še večje. Zato bodo ti podjetniški projekti morali ustvarjati tako velik profit, da bodo pokrivali tudi del teh stroškov, to pa bo hkrati prisililo tudi delovno organizacijo, da si bo prizadevala za maksimalno donosno proizvodnjo.«

Ste se že odločili, ali bo to le notranje podjetništvo, ali iščete tudi druge partnerje?

»V našem primeru še nismo sprejeli dokončne odločitve glede formalnega statusa te podjetniške skupine. Zdaj se pogovarjamo, iščemo tudi zunanje partnerje, še vedno smo v fazi iskanja, kako to izpeljati. Od Agee v glavnem pričakujemo pomoč pri urejanju pravno formalnih zadev v zvezi z zakonodajo podjetništva, sama tehnologija pa je stvar delovne organizacije.«

D. J.

# Znanju ceno, ki mu gre

V dveh letih obstoja menažerske šole na Brdu je šlo skozi 2598 delavcev, ki so se izobrazili v različnih programih, od funkcionalnih področij do strateškega vodenja. Iz poročila zborničnega centra je razvidno, da je bilo v lanskem letu več kot pol slušateljev iz vrst direktorjev in drugih vodstvenih delavcev. Če mednje všteto še 25 kandidatov za direktorja, zvečine mlajših ljudi, je slika o dejavnosti Brda popolnejša. Kot pravi direktorica Danica Purg, preseneča dejstvo, da so se pomena izobraževanja – predvsem v menažerstvu – zavedli tudi drugod po Jugoslaviji. Čedalje več jih prihaja po znanje, ki jim manjka – upravljalško, tehnično in strokovno, ki ga lahko dobijo na Brdu pri Kranju.

Na vprašanje, od kod prihaja najmanj slušateljev, Danica Purg odgovarja, da je sicer opaziti prednost razvitih območij pred manj razvitimi glede udeležbe na seminarjih (iz MGZ Ljubljana jih je bilo lani 498, iz Murske Sobotne samo 102, vendar je to za 73 več kot leto prej); važnejše merilo pa je uspešnost posameznih podjetij, ne glede na območje njihovega delovanja. Njihov reden gost je Unis, če vzamemo na primer udeležence iz druge republike.

Številke seveda ne povedo vsega. Pomembnejši so trendi, ki jih lahko (tako D. Purg) ocenimo za pozitivne predvsem kar zadeva starost, spol in izobrazbo udeležencev izobraževanja. Prihaja več mlajših vodilnih delavcev (med 30. in 40. letom) kot prej, vendar še premalo ljudi »z vrha«. Lani je Brdo obiskala tretjina slovenskih menažerk (232). V lanskem letu je bilo opaziti tudi veliko število seminaristov z doktoratom oziroma magisterijem (8,5 odstotka vseh udeležencev)... So znamenja napredka, čeprav še ni možno podati popolnejše ocene samih učinkov (ekonomske) izobraževanja, česar naj bi se, po napovedih, tudi lotili, in sicer že drugo leto.

Medtem se moramo zadovoljiti z navedenimi zapažanji uprave zbornične šole. To pa je samo pogled z ene strani. Kako na šolo gledajo uporabniki? O tem, med drugim, govori primer Droge iz Portoroža, od koder je lani direktor pripeljal celo »vojsko« (50) svojih ljudi, ki so tudi odkrito razgrnili vso problematiko. V tem podjetju so se zares odločili »spremeniti klimo«. So pa tudi nekateri kritični pogledi glede vsebine in izvedbe izobraževanja. Večina je zadovoljna s predavateljskim kadrom (v odgovorih na vprašalnik zbornične šole) in se tudi ne pritožuje preveč nad ceno storitev, glede na dejstvo, da na Brdu zares predavajo vrhunski strokovnjaki. Doslej se je zvrstilo več kot 100 domačih profesorjev in 33 tujih iz znanih menažerskih šol (tudi iz Fontainebleauja, Inseada, Mc Kinseyja in podobnih), nekateri po večkrat. Pač pa udeleženci seminarjev na Brdu pogrešajo še tesnejšo vpetost vsebin izobraževanja v reševanje konkretnih upravljalških in drugih strokovnih problemov (pri tem se je doslej nemara izkazala za najbolj uspešno britanska metoda Action Learning). Zato so potrebna dodatna, predvsem metodološka znanja, ki si jih delavci Brda in njihovi sodelavci že nabirajo. Verjetno ni več daleč čas, ko se bo tudi pri nas uveljavila na zahodu dobro poznana oblika svetovanja »na licu mesta« (in-house consultancy). Pod (edinim) pogojem, da prej vzpostavimo tržno usmerjeno gospodarstvo, z vsemi elementi konkurence, ko bo tudi znanje naposled naprodaj po ceni, ki mu dejansko gre.

