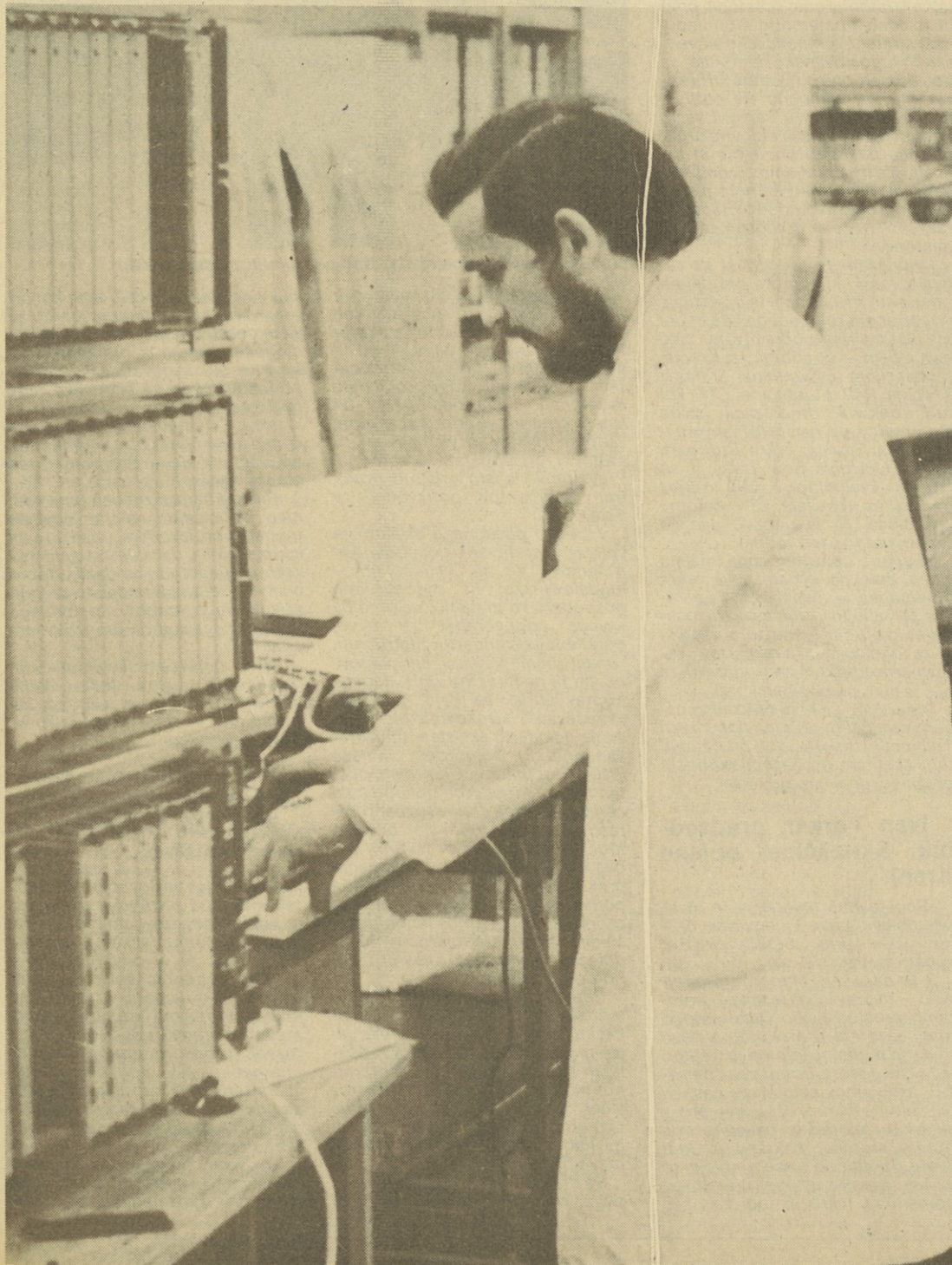


Iskra

43



V četrtek, 27. novembra, so v Kranju odprli Tovarno zasebnih telekomunikacijskih sistemov. S tem je Iskra Telematika pridobila nove delovne prostore, v katerih bo potekala proizvodnja in nadaljnji razvoj sodobnih digitalnih central Sistema Iskra 2000, ki so plod lastnega znanja in dela. Svečane otvoritve so se udeležili številni ugledni predstavniki slovenskega in jugoslovanskega družbenopolitičnega in gospodarskega življenja.



Po 15. konferenci mednarodnega trženja

V skladu s konceptom globalnega trženja Iskre je tradicionalna Iskrina zunanje-trgovinska konferenca lani prerasla v »Konferenco mednarodnega trženja« tako, da so tokrat na njej že drugič obravnavali tudi prodajo v Jugoslaviji. Poleg določenih uspehov je delovno srečanje na Brdu pri Kranju opozorilo tudi na številne probleme, med njimi tudi na nekaj takšnih, ki nimajo neposredne povezave s trženjem. Na vrh teh, slednjih, so nekateri razpravljalci postavili dezintegracijske procese v Iskri, ko se dandanes v Iskri vse preveč ljudi ukvarja samo s tem, kako bi se organizirali, namesto, da bi začeli spreminjati organizacijske oblike, v takšne, kakršne zahtevata svetovno tržišče in svetovna tehnologija.

Še marsikaj drugega pa bo tudi treba popraviti, če želimo v prihodnje dosegati zaželene cilje. Tak pogumen načrt je že izvozna številka v prihodnjem letu, ko naj bi Iskra izvozila za skoraj 300 milijonov dolarjev (296,2), od tega za nekaj manj kot dve tretjini na konvertibilno območje. Nič manj ambiciozna ni želja, da bi morala Iskra že čez nekaj let izvoziti kar polovico svoje proizvodnje. Zdaj smo pod 25%, že v treh, štirih letih pa bi morali naš izvoz podvojiti.

Seveda pa to ni le želja, ampak kar nujnost. Kljub temu pa se lahko vprašamo, kako nam bo to uspelo, ko pa zdaj že skoraj brez sramu sami kažemo s prstom na tehnološko zaostajanje Iskrine proizvodnje, na spremenljivo kakovost naših izdelkov, na poslovno (ne)disciplino, na vse večje izgubaše med Iskrinimi večjimi izvozniki, na jugoslovansko devizno politiko...

Upanja, da bomo dosegli zastavljene cilje pa vsekakor so. Mednje sodi tudi najnovejša Iskrina pridobitev, ko so ob dnevu republike odprli v kranjski Telematiki tovarno za proizvodnjo digitalnih central SI 2000.

Lado Drobež

Takšnih tovarn bi v Iskri potrebovali še veliko

To je bila zaključna ugotovitev ob četrtkovem delovnem obisku predstavnikov SOZD Iskra v dobrepoljski Iskri — TOZD Stikalni in zaščitni elementi. Eden izmed bistvenih razlogov, da tukajšnji delavci ustvarjajo akumulacijo, izvoz in proizvodnjo, ki jih glede na rezultate uvrščajo med najboljše TOZD Materialne proizvodnje v delovni organizaciji Avtomatika, je o tem, da kolektiv jemlje tovarno za svojo. To pa je prav tisti faktor — pripadnost Iskri, ki v prihajajočem obdobju postaja izredno pomemben, če bomo v Iskri hoteli doseči napredek. Vendar pa ni bilo vedno tako:

Pred 26-letile zametek industrije

Ko je 2. februarja 1960. leta v takratni strojni delavnici obrata tovarne TELA deset delavcev pričelo s proizvodnjo zračnih in oljnih stikal, verjetno ni nihče pričakoval, da bo delavnica v dobri 25 letih zrasla v močno temeljno organizacijo s 330 zaposlenimi delavci in proizvodnjo jakotočnih stikal in zaščitnih elementov ter jakotočnih pomožnih relejev, ki niso izrednega pomena samo za delovno organizacijo, temveč za celotno Iskro.

Sledila so leta izredno dinamičnega razvoja, ki so jih spremljale razširitve proizvodnega programa, povečanje števila zaposlenih in temu ustrezni rezultati. Marsikomu pa so ostala v spominu tudi krizna — 1968/69. leta, ko je bilo potrebno opustiti določen proizvodni program in poskrbeti za delavce, ki so ostali brez dela. S prirojeno pridnostjo in disciplino so premagali tudi te težave. Kljub izredni stiski s prostori (saj je na enega delavca prišlo manj kot 2 m² delovne površine), so že v 1981. letu, ko so že poslovali kot temeljna organizacija, kar 60% svoje proizvodnje namenili na zunanji trg. To leto pa je bilo pomembno še iz enega razloga:

Viden razvoj z dograditvijo novih proizvodnih prostorov

S slavnostno otvoritvijo novih proizvodnih prostorov in s tem pridobi-



bitvijo 1750 m² delovne površine je kot prelomno leto v razvoju te TOZD združevalo več momentov: Večje možnosti in s tem tudi obveznosti za izpolnitev takratnih srednjeročnih ciljev, možnost za razširitev obstoječega proizvodnega programa in s tem vezanega izvosa, dvig kakovosti proizvodnje in večjo socialno varnost ter zaposlovanje novih delavcev z območja Suhe krajine, kot enega izmed nerazvitih območij Slovenije. Tej

delovni zmagi so dobrepoljski Iskraši še v istem srednjeročnem obdobju dodali še eno: slavnostno obeležje ob 25-letnici razvoja kolektiva so združili z otvoritvijo prenovljenih proizvodnih prostorov s cca 1.000 m² delovne površine. Verjetno je bil to tudi edini primer v tem času v Iskri, da so delavci večino gradbenih del opravili s prostovoljnimi delom. S tem so si zagotovili ustrezne delovne pogoje za strojno delavnico, kot tudi za strokovne službe. Rezultat teh prizadevanj je tudi 11 novih proizvodov, ki so jih osvojili v obdobju zadnjih 5 let in s tem vezana vpeljava sestavnih delov v proizvodnjo. V zadnjih dveh letih so okrepili tudi službo vzdrževanja in tehnologije, kar je vsekakor tudi vplivalo na proizvodne rezultate, saj so z izboljšanjem predpriprave zvišali realizacijo na posameznih elementih. Da ostaja prva naloga celotnega kolektiva skrb za povečanje pr-

oizvodnje ob hkratnem zagotavljanju kakovosti izdelkov, tako za domače tržišče, kot za izvoz, je razvidno tudi iz rezultatov letošnjega poslovanja. Do zaključka poslovnega leta tako načrtujejo za 4,2 milijarde din celotnega prihodka. V devetih mesecih so ga dosegli že za 3,2 milijarde din ali 82,2% planirane letne vrednosti medtem, ko so z

dohodkom v višini 958 milijonov din presegle kar za 23,4% načrtovani letni plan. Za sklade so izločili 315 milijonov din, povprečni OD v zadnjem mesecu pa je znašal 127.000,— din. Zavidljivi rezultati, ki pa so zahtevali veliko truda in trdega dela, predvsem delavcev v neposredni proizvodnji ter tedensko spremljanje realizacije proizvodnje in prodaje.

Če hočemo, da se doseženi poslovni rezultati ne bodo zaključili s poslovnim letom, moramo načrtovati naprej.?

Tako nekako je sklenil dobrepoljski kolektiv že ob praznovanju 25-letnice v lanskem letu in si za cilj zastavil:

— nadaljevati z že pričetim procesom vpeljave drobne avtomatizacije proizvodnje, s katero bi postopno odpravili ročno delo in, ki je že v tem času dala rezultate in to ne samo v proizvodnem pomenu, ko je prinesla zvišano realizacijo na

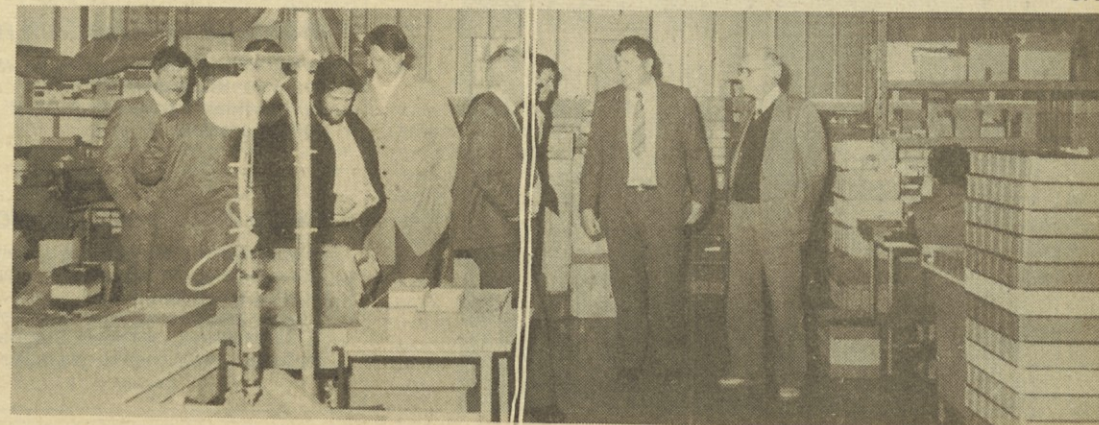


posameznih elementih, temveč tudi v pozitivnem mišljenju kolektiva, kot v odnosu do delovne organizacije in TOZD TELA, s katero jo veže zgodovinski razvoj matične TOZD,

Poleg že omenjenih 11 novih proizvodov, ki so jih osvojili v zadnjih petih letih, pripravljajo še dva nova proizvoda in sicer TRK releje in novi bimetalni rele. Za oba elementa je bil narejen in odobren investicijski elaborat v znesku 860 milijonov din. Za to vsoto bodo nabavili opremo in orodja za posamezne sestavne dele, s čimer bo v nadaljevanju omogočeno osvajanje sestavnih delov novih tehnologij, kot tudi modernizacija tehnoloških operacij (že v tem letu jim je uspelo posodobiti del proizvodnje, s čimer so nadomestili 20 delavcev).

Od zagotovitve socialne varnosti do višje stopnje izobrazbe

Omenili smo že, da je TOZD Stikalni in zaščitni elementi že kot obrat pred petindvajsetimi leti predstavljala zametek industrije v dobrepoljski dolini. Z rastjo in razvojem obrata v temeljno organizacijo se je vzporedno razvijala tudi dolina in rastla socialna varnost prebivalcev. Izredna zračnost s tukajšnjo krajevno skupnostjo in občino se odraža v tesnem sodelovanju pri vseh krajevnih akcijah, kamor so delavci Iskre vložili veliko prostovoljnih delovnih ur in finančnih sredstev. Denarno so podprli gradnjo vodovoda, sodelovali pri asfaltiranju ceste Rašica — Videm, pri postavitvi transformatorske postaje in dograditvi osnovne šole. Njihova aktivna prisotnost pa je zabeležena tudi pri vseh občinskih akcijah za izgradnjo prepotrebne



infrastrukture, ambulante, podružnice Ljubljanske banke, trgovine, itd. Še posebno močno so povezani z osnovno šolo I. slovenske proletarske udarne brigade Tone Tomšič, s katero skupaj pripravljajo programe za kulturne prireditve, kjer nastopa tudi pevski zbor temeljne organizacije in Dobrepoljski oktet. Plodno sodelovanje z občinsko skupščino Grosuplje pa poteka tudi prek osnovne organizacije ZK in sindikata ter prek delegacij združenega dela in delegacij SIS.

Če je torej temeljna organizacija s svojim proizvodnim programom vsa ta leta nudila socialno varnost dobršnemu delu prebivalstva (v strukturi zaposlenih je 78% žensk), je njena naloga, gledano na boljši jutri, vezana na pomoč, na nudenje pogojev za doseganje ustrezne izobrazbene strukture in dvig obstoječe. To pa pomeni, da mora temeljna organizacija, ki jo rezultati uvrščajo na tretje mesto v Grosupeljski občini, še bolj odprto pristopiti k štipendiranju, oz. izobraževanju kadrov. Višja stopnja avtomatizacije industrije in zahtevnost izdelkov namreč narekujejo stalna vlaganja v izobraževanje visoko strokovnih kadrov, ki jih bo ta TOZD lahko pridobila le iz svoje-ga matičnega okolja, iz dobrepoljske doline. Ta moment je še toliko bolj pomemben, ker večina delavcev iz t. im. primestne, grosupeljske občine odhaja na delo v Ljubljano. Torej je skrb za nenehno izobraževanje lastnih kadrov in za vzgojo novih še kako potrebna — tudi s pomočjo delovne organizacije, opredeliti v usmerjeno kadrovsko politiko. Na ta način se bodo tudi sredstva, ki se bodo povrnila v višjem tehnološkem in tehničnem nivoju proizvodnje in izdelkov in v dobrih rezultatih tudi najbolj bogato obrestovala.

Š. D.

Razvojno tržišni koncepti SI 2000

Digitalne telekomunikacije predstavljajo enega najhitreje rastočih in tudi strateških segmentov svetovne industrije. Zaradi velikih dobičkov, ki se obetajo na tem trgu, so vlaganja družbenega in zasebnega kapitala ogromna. Temu ustrezna so tudi razvojna vlaganja in izredna tehnološka dinamika na tem področju.

Lastni razvoj na tem področju je ključnega pomena za doseganje dolgoročne samostojnosti in ekonomike. Razvoj digitalnega telekomunikacijskega sistema SI2000 se je pričel v začetku 80. let in je do danes prinesel tehnološko moderen izdelek, ki ustreza za velikoserijsko proizvodnjo in trženje. Sistem predstavlja vrhunsko aplikacijo najnovejših tehnologij računalništva, programske opreme, telekomunikacijskih vezij in ima širši pomen v Iskri in širši skupnosti.

Tehnologije, ki se in se bodo v SI 2000 razvijale, so širše uporabne za več Iskrinih sistemskih hiš in ponujajo osnovo za dolgoročno sodelovanje na konici tehnološkega preboja.

SI2000 zaradi široke sistemske zasnove in tržišnih konceptov predstavlja eno od integracijskih jeder proizvodnih linij Iskre in ostale jugoslovanske industrije s ciljem celovitega pokrivanja potreb kupcev. Zaradi trendov še močnejše integracije računalništva in telekomunikacij bodo potrebe integracije v bodoče še večje.

Za proizvajalca komponent v Iskri predstavlja SI2000 tudi okno v svet in povečano možnost trženja.

Velike proizvodne zmogljivosti, moderna zasnova in optimalno pokrivanje svojega tržnega segmenta omogočata SI2000 prodor

na mednarodni trg. Na tem trgu v hudi konkurenci si lahko zagotovimo preživetje samo z optimalno kakovostjo in funkcionalnostjo, ki jo potem prenašamo tudi nazaj na domači trg.

SI2000 ponuja svojo arhitekturo in tehnološko zasnovo koncept optimalnih telekomunikacijskih sistemov za tretji svet. Na tem področju ne nudimo samo izdelkov, ampak smo posebej zanimivi in tudi sami zainteresirani za prenos proizvodne tehnologije kot čisti izvoz znanja, kar predstavlja vrhunski cilj in dosežek. Veliko zanimanje partnerjev in nekateri projekti prenosa, ki so že v teku, te koncepte potrjujejo.

SI2000 ne predstavlja samo zaokrožene palete proizvodov za pokrivanje telekomunikacijskih potreb na področjih javne, zasebne in specialne telefonije, ki prihajajo iz naše tovarne, ampak tudi sistemski pristop k zadovoljevanju celovitih kupčevih potreb, pri čemer združujemo naše izdelke in izdelke Iskre in ostalih naših in svetovnih proizvajalcev v popolne sisteme, s posebno skrbjo za celovite ekonomiko.

Ugotavljamo, da SI2000 ni sistem trenutka, ampak ga skozi napredek tehnologije nenehno prilagajamo novim možnostim in potrebam in je korak k uvedbi integriranih telekomunikacij (ISDN), prenos podatkov ipd.

Iskra



Iskra Elementi — Industrija elementov za elektroniko, n.sol.o.,

TOZD — Magneti — Tovarna kovinskih magnetov, n.sub.o.,
61000 Ljubljana, Stegne 21

Ste razmišljali o tem, da bi zamenjali delovno okolje?

V naši temeljni organizaciji, edini v jugoslovanskem prostoru, ki se ukvarja s proizvodnjo permanentnih — kovinskih magnetov vam nudimo:

zanimivo delo

zelo dobre, stimulative osebne dohodke, možnost napredovanja in dodatnega izobraževanja.

Želimo realizirati ambiciozno zastavljene načrte, tudi s pomočjo novih sodelavcev, zato vabimo v svojo sredino:

dipl. ekonomista, oz. ekonomista, dipl. ing. elektrotehnike, oz. ing. elektrotehnike, all dipl. ing. strojništva, oz. ing. strojništva

za opravljanje dela in nalog vodje nabave TOZD.

Od kandidatov pričakujemo 3 leta delovnih izkušenj na enakem, ali podobnem delu in znanje tujega jezika.

dipl. ekonomista, oz. ekonomista, all dipl. komercialista, oz. komercialista

za opravljanje dela in nalog analitika — planerja.

Od kandidatov pričakujemo 2 leti delovnih izkušenj na enakem, ali podobnem delu.

elektrotehnika elektronika

za opravljanje dela in nalog vzdrževanja elektronskih strojev in naprav.

Od kandidatov pričakujemo 3 leta delovnih izkušenj na enakem, ali podobnem delu.

strojnega mehanika

za opravljanje dela in nalog vzdrževanja strojev in naprav.

Od kandidatov pričakujemo 2 leti delovnih izkušenj na enakem, ali podobnem delu.

monterja vodovodnih naprav

za opravljanje dela in nalog na vzdrževanju hladilnega sistema in vodovodnih inštalacijah.

Od kandidatov pričakujemo 2 leti delovnih izkušenj na enakem, ali podobnem delu.

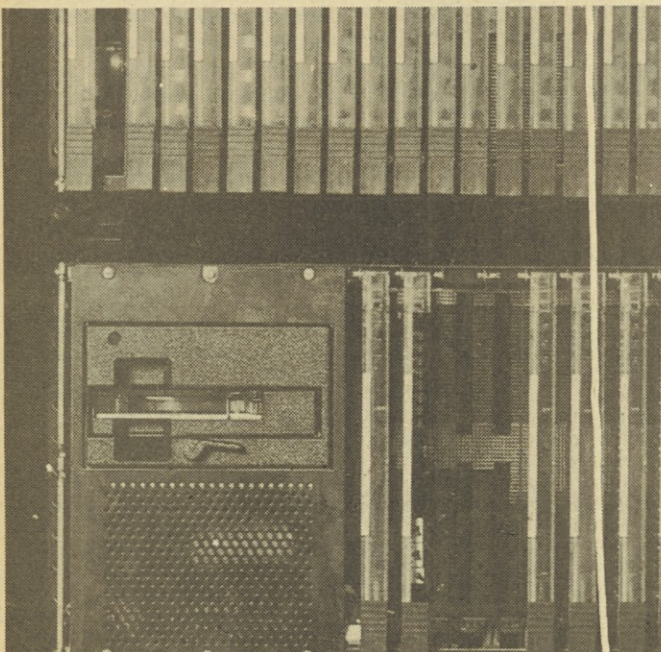
Večje število oblikovalcev kovin

za opravljanje dela in nalog v proizvodnji.

Od kandidatov pričakujemo 1 — 3 leta delovnih izkušenj na enakem, ali podobnem delu.

Prijave sprejemamo osem dni po objavi na naslov: Iskra ELEMENTI, TOZD Magneti, Ljubljana, Stegne 21.

Za dodatne informacije nas lahko pokličete po telefonu: 576-636.



Mobilnost Iskro in utrditev tržno naraščajoč

Kot že vrsto let, je bil hotel Kokra na Brdu pri Kranju gostitelj tudi tokratne, že 15. konference mednarodnega trženja Iskre, konference, ki je iz zunanje-trgovinskega delovnega dogovora prerasla lani prejšnje okvire in vključila tudi Iskrino trženje v Jugoslaviji.

Konferenca, bila je 24. in 25. novembra, je obra vnavala vrsto usmeritev in ukrepov za ureditev in bistveno okrepitev poslovnega sistema Iskre, kot pogoja za obnovitev uspešnosti ob vse večjih in močnejših konkurenčnih organizacijah doma in v svetu.

Zlasti je opozorila, da morajo koncepti enotne po slovne politike naše sestavljene organizacije obsegati večjo odprtost Iskre v širše domače in svetovno okolje ter večjo doslednost pri doseganju sporazumno določenih ciljev, vse pa v interesu celotne Iskre in njenega družbenega okolja. Tem ciljem se mora podrežati poslovna in samoupravna organiziranost Iskre, kot tudi usmerjanje omejenih sredstev v naložbe po enotnih kriterijih ter vrednotenje, pridobivanje in izpopolnjevanje strokovnih kadrov in znanj. Številni govorniki in razpravljalci na konferenci so tudi poudarili, da je ponovna vzpostavitev rasti izvoza po obsegu in vsebini nenadomestljiv predpogoj za uspešnost in razvoj Iskre ter, nenazadnje tudi merilo za uspešnost vodstev posameznih Iskrinih kolektivov na različnih ravneh.

Tako imenovani interni del konference je bil v ponedeljek, 24. novembra, osrednji del padan pozneje. Le tega so se poleg Iskrinih tržnih strokovnjakov udeležili tudi poslovodni, samoupravni in družbenopolitični delavci Iskre, na konferenco pa so organizatorji povabili tudi zunanje goste.

Konferenco je odprl glavni direktor Iskre Commerce Janez Vipotnik. O Iskri doma in v svetu je za njim spregovoril predsednik KPO SOZD Iskra Franc Šifko, vič, »Politika trženja Iskre« ter »Trženje in finančna politika Iskre« pa sta bila naslova referatov člana KPC SOZD Iskra Ilje Mediča in direktorja Iskrine banke Fabia Škopca.

Po odmoru je prvi spregovoril član KPO SOZD Iskra Rado Faleskini in sicer o razvojni strategiji za realizacijo Iskrinih programov razvoja, za njim pa sta udeležence pozdravila Ferdinand Trupej iz Splošnega združenja slovenske elektrokovinske industrije in član KPO SOZD Gorenje Jure Toplak.

Opoldne so bile predstavitve Iskrine regionalne tržne politike, ko so imeli govore direktorji tržnih področij iz Iskre Commerce Blaž Markun, Igor Ingolič, Peter Virnik in Marjan Berce.

Popoldanski del tržne konference je bil namenjen trženju posameznih Iskrinih delovnih organizacij, na govorniški oder pa so stopili vodilni poslovodni, oz. tržni delavci iz Kibernetike, Avtomatike, Servisa, Merilne elektronike, Elementov, Telematike, ISEZ in z maja.

Zaradi izredne aktualnosti objavljamo vse govore s tržne konference skoraj v celoti, že v eni izmed prihodnjih številok pa bomo objavili tudi zaključke konference. Na Brdu so namreč oblikovali predlog zaključkov konference, te pa bodo zdaj dopolnili z morebitnimi predlogi in pripombami Iskrinih delovnih organizacij. Na Brdu so se dogovorili tudi za rok te h dopolnitev, ta pa je 10. december.



Janez Vipotnik:
Uvodne besede
na konferenci

Glavni direktor Iskre Commerce Janez Vipotnik je po uvodnih in pozdravnih besedah najprej sezna-

nil udeležence konference trženja predhodnim, lahko bi rekli, internim delom tega Iskrinega delovnega srečanja. Tole je med drugim dejal:

»Podobno kot lani, smo se tudi letos dogovorili, da bomo obravnavali trženje kot celoto, s čimer potrjujemo koncept Iskre o globalnem trženju. Kljub temu pa smo iz praktičnih razlogov obravnavali problematiko v dveh delih in sicer domače tržišče posebej, izvozno pa posebej.