IGOR ŽUŽEK

KMALU BOGATEJŠA PONUDBA

## Obrtna cona v Fužinah

Naselje Nove Fužine postopoma dobiva podobo, kakršno si želijo njegovi prebivalci. Vrsti spemljajočih objektov se bosta v kratkem pridružila tudi dva servisna objekta ob Emona centru, pričela se je gradnja v obrtni coni ter gradnja gostinske šole. Vse objekte gradijo delavci Gradisovega tozda Gradbena operativa Ljubljana.

Objekta v servisnem centru sta zgrajena do četrte gradbene faze, tako da jih bodo lastniki opremili in do konca uredili po lastnih željah in potrebah, glede na dejavnost, ki jo bodo opravljali. Sedaj urejajo okolico in upajo, da bodo prvi lokali začeli obratovati že letošnje poletje.

Gradnja se je pričela tudi v obrtni coni med tovarno Olmo in

Mizarstvom Moste. Sredi februarja so začeli graditi stavbi, ki bosta dolgi 15 in široki 6 metrov, enonadstropni in delno podkleteni. V obeh skupaj bo devet delavnic. Tudi ta dva objekta bosta narejena do četrte gradbene faze.

V obrtni coni bo, če se bo uresničevala načrtovana politika podpore drobnemu gospodarstvu, kmalu zraslo še več objektov, saj

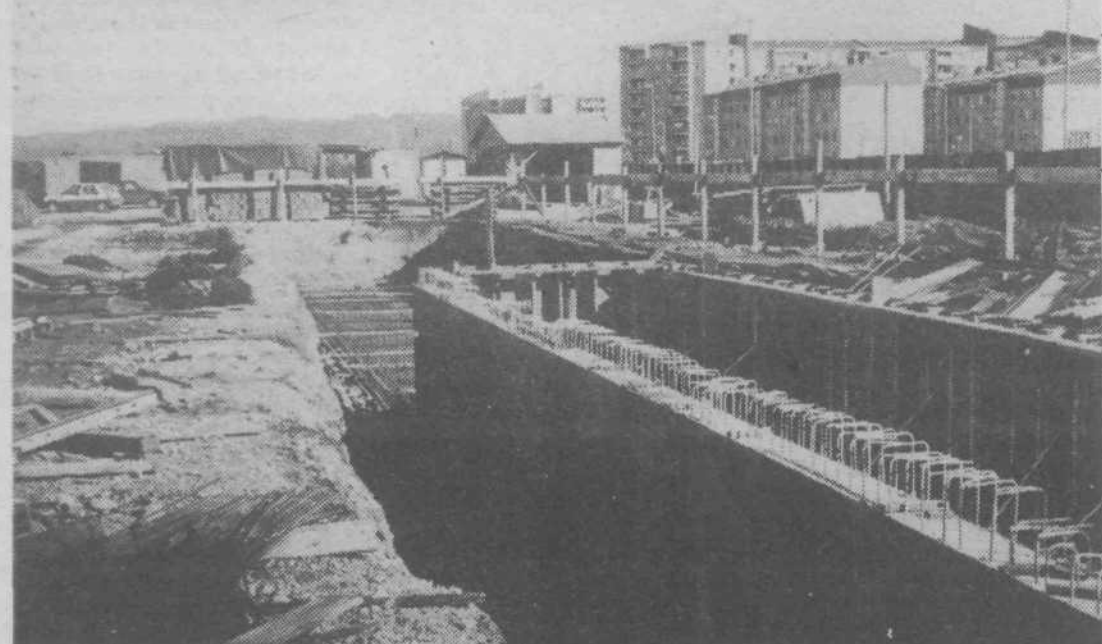
jih je v urbanističnem načrtu predvidenih trinajst.

Tako stavbi v bodočem servisnem centru kot v obrtni coni gradijo ves čas financira Gradis z lastnim denarjem. Kupce je sicer vedno težje najti, ker se pozna padeč kupne moči prebivalstva, vendar je v današnjem času, ko je večina investitorjev brez denarja, takšna usmeritev ena od možnosti za zaposlitev kapacitet v gradbeništvu.