V zvezi z domačim tržiščem smo namenili največ pozornosti problematiki glede sprejemanja nove zakonodaje ter poslovne pozicije Iskre v tem letu in perspektive za naslednje leto. Ocenjene možnosti prodaje na jugoslovanskem tržišču so za to leto približno naslednje: v okviru sporazuma z jugoslovanskimi trgovci bomo prodali za 92 milijard dinarjev blaga, prek lastne trgovinske mreže pa za 50 milijard dinarjev blaga. Prav tako smo ocenili tudi letne dogovore, oz. sklepanje letnih dogovorov z udeleženkami sporazuma.

V okviru obravnave zunanje-trgovinske problematike smo pregledali izvozne rezultate v letošnjem letu. Ugotovili smo, da senam izvoz ne giblje tako, kot smo načrtovali. Kljub temu ocenjuje mo, da bo Iskra izvozila letos na konvertibilno tržišče za 153 milijonov dolarjev izdelkov. To je za približno 3% več kot lani.

Medtem pa bo klirinški izvoz nekaj manjši kot lani, zato pa bo tudi celoten izvozni rezultat manjši v primerjavi z lanskim.

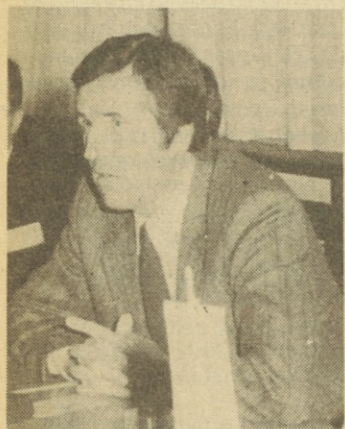
Glede izvoza v naslednjem letu moram reči, da smo obravnavali izredno ambiciozen načrt, ki predstavlja visoke stopnje rasti, Iskra naj bi prihodnje leto izvozila za 24% več kot letos, pri tem mislim na letošnjo realizacijo. Opozoriti pa moram na nekaj: v tem načrtu je tudi nekaj izvoznih pozicij, za katere je možno, da jih bomo izdobečili še letos, predvsem na klirinško področje, to pa bi seveda vplivalo na izvozne rezultate v prihodnjem letu, saj bi bil zato izvozni seštevček za toliko manjši.

Prihodnje leto naj bi bil izvoz takle: celotni izvoz načrtujemo v višini 296,2 milijona dolarjev, kar je, kot sem že rekel, za 24% več kot bo znašala letošnja ocenjena realizacija. Na konvertibilna tržišča naj bi izvozili za 191,5 milijona dolarjev, na klirinška pa za 104 milijone dolarjev. S tem bi bil konvertibilni izvoz večji od letošnjega za 25%, klirinški pa za 22%. Gre torej za ambiciozen načrt, ki bo terjal napore celotne Iskre.

Poleg izvoznih načrtov smo obravnavali tudi naslednjo problematiko: prenovno Iskre Commerce, reorganizacijo, v kateri fazi je leta, in določeno interno problematiko, ki je v zvezi s tem. Potem smo obravnavali nov pristop pri vodenju poslov in informatiki in sicer metodologijo ključnih poslov, ki pravzaprav pomeni to, da bi okoli pomembnejših poslov, za katere se v Iskri dogovorimo, skoncentrirali strokovnejši kadri in pa redke reurse, tudi finančna sredstva, ki so v neki meri zdaj razpršene na vse izvozne posle. Poleg ključnih poslov smo obravnavali tudi sistemsko po-

nudbo, ki jo pripravljamo v Iskri Commerce in seveda vse aktivnosti, ki so potrebne za učinkovito izvajanje in zaključevanje sistemskih poslov, hkrati s sistemom projektnega vodenja. Pregledali smo tudi našo problematiko zunanjetrgovinske mreže. Pri tem smo govorili odkrito o tem, kako naj bi se ta mreža razvijala vnaprej. Prišli smo do določenih ugotovitev in sicer je ena izmed osnovnih ugotovitev ta, da naj bi se mreža bolj specializirala, kot je to sedaj, za posamezne produktne skupine in za posamezne posle. V popoldanskem delu tega zunanjetrgovinskega dela smo potem obravnavali gospodarnost, ekonomiko pa urejenost poslovanja enot v tujini. Pregledali smo rezultate poslovanje v devetih mesecih. Lahko rečemo, da na področju poslovanja v tujini to je v naših enotah zunaj Jugoslavije, do konca leta ne pričakujemo nobenih izgub, mreža bo poslovala s minimalnim ostankom dohodka, torej tako kot je postavljena — izvozno in neprofitno.

Obravnavali smo tudi plan za naslednje leto, ki seveda vključuje v tistem delu, ko mreža nosi določen del in pretežni del naših izvoznih naporov, tudi te naloge konkretno po posameznih firmah.



Franc Šifkovič: Iskra doma in v svetu

Naslov mojega razmišljanja je ISKRA DOMA IN V SVETU. Zadržal se bom bolj »doma«, prvič zato, ker to bolj poznam in drugič zato, ker, če ne bomo storili dela doma, ne bomo uspešni zunaj.

To je ključna zadeva našega dela v bodoče. Rad bi v uvodu ponovil vaše mnenje — mnenje velike večine udeležencev konference, da je ta konferenca zelo dobro pripravljena, oz. da je veliko bolj pripravljena kot so bile pripravljene konference leta nazaj, vi pa veste, da je to že 15. konferenca Iskre po vrsti.

Dobro je pripravljena z analitičnimi materiali, kar pa seveda ne pomeni, da ne bomo morali iti še globlje v analizo položaja, posebej zunaj in dobro pripravljena tudi skozi vaše razprave, prispevke, za katere menim, da so bili vsi dobro namerni in, da so skušali prispevati k izboljšanju razmer, organizir-

ranosti in tudi povračanju izvoza.

Osnovni namen tržne konference, torej področja, ki je izredno pomembno za Iskro in za njene delavce, je, da enkrat letno presejemo, ugotovimo stanje, analiziramo, se vidimo med sabo kar je prav tako pomembno in drugič, da predlagamo izboljšanje za spremembo strategije iztrženja, poslovne strategije Iskre in sploh.

Vsi vemo, da konferenca uradno ne more sprejemati sklepov. Daje le sugestije in predloge, ki jih potem obravnavajo strokovni in samoupravni organi, ki so za to predvideni v Iskri.

Kako ocenjujete realno stanje?

Ko gledamo podatke o Iskri, z nekaterimi se socičam prvič, ocenjujem, da vendarle konvertibilni izvoz, v višini 153 milijonov dolarjev ni majhna številka in sicer ne glede na to, da ta rasti ni bila takšna, kakršno smo predvideli v naših planih. Podatki kažejo, da smo vendarle dosegli nekaj odstotkov večji konvertibilni izvoz kot lani. Če to primerjam z razmerami v Jugoslaviji in Sloveniji, so drugi dosegli manjši izvoz. To pomeni, da je v neugodnih razmerah za izvoz in splošna ocena je, da letošnje leto ni bilo ugodno za izvoznike, Iskra zmogla izvoziti več, velika večina jugoslovanskih in slovenskih izvoznikov pa manj.

Generalno gledano smo bili vendarle bolj uspešni. To je ocena za navzven. Navznoter pa moramo slediti svojim ciljem, svoji strategiji in tukaj smo nekoliko zaostali. Vse to ne bi bilo tako hudo samo po sebi, če bi zaostali samo v primerjavi s planom. Vendarle pa je bila med nami izrečena ocena, s katero se strinjam, da je skrbtni čas, da se Iskra zamisli, kajti ta izvoz se že nekaj let vrti okrog iste številke. Bistvenega koraka naprej ne storimo. Prebrčan sem, da bomo v letu 1987, v kolikor se bo zakonodaja in vse ostalo v zvezi z izvozom uredilo, dosegli predvideni 14-25% povečanja, ampak vendarle, zadnja tri leta nam dajo misliti in na osnovi te ocene moramo dopolniti našo organiziranost in našo poslovno politiko ter strategijo, kajti izvoz za Iskro ni obveznost po resoluciji, bodisi jugoslovanski, bodisi slovenski, ampak je eksistenčna nuja, če hočemo zagotoviti delo svojim delavcem in, zagotoviti tudi nekaj novih delovnih mest v tem življenjskem okolju, v katerem imamo naše delovne enote. Gre pa seveda tudi za to, poleg eksistence — kajti jugoslovanski trg je za Iskro premajhen — da vendarle iz izvoza Iskra vleče nekaj koristi, če lahko rečem, da je pritisak zunanje trga na tehnologijo, na obliko in na funkcionalnost naših izdelkov in neka prednost. Izvozniki smo res pod večjim pritiskom in omogoča nam to, da se odlepimo od jugoslovanskega in tudi slovenskega povprečja in se približamo gospodarstvu v razvitem svetu.

Že v uvodu sem rekel, da se bom zadržal na domačih problemih. Začel bi s ključnim problemom Iskre v tem trenutku — takšno oceno srčno slišali tudi včeraj na tej konferenci — samoupravna in poslovna organiziranost SOZD Iskra. Vi veste, da se le-tani spreminjala praktično že od leta 1975. Iskrajev te v desetih letih naredil velik

korak in, da so posamezni njeni organizmi preraskli pravno-formalne okvire, v kateri so bili postavljeni leta 1975. Moja ocena je ta, da smo bili na tem področju zelo počasni, morda tudi zelo neodločni, kajti lahko se nam celo zgodi, da bo družba prej, spremenila ustavo in ZZD, kot pa bomo mi v Iskri dopolnili samoupravno in poslovno organiziranost, ki je posplošni ocenitveno potrebna.

Iskra je sorazmerno zaprt sistem. Ko poslušam in berem materiale ter se pogovarjam z jugoslovanskimi predstavniki, vidim, da Iskra že kar nekaj let ni vzpostavila trdnjerejšega novega kontakta z Jugoslavijo, medtem ko vsi vemo, da Evropa vre od raznih združevanj, sodelovanj, kooperacij itd.

Mi praktično, ne v slovenskem, ne v jugoslovanskem prostoru, v zadnjih petih letih, ali več nismo potegnili poteze, ki bi nam zagotovila tudi v Jugoslaviji močnejši položaj, kot pa ga v tem trenutku imamo.

Izrečena je bila ocena, s katero se strinjam, da se jugoslovansko tržišče zapira ne pa odpira, da so naši konkurenti vedno močnejši in, da so na nek način v nekaterih segmentih rastle hitreje in kvalitetneje in, da predstavljajo resno konkurenco v tem trenutku v Jugoslaviji pa tudi v svetu. S tem se začnemo veliko bolj soočati kot pa pred petimi, ali desetimi leti, ko je bil naš položaj veliko močnejši. Eden izmed ciljev dopolnjevanja, oz. spreminjanja samoupravne in poslovne organiziranosti je brez dvoma tudi ta, da se Iskra bolj odpre v državo, v republiko in tudi v svet, če seveda hoče utrditi svoje pozicije in doseči glavni cilj poleg eksistence ljudi in razvoja, da bo leta 2000 izvozila kar polovico svoje proizvodnje. To je zelo zahteven cilj, ki ga bomo težko dosegli, čeprav v tem trenutku ne bomo začeli resno razmišljati in se organizirati za doseg tega cilja.

Naslednji razlog, ki govori o tem, da moramo iti v spremembo, je ta, da v tem trenutku obstaja v Iskri »obsedenost« od samoupravne reorganizacije, iz različnih razlogov, čeprav vedno postavim vprašanje »ali boste boljše delali, ali boste imeli boljše tehnologijo, ali boste imeli boljše izdelke, ali boste bolje izvažali, če se boste samoupravno reorganizirali?« To je zelo težko pozitivno odgovoriti, čeprav seveda mislim, da v reorganizacijo moramo iti. Mi se danes soočamo s pojavom, da se nam temeljne organizacije, od katerih so nekatere dejansko preraskle svoje okvire, želijo preoblikovati v delovne organizacije, danes jih imamo 21, tendence so še veliko povečanje tega števila tako, da bomo morda že drugo leto imeli teh delovnih organizacij že okrog 30. To pa seveda pomeni, da tak način organiziranosti in vodenja, na katerega je prav tako dosti pripomb, ne ustreza več, če hočemo obvladovati tak kolos kot je Iskra, ki je tako razdrobljeno organiziran in lokacijsko razmetan po Sloveniji. To je nedvomno eden izmed močnih razlogov, da ljudje v Iskri že leto, ali več razmišljamo, da je potrebno v letu 1987 dejansko potegniti nekatere poteze, ki naj omogočijo, da bo Iskra funkcionirala kot sistem in dosegala st-

rateške cilje, ki si jih je postavila v svojih planskih dokumentih do leta 1990 in do leta 2000.

Poleg tega, da se nam veča številko DO, da imamo danes tudi več TOZD, je vedno bolj prisotna tendenca prekrivanja proizvodnih programov.

Skoraj bi lahko rekel, da imamo tovarne z enakim programom, da si pričujemo konkurirati med seboj doma, da si pričujemo konkurirati celo v tujini.

To je povsem nesprejemljivo in to moramo z vsemi močmi preprečiti, ker to ni pravica, ne posameznika, ne delovnega kolektiva, to niti ni samoupravljanje, niti poslovna politika, to je anarhija.

Če upoštevamo, da delamo z združenimi sredstvi, da je denar naš, ne od kolektivov, moramo s tem denarjem racionalno gospodariti, ga vlagati tja, kjer ne bo imel od njega koristi, samo delček kolektiva, ampak celoten kolektiv in širša DPO skupnost.

Korporacije sicer v svetu dopuščajo med seboj tudi konkurenco. Za nas in za Iskro pa to ne more biti, ker imamo premalo denarja in tudi premalo pameti, da bi jo drobili na sto in več punktov in si med seboj konkurirali ob tem, da vemo, da v Jugoslaviji, tečejo močni procesi koncentracije kapitala — denarja, da je hierarhija — poslovna politika dosti bolj trdna in, da so kadrovske koncentracije dosti večje in močnejše in tudi dosti bolj usmerjene. Mi letimo narazen kot kragujevska bomba in to že kar nekaj let. Ta proces moramo ustaviti. Ne tako, kot si morda nekateri zamisljajo, da bomo pa sedaj postavili vse na glavo, vse razrušili, kar je Iskra gradila desetletja, ker je to nemogoče — smo pač preveliki. Mi si bomo postavili strategijo, ki bo naša skupna, ne glede na to, ali se bodo vsi posamezniki strinjali ali ne in potem šli trdno, sistematično, postopno v realizacijo teh ciljev.

Tega seveda ni mogoče narediti kar čez noč. Postaviti je treba roke, nosilce, cilje, ki smo jih sposobni realizirati 70%, 80%. Cilj, ki je mogoče doseči 10%, ali nekaj več odstotno je dejansko demagogija, to je, manipulacija z ljudmi in celo zavajanje nas samih.

Ena izmed temeljnih napak te družbe nasploh je, da si zastavi neke sklepe in cilje in nazadnje ugotovi, da iz vsega tega ne bo nič. To demoralizira ljudi, pamet in Iskro po tej poti ne moreta iti dalje. Cilji morajo biti optimistični, programirani morajo biti za 10-15 let naprej ob upoštevanju gibanj v svetu, ampak vendarle morajo biti toliko realni, da bo kaj iz tega nastalo.

Od reorganizacije Iskre, začete pred dvema letoma, ni do tega trenutka dosti učinka — zato je nujno nekaj spremeniti. Razmišljanja o bodoči organiziranosti so dokaj poenotena in tukaj ne bomo odkrili nobene revolucionarne novosti. Mi se moramo zgledovati po svetu in moramo slediti tistemu, kar so nekatere jugoslovanske delovne organizacije že naredile. Iskra v tem trenutku nima pobude v rokah. To je bila moja misel od prvega dne, ko sem prišel v Iskro.

Iskra ni iniciativna, nima predlogov, ni agresivna, ne išče in vsiljuje svojih rešitev. V Jugoslaviji so naš nekateri prehiteli, tudi po organiziranosti.

Ideja o programskih skupnostih je bila preverjena, prečesana in prediskutirana, tako na poreški konferenci, kot na delavskem svetu, na strokovnih kolegijih in to je realna oblika bodoče organiziranosti Iskre. To obliko imajo velike korporacije v svetu, to obliko imajo nekatere delovne organizacije v Jugoslaviji že. Tako je koncept napisan, v ožjem krogu bo decembra letos preverjen, januarja pa v širšem krogu, potem pa se bomo dogovorili za široko javno razpravo in drugo leto se lahko poenotimo okrog koncepta organiziranosti SOZD Iskra in tej organiziranosti prilagodimo vse, vključno s skupnimi dejavnostmi, z Iskro Commerce in ostalimi skupnimi delovnimi organizacijami, ki jih Iskra ima. V zvezi s tem naj rečem to, da Iskro Commerce in Iskro banko potrebujemo, nekatere delovne organizacije, celo nekatere temeljne organizacije mislijo da so dovolj močne, da imajo dovolj znanja in kadrov za svet in za Jugoslavijo — mislim pa da je to huda zmeta. Kadrov v Iskri manjka. Mi potrebujemo skupne institucije. Mi ne moremo izobraziti 10 pravnikov, ki poznajo ameriškega prava v vseh delovnih organizacijah. To je nemogoče, to je razmetavanje denarja. Ni racionalno. Mi moramo nekatere funkcije, službe in znanja skoncentrirati, zmenili pa se bomo, katere so v korist Iskri kot celoti in katere so v korist posameznemu segmentu Iskre.

Ko smo šli v novsporazum o Iskri ni banki so imeli nekateri pomisleke, da bi imel tisti več moči, ki ima več znanja, ne tisti, ki ima več ljudi. Teorija je nekaj, praksa pa drugo. Generalno gledano — Iskra mora biti združevana na osnovi interesa, dolgoročnih ciljev, na osnovi tega, da je v večjem sistemu, ne v nekem zbiru, ki nič ne pomeni. Sistem pa pomeni varnost tako da, ko se pogovarjamo o strategiji, moramo gledati na širše okolje, saj smo eden izmed nosilcev razvoja republike. Vse naše strateške ocene in naloge morajo upoštevati prostor, kakorkoli veliko maso ljudi, ki stoji za Iskro.