Novi spremljajoči objekti bodo Fužinam omogočili drugačno življenje kot v spalnem naselju, saj krajanoj ne bo treba za vsako malenkost oditi v center Ljubljane.

C. P.

Prvi betoni za temelje objektov v obrtni coni so že vgrajeni, še nekaj mesecev in stavba bo pod streho.



INFORMACIJA ZA VAS

## Za lepoto in zdravje

Na Vevški cesti 2 v Polju, nasproti bifeja Vehovec, je že dobro leto dni odprt kozmetični salon; gre sicer za nove prostore, vendar ne za novo dejavnost v naši občini, saj se je lastnica salona Marija Porenta semkaj preselila iz Novega Polja, kjer je že vrsto let imela prav tak lokal. V novih prostorih kozmetičnega salona Marije Porente opravljajo nego dekolteja in obraza, epilacijo, depilacijo, pedikuro, odstranjujejo celulitis, na voljo pa sta tudi savna in ročna masaža.

Nega obraza in dekolteja je osnovna dejavnost vsakega kozmetičnega salona; tu naj omenimo dva posebna načina masaže

obraza, ki ju delajo le nekateri kozmetični saloni pri nas, vendar, kot je povedala Marija Porenta, nadomeščata do zdaj uveljavljeni način masaže obraza. Gre za tako imenovano ročno lifting masažo (masiranje s konicami prstov), lahko bi ji rekli kar likanje gubic, saj je njen namen ohraniti čvrstost mišic; druga novost pa je limfna drenaža, to je odstranjevanje strupenih snovi, kar je zlasti koristno pri aknah, žilicah na obrazu in podobnih težavah.

Pri pedikuri naj posebej opozorimo na vstavljanje vzmetnih igel pri težavah z vraščenimi nohti, in pa na izdelovanje vložkov, namenjenih tistim, ki jih pestijo otiščanci.

V Evropi je odpravljanje celulitisa v kozmetičnih salonih že dolgo v navadi, pri nas pa z aparati in znanjem, potrebnim za to, razpolagajo le redki. »Celulit, ki napada

predvsem ženske, ni mogoče odpraviti samo s telovadbo in prehrano. Osnovni vzrok nastanka je naš način življenja, v katerem je premalo gibanja. Celulit lahko označimo kot neke vrste zastrupitev veznega tkiva; upočasnijo se proces odstranjevanja odpadnih snovi, kar povzroči zadrževanje strupov v telesu. Zato je potrebno vrniti vezivu normalno prožnost in izločiti iz telesa odpadne snovi,« je razložila Marija Porenta.

V kozmetičnem salonu priporočajo za odstranitev celulitisa s prizadetih delov telesa globinsko gretje, limfno drenažo in kontrakcijo s celutromom (to je sodbujanje mišic). Vsi ti postopki bodo še učinkovitejši, če bodo združeni z ustrezno prehrano, pravilnim dihanjem, z več gibanja in s posebnimi telovadnimi vajami.

Na koristnost ročne masaže in savne ni treba posebej opozarjati. Omenimo naj le, da masaža dobro deluje pri vseh težavah s hrbtnico, saj pomaga odpravljati bolečine, hkrati pa prežene utrujenost in povzroča občutek sproščenosti in lahkotnosti.

Slika in besedilo: D. J.

ZVEZA REZERVNIH VOJAŠKIH STAREŠIN

Predsedstvo OK ZRVS Ljubljana Moste-Polje obvešča vse rezervne vojaške starešine do 55. leta starosti, ki nimajo razporeda v oborožene sile, da imajo 8., 9. ali 15. aprila 1989 ob 8. uri orientacijski taktični pohod z reševanjem taktične naloge na temo Četa kot jurišni odred v napadu na utrjeno postojanko. Ta pohod bo organiziran na terenu Zadvara v bližini hriba Marenček, zborna mesto pa bo na dvorišču OŠ Tone Trtnik-Tomaž, kjer se bodo formirale skupine za odhod na teren; do tja vozi avtobus MPP Ljubljana, št. 13. Vse RVS obveščamo, da so se po zakonu o vojaški obveznosti in statutu ZRVS dolžni udeležiti usposabljanja. Vse dodatne informacije dobite po telefonu 441-034 OK ZRVS Lj. Moste-Polje ter tudi pri vaših vodstvih v krajevnih organizacijah ZRVS. Vsi RVS bodo prejeli tudi pisna obvestila!

VILKO SLUGA