V zvezi z organiziranostjo smo trdno odločeni, da ostane Iskrasestavljena organizacija združenega dela, kot zadnja oblika združenega dela v tej državi, ki ima še neko pravno moč. Vse ostale oblike so slabe. Iskra se ne more iti nekih poslovnih skupnosti. Iskra mora biti trdno organiziran organizem. In to je po tej zakonodaji SOZD, seveda organizirana po porogramskih skupnostih in bolj odprta za vključevanje v te programske skupnosti tistih, ki mislijo, ali za katere mi mislimo, da bi bilo pametno, da bi bili vključeni v SOZD Iskra. Formalno, ali pa tudi neformalno moramo te zaprte okvire Iskre začeti nekoliko bolj odpirati.

Jasno je, da bo novi zakon o združenem delu, oz. njegova dopolnitev delovno organizacijo postavila še bolj trdno v samostojni, ampak ne neodvisni poslovni subjekt. Torej je za poslovne odločitve odgovorna delovna organizacija. To je jasno — kdo je odgovoren za izvoz? Delovna organizacija, ki uporablja orodja, ki jih potrebuje, da ta izvoz doseže. Ni odgovorna

SOZD! Jasno je, da se bomo skupaj dogovarjali za vse, samo za izvoz je zadolžena delovna organizacija kot temeljni poslovni subjekt — ona nosi vso odgovornost. Seveda pa vse to ne more sama, zato smo se združili v sistem. In tam kjer ne more sama, bomo delali skupaj. Ampak v osnovi je ona odgovorni subjekt. To je moje mnenje.

Druga naloga, pred katero stoji SOZD je konsolidacija vodstva. Tu ni nič spornega, Iskra ni nobena izjema. Nekateri stvari so tukaj nekoliko zaostale, vendar seto drugače ne da in hitre odločitve v takem sistemu so nesprejemljive. Na bližnji seji centralnega delavskega sveta bomo razrešili nekatera vprašanja v zvezi z novim poslovnim odborom, ki bo nekoliko ožji in potem, menim, bodo stvarni pogoji, da začnemo poganjati mehanizme, ki so že postavljeni v Iskri — kot so strokovni kolegiji, kolegiji teh direktorjev, ki ne koordinirajo programske skupnosti začasno, kolegij direktorjev delovnih organizacij, poslovni svet, ki mora dobiti funkcijo instrumenta, ki generalno uravnava poslovno politiko, kadrovska politiko v naši mreži in tako bo možno veliko bolj poenotiti stališča in razrešiti probleme, ki sodijo v te kroge.

Naj omenim še poslovni sklop. V poslovnem odboru smo se dogovorili, da bomo delavskemu svetu predložili program dela poslovnega odbora. Ne gre za nek program dela ampak bolj za opredeljenost.

Do konca leta bomo morali narediti tri stvari:

— koncept samoupravne in poslovne organiziranosti Iskre mora priti na dan, vsaj v te kroge, da ne gremo prehitro v širino, ker se moramo na tej ravni poenotiti in to je naloga, ki jo realno lahko izpeljemo v decembru,

— predložiti moramo plan dela za prihodnje leto, pri čemer smo se dogovorili, da ne bo poudarek tega našega plana na številkah. Številke so še vedno zbir. Še vedno nismo v stanju sintetično in strateško planirati, kot bo morala planirati SOZD, kot planira Slovenija v odnosu do občin, ampak vendarle z nekaterimi poslovnimi opredelitvami in ena izmed poslovnih opredelitev in nalog je — kriteriji za investiranje, kot tretja zadeva. Tukaj smo zelo šibki.

Na hitro smo naredili analizo o približno 35 investicijah. Vse so imele pred tem bleščeče utemeljitve o »strašnem« povečanju izvoza. Toda zdaj vidimo, da učinkov ni.

Področje investicij bomo morali bistveno bolj strokovno vzeti v roke in postaviti kriterije in jih začeti selekcionirati, ker tu je začetek. Za nazaj pač ne moremo ničesar storiti, za naprej pa bomo dali v strokovno razpravo kriterij za investicije in potem mimo teh kriterijev ne bo šel nobeden. Niti DO niti TOZD ne bosta mogli izsiliti nečesa, kar ni v interesu Iskre in Slovenije, in ki ne bodala rezultatov, ki jih v Iskri in v Sloveniji od nje pričakujemo.

Vse usmerjanje je v investicijah, investicij pa v Iskri ni malo, gre za tisoče in tisoče milijard, za velike denarje. In tukaj moramo narediti red. Želja je veliko, tudi dosti prekripanj je. Tej ključni zadevi bomo mo-

rali na ravni SOZD nameniti vso pozornost, zaostri stvari in reči tudi »ne«. Doslej rekli »ne« nismo! Ne vem zakaj. Ampak rekli »ne« niste. Instrumente pa imamo. Tudi zunaj, od občin do bank, tukaj v hiši pa se bomo morali dogovoriti, kaj je po splošni strokovni oceni nujno potrebno investirati in česa ne, Iskra pa se slepo strinjala z vsem v prihodnje ne bo.

Te tri naloge so torej kratkoročne. V zvezi s konceptom politike pa moram povedati še nekaj — če pogledamo po Evropi in po svetu: vsi, ki hočejo sanirati, najprej odpustijo mnogo ljudi. Tega mi ne moremo storiti. Vendar tako noro, kot mi zaposluje v Iskri (2,6%) ne moremo več — to je naša stabilizacija, ne pa odpuščanje. Zaelektronsko industrijo je to povečanje nenormalno.

Izobraževalna politika mora biti veliko bolj agresivna, mi potrebujemo več pameti, saj »visoko izobraženih kadrov za Iskro ni nič. Mi imamo 40 doktorjev znanosti, nekaj magistrrov nekaj tisoč inženirjev, — to pa je premalo, ko vendar sami veste, da je eno inženirsko leto za razvoj nekega izdelka praktično nič. Tako moramo biti veliko bolj agresivni do naših ljudi, ki morajo študirati, morajo doktorirati, ki se morajo izobraževati, kjerkoli, doma in v svetu. To je naložba. Vsako izobraževanje je naložba v ljudi, ki je enakovredna, če ne celo bolj žlahtna kot naložba v opremo, da o zidu sploh ne govorim.

Pri znanju moramo biti bolj široki in prožni pri vlečenju njunja nase. Odločno moramo iti v jugoslovanski prostor. Ves svet to dela, Iskra pa misli, da ima dovolj kadrov. Vendar jih nima. Zdaj lahko še izračunamo, koliko diplomiranih kadrov bomo imeli do leta 2000. To pa je premalo. Moramo vstopiti v jugoslovanski prostor in ne razumem, zakaj se tega bojimo, saj jih je vse polno. Bistveno pa moramo spremeniti notranjo zakonodajo. Iskra je bolj komplicirano zakonodajno vezana kot pa država.

Konsenz je zame nesprejemljiv v delovni organizaciji, v sestavljeni organizaciji. Mi smo poslovni subjekt. Povsod v svetu je znano, da katerih ravneh se uporablja konsenz, in mi hočemo, da tudi v tej državi, todane v delovnih organizacijah. Kako je možno, da lahko temeljna organizacija s 50 ljudmi zablokira vso stvar, alpa delovna organizacija v okviru 20, 30 DO pa naj bo s kakršnim koli številom ljudi. Tako je nemogoče delati in tega nam ni nihče vsilil.

Prav tako toga je tudi naša delovna zakonodaja. Mi zaposluje mo ljudi za delo vse do upokojitve. Kje pa je zapisano, da mora biti tako. Zaposlimo človeka, da bo opravil določeno nalogo. Spremenimo akte, čeprav nam to še na pamet ne pade!

Včeraj smo imeli v Iskri na obisku veleposlanika EGS. Glede Eureka nam je dejal, da prvo, kar naredimo, tečemo k svoji vladi in jo prosimo, da naj kaj stori na tem področju, da bi prišli v Eureka. »Pojdite sami, pojdite ne z megalomanski konceptom, pojdite z drobtinico, začnite, iščite sami, brez vlade,« je poudaril.

Mi preveč klasično razmišljamo in ta delovna zakonodaja je tipičen primer. Zaposlimo človeka, ki se ga

pozneje ne moremo znebiti. Govorim za slabega in nesposobnega delavca. Pa ne za navadnega delavca.

Najbolj je škodljiv nesposoben inženir. Tukaj moramo biti bolj ostri, vključno z nami vsemi, ki tukaj sedimo.

Generalni rezime v zvezi z zakonodajo pa je, da moramo biti bolj prožni, napisati tako, da je možno imeti več variant, da je možno zaposliti človeka za tri mesece in če je dober, še za naslednje 3 mesece, če se res izkaže, pa celo za trideset let. Razvoja ne bomo imeli, če bomo »pobirali« samo izobražene ljudi iz Ljubljane in ožje domovine. Tega ne počenja nihče v svetu. Glede INO mreže se ne bom poglabljeno spuščal v problematiko, seveda pa je mreža potrebna za to, da izvažamo, predvsem zato in tako so napisani tudi zaključki včerajšnjega dne konference. Uvoz skorajda enak izvozu na konvertibilno področje — to pa po mojem ni sprejemljivo.

Zelo sem vesel, da obstaja v IC ekipa, ki je sposobna začeti nekoliko bolj poglobljeno obdelovati posamične naše punkte v inozemstvu, saj to je naša mreža in delati mora tako, kot se bomo mi dogovorili, ne pa tako, kot misli posameznik. Vse transakcije morajo biti jasne, znane in na mizi. Vedeti moramo vse, kar se dogaja v naših INO mrežah. Poslovnik bo to veliko bolj zaostri, kot je bilo to doslej.

Kadri za to mrežo morajo biti v principu in to ljudje iz delovnih organizacij, iz IC, iz banke, s tem, da se tja tudi vračajo. Nemogoče je to, da skorajda nobeden noče več priti v tovarno. Izjeme sicer so, pravilo pa bo to. Izkušnje, ki jih pridobijo v nekajletnem delu zunaj morajo koristiti potem delovni organizaciji, kot bazi, kot tisti celici, kjer se oblikujejo in ustvarjajo pogoji za izvoz.

Presenečen sem, da na tej konferenci ni bilo posebno veliko tarranja, ocene so bile dokaj stvarne. Naš izvoz ocenjujem tako: vem, da je izvažati zelo težko, ampak naš izvoz zadovoljuje neke interese. Tudi inozemstvo ne kupuje od nas zato, ker bi nas imeli radi, ampak ker zadovoljujemo njihove interese.

Praznega prostora je še ogromno in to je vse možno bistveno povečati. Vse sile moramo napeti, da se plan za prihodnje leto realizira in da preseka mo neko obdobje tako, da imamo realne možnosti s tem, če se znova vrnem k investicijam — doma bomo morali biti bolj rigorozni pri opuščanju starih programov, pri uvajanju novih tehnologij, pri bolj zahtevnih oblikah — saj je oblika v svetu izjemno pomembna.

Za zaključek bi rad rekel, oz. z gotovostjo trdim, da strategija v Iskri bo, linija bo, za katero se bomo dogovorili. Inštitucije v SOZD so seveda v dvojni vlogi, koncipirajo na nekaterih strategijah in politiki in pa v doslednem spoštovanju tistega, kar je sprejeto. To drugo je morda še bolj pomembno. Nagibarn pa se k temu, kar je včeraj poudaril Janez Vipotnik: ne bomo se zaletavali. Ne bomo postavljali na glavo. Ne pričakujte jutri rezultatov. Delali bomo na dolgi rok, sistematično, dosledno in korektno. Ne glede na to, kaj kdo misli. V skladu s strokovnim, profesional-

nim znanjem, v skladu z večino, v skladu s samoupravnimi odločitvami delavskih svetov.

Poudaril bi tudi to, da nihče od nas ni nezamenljiv. Nekatere stvari moramo bistveno bolj zaostri.

V tej hiši sem šele dva meseca, čeprav to hišo spremljam že dolga leta, na nek način od rojstva. Mislim, da ima Iskra koncepte, ve kaj mora narediti, treba pa je to zdaj samo šespremeniti v organizacijski predpis, potem pa to spoštovati.



Ilija Medić: Politika trženja Iskre

Eden izmed najbolj značilnih dogodkov v svetovnem gospodarstvu zadnjih nekaj desetletij, je bila vedovno rast proizvodnje. Industrijske države in enako tudi Jugoslavija, so v tem obdobju praktično podvojile nacionalni dohodek. Prav tako so se zgodile tudi velike spremembe v odnosih sil v svetovni ekonomiji. Če so bile ZDA v povojnih letih udeležene v svetovni proizvodnji z deležem prek 50% (brez dežel SEV), se je ta delež že zmanjšal na 1/3, s tem da se je v tem obdobju izredno razvila Japonska, nastajajo pa novi generatorji industrijskih potencialov v deželah daljnega vzhoda in pacifijskega bazena.

Kot posledica realokacije proizvodnje v svetovnem prostoru, se ni povečevala samo količina v mednarodni trgovini, temveč tudi soodvisnost med deželami sveta. Mednarodna trgovina se je v tem obdobju letno povečala za 15%, medtem pa so stopnje rasti proizvodnje dosegale le 4%. Soodvisnost svetovnega gospodarstva se reflektira tudi v pretokih kapitala in znanja, kar najbolje ilustrira podatek, da dnevne transakcije že presegajo 150 milijard US \$. Vsa ta dejstva pomenijo, da se svetovna menjava zelo hitro širi in predvsem internacionalizira, se medsebojno povezuje, specializira ter prilagaja raznim oblikam protekcionizma in ekonomskim krizam ter nenehno išče nove, bolj učinkovite oblike povezav v razvoju in trženju.

Podobni procesi so prisotni tudi v našem gospodarskem prostoru. Že pred 20. leti je bil v Iskri sprejet tržni koncept s strategijo usmeritve na izvozne trge in v izdelke z več dodane vrednosti. Taka usmeritev je diktirala tehnološka in tehnična

posodobitev nosilnih programov, kar je bil predpogoj za trženje v mednarodnem prostoru ter v preoblikovanju v internacionalno firmo. Enote v tujini niso povezane z matično firmo samo s prodajnimi potmi, temveč so prisotni vsi poslovni procesi, od razvojnih, proizvodnih, tržnih, servisnih in finančnih. Tako nastaja sinergija poslovnih učinkov, ki se kaže v hitrejšem razvoju, boljši ponudbi, lažjem uvozu tehnologije, repromateriala, opreme in finančne moči. Prav tako se v Iskri kažejo v polni meri pričetki globalizacije v razvoju in trženju, kakor tudi v nabavi ter se nenehno iščejo poslovne povezave za hitrejši prenos tehničnega znanja.

V procesu tega razvoja se kaže tudi večja potreba in pripravljenost ljudi, da pridobivajo nova znanja, kakor tudi spoznanja, da je za uspešnost v poslu nujno potrebno angažirati lokalne kadre, ki so ob asistenci strokovnjakov iz matične organizacije, predvsem v obliki tehničnega in logističnega supporta, edini usposobljeni za aktivno in agresivno trženje na svojih področjih.

Vsa ta spoznanja, kakor tudi obetavni pričetki takšnega vedenja pa seveda zahtevajo predvsem zelo jasno opredeljeno tržno strategijo, kakor tudi izdelan ter uporaben informacijski sistem, ki interaktivno povezuje čim več poslovnih informacij. Pomembno je tudi, da v Iskri spreminjamo našo predstavo, da smo jugoslovska firma, in, da obstajajo v IC zunanjetrgovinski oddelki, oz. zunanjetrgovinski specialisti, v zavest, da smo firma, ki razmišlja globalno, da svet predstavlja enoten trg, ki povsod zahteva zanesljiv in konkurenčen izdelek ter, da se morajo vsi v poslovnem procesu zavedati, da delajo za trg, ki je zelo selektiven in se hitro spreminja.

Pričujoči razvoj v Iskri diktira tehnološko specializacijo, oz. veliko poslovno odvisnost med njenimi članicami. Zelo hitro se namreč povečuje promet med DO v Iskri tako, da danes interni promet predstavlja 35% od celotnega prometa. Vstop v novejšo, oz. inovirano tehnologijo ter v trajnejše poslovne povezave na tržiščih pa še povečuje soodvisnost sistema, saj lahko podjetje sledi tehnološkemu razvoju in se prilagaja potrebam trga le z modernejšo in prožnejšo organizacijsko obliko, ob koncentraciji razvojnih, tehnoloških, kadrovskih ter finančnih resursov, kar hkrati ustvarja novo kakovost. Takšna organiziranost je pogoj za nadaljnjo ekspanzijo na tržiščih, ki mora biti tudi materialno usposobljena za tehnološko reprodukcijo, saj nas trg neusmiljeno sili v prestrukturiranje programov, organizacijskih oblik, povečanje poslovnosti.

Zato moramo razvoju, oz. prilagoditvi poslovnih in zlasti tržnih funkcij ter njenih inovacij posvetiti maksimalno pozornost. Zavedati se namreč moramo, da se nam struktura blaga, ki ga tržimo, nenehno (čeprav prepočasno) spreminja. Izdelki višje stopnje predelave, ali dodane vrednosti, ki so bolj kompleksni, dobivajo čedalje večji delež v naši strukturi in ustvarjajo drugačno ponudbo, organiziranost, drugačno obliko medsebojnih povezav, zahtevajo večjo po-

slovno disciplino, zanesljivost proizvodnje in ustvarjajo večji dohodek, če so seveda ti predpogoji zadovoljivo obvladani.

Kakor je tržni koncept razvoja v Iskri v sredi 60. let omogočil hitro, trajno rast ter tehnološko in organizacijsko posodobitev, tako mora bazirati nadaljnja rast Iskre na hotelnjo, tržiti produkte z več dodane vrednosti, kar pomeni nuditi poleg komponent, predvsem naprave, sistem, procesno opremo in znanje, oz. rešitev kupčevega problema.

Hitro zastarevanje tehnologij in globalizacija trgovine sta faktor, ki diktira hiter prehod iz razvojne faze v fazo proizvodnje. Razvojni stroški, ki so predvsem v našem programu med najvišjimi, nas silijo, da na trgih ne realiziramo samo izdelkov, temveč skušamo prodati tudi tehnologijo, ki razdeljuje stroške razvoja in znižuje rizike v primeru neuspehov. Zavedati se namreč moramo, da se bo konkurenčnost povečala le s pomočjo najboljših idej, zato moramo intelektualizirati in profesionalizirati poslovne procese, racionalizirati poslovanja, kar preprosto pomeni, doseči čim višjo učinkovitost.

Prav tako je pomembno najti ustrezne oblike povezav z naprednejšimi tehnologijami ter se vključiti v pričujoče procese združevanja na skupnih razvojnih programih, kot so npr. ESPRIT, EUREKA, ker nam le take povezave dajejo možnost biti prisoten v visokih tehnologijah.

Prav tako je pomembno, da dosežemo večje in to predvsem nedeklarativno, temveč materialno in moralno podporo družbe v neenaki tekmi v svetovnem gospodarskem prostoru ter povezavo z jugoslovskega in univerzami, razvojnimi inštituti, konzultantskimi organizacijami ter sorodno industrijo z željo, da se dosežek, oz. inovacija čim hitreje komercializira.

Vsi ti procesi in usmeritve Iskre so že opredeljeni v dokumentu Iskra 2000 ter v t. i. poreških sklepih. Zelo je pomembno, da se zavedamo, da na področju posodabljanja našega poslovnega sistema ne zaostajamo samo v tehnologijah za razvitim svetom, temveč tudi v oblikah organiziranosti, tako v naši SOZD, kot v poslovnih povezavah s sorodno jugoslovskega industrijo ter povezavi s svetom.

Politika »realnega tečaja«, se bo v Jugoslaviji tudi v naslednjih letih izvajala na sedanji način, kar z drugimi besedami pomeni prevrednotenje dinarja v primerjavi s konvertibilnimi valutami. V kolikor hočemo v Iskri zagotoviti nadaljnjo rast konvertibilnega izvoza, je to možno edino z ustrezno ekonomsko podporo v obliki interne stimulacije. Viri za interno stimulacijo bi se morali ustvariti znotraj Iskre, po eni strani z obdavčenjem uvoza s konvertibilnega področja in iz razlike v obrestnih merah, ki bi bile ustvarjene v Iskra Banki.

Izvoz v dežele v razvoju in bližnji bodočnosti tudi na področje SEV, bo možno izvajati samo v primeru, da zagotovimo plačila v obliki borter poslov. Iskra se mora takoj usposobiti za tvorstne posle, ker se mora sicer odpovedati izvozu na ta področja, oz. mora spremeniti regionalno usmeritev in izdelčno ponudbo v izvozu.

Število proizvodnih programov, ki dosegajo kritično maso ter svetovna, tehnološka in kakovostna raven se mora bistveno povečati, saj edino s takimi programi lahko dosežemo tudi v izvozu ustrezno ekonomiko in ustrezen tržni delež na posameznih trgih. Prav tako lahko le s takimi programi dosežemo postavljene cilje iz srednjeročnega plana, s katerim je bilo predvideno, da se mora delež proizvodnje, ki ga plasiramo na inozemska tržišča, vrednostno povečati s sedanjih 25% na 50%.

Pri ponudbi sistemov ti izdelki nimajo značaja izdelkov z določenimi tehničnimi parametri, temveč značaj izdelkov, ki rešujejo kupčev problem. Izdelek in marketing se morata prilagoditi rešitvam tega vprašanja in je zaradi tega na teh programih potrebna bistveno večja asistenca tehničnih in ekonomskih strokovnjakov pri izdelavi ponudbe in pri realizaciji posla.

Šibka točka Iskrinega nastopa na trgu so kalkulacije, saj v Iskri v večini primerov še vedno izhajamo iz stroškovnega principa, ki temelji na načelu, da so stroški in dobiček, prodajna cena, namesto, da bi izhajali iz načela, da je prodajna cena stalnica in, da od nje odšteti stroški predstavljajo dobiček. Zaradi takega stanja prihajamo do napačnih zaključkov, saj stroške enostavno vkalkuliramo v prodajno ceno, kar nam kvari dejansko sliko o stroških za posamezne izdelke.

Da bi dosegli višjo učinkovitost, se mora Iskra strukturirati kot sistem, ki bo uspešen na domačih in na mednarodnih trgih. Pri tem je potrebno vzpostaviti enoten informacijski sistem, ki nam bo omogočil konsistentno vodenje poslovnih procesov. V okvirih enotnega poslovnega sistema, je šele možno učinkovito usklajevanje, tržnih, finančnih, razvojnih, kadrovskih in tehnoloških resursov v učinkovito celoto. Poslovno informacijski sistem je možno vzpostaviti z vzpostavitvijo računalniške mreže, v katero morajo biti v celoti integrirane vse Iskrine proizvodne enote ter regionalna mreža v Jugoslaviji in tujini ter vzpostaviti ustrezen stik z našimi kupci, dobavitelji, finančnimi institucijami, kakor tudi s podatkovnimi bankami.

Nadalje je nujno, da se zaključijo pričetki prenova IC in IB ter reorganizira regionalna mreža Iskre v tujini, ob hkratni kadrovski in kapitalni okrepitevi, kar je predpogoj za realizacijo poslovnih nalog Iskre v naslednjem obdobju.

Fabio Škopac: Trženje in finančna politika Iskre

V preteklem srednjeročnem obdobju je Iskra z izjemo 1982. leta nenehno zniževala svojo akumulativnost ali bolje rečeno svojo reproduktivno sposobnost. Najbolj očito se to odraža v deležu lastnih sredstev v strukturi skupnih Iskrinih virov. Poslovni sklad se je od 21.3% v letu 1982 znižal na 16.3% v letu 1985. Razlogi za takšne trende,

razen v lastnih slabostih (nenehna rast stroškov) ležijo v dobršem delu v ekonomskem sistemu, predvsem na področju ekonomskih odnosov s tujino. Vpliv administracije v zunanje trgovinske poslovanje se od leta 1981 konstantno povečuje. Rezultati teh vplivov so socializacija zunanjih dolgov, nerealni tečaj dinarja, omejevanje razpoložljivih pravic izvoznikom in izrazito restriktivna politika do uvoza opreme, kar bo vsaj v primeru Iskre imelo najbolj dolgoročne posledice.

Na notranjem področju so ukrepi ekonomske politike bili usmerjeni v ohranjanje obstoječega položaja. Vse dosedanje konverzije v kratkoročne in dolgoročne kredite so bile izvršene s tem namenom. Sredstva so se neselektivno delila, dobili so jih slabi gospodarski subjekti in tudi takšni, ki v normalnem ekonomskem okolju ne bi imeli možnosti preživetja. Zaradi tega je bilo gospodarstvo rahlo obremenjeno. Kljub vsem deklaracijam, da je treba razbremeniti dohodek iz gospodarstva v zadnjem srednjeročnem obdobju, se delež iz dohodka, ki je namenjen za skupno in splošno porabo, nenehno povečuje. Iz istega razloga prihaja do zapiranja trga,



»Iskra je v prvih devetih mesecih letošnjega leta imela za petnajst odstotkov večji priliv, hkrati pa za 23 odstotkov manjši odliv, kot v enakem obdobju preteklega leta«, je dejal direktor Iskra Banke Fabio Škopac.

zapiranja v republiške in občinske meje, da bi slabim gospodarskim subjektom zagotovili trg. Na kreditno-monetarnem področju temeljne banke postajajo vse več del sistema narodne banke. Pretežni del kreditov se plasira po politiki, ki jo določa Narodna banka Jugoslavije, v deviznem področju pa poslovne banke izgubljajo svojo identiteto v obliki bonitete in do zunanega sveta vse nastopajo za jugoslovansko boniteto, ki postaja iz leta v leto vse bolj vprašljiva.

V letošnjem letu smo znova pričla spremembi deviznega, devizno-kreditnega in zunanjetrgovinskega poslovanja. Karakterizira ga izrazito administrativno mešavanje v sistem ekonomskih odnosov s tujino, kot so:

- takojšnja prodaja deviznega priliva na enotnem deviznem trgu
- administrativno določanje uvoznih pravic, neodvisno od uvoza in priliva

— kreditni odnosi s tujino so možni le v okviru priznanih uvoznih pravic, brez carinskih, ali drugih olajšav,

— plačilni promet v tujino se opravlja brez vsakršnega vpliva gospodarskih subjektov na način, obseg, ali prioriteto plačevanja.

Tak sistem ekonomskih odnosov s tujino je začel veljati s 1. januarjem letos. V prehodnem obdobju v začetku leta je bilo precej nejasnosti, ki so povzročale zmedo, tako pri izvoznem, kot pri uvoznem poslovanju. Največ težav v novem sistemu pa se pojavlja prav gotovo na področju plačilnega prometa s tujino, kar je posledica nedelovanja deviznega trga. V teku leta se je jasno pokazalo, da je bila distribucija uvoznih pravic prevelika glede na plačilne možnosti.

Vse te slabosti novega deviznega sistema smo močno občutili tudi v Iskri. Tako smo v prvih treh mesecih leta prek deviznega trga uspeli poravnati le obveznosti iz prve prioritete, to je fiksne in garantirane obveznosti, vsa ostala blagovna in neblagovna plačila Iskre pa se v prvih treh mesecih leta praktično niso izvajala, oz. le v majhnem obsegu. V poslovnih bankah pa so se pojavljale tudi nejasnosti in različne kritične glade polaganja dinarskega rešitve za devizni plačilni promet.

Glede na status aktivnega izvoznika naj bi se naši plačilni nalogi izvajali v 2. prioriteti. Zaradi zaostrenih devizno-likvidnostnih razmer v državi pa je imela banka le redko možnost plačevanja v okviru 2. prioritete. Tako se je obseg neizvršenih plačil nenehno večal, dinarsko kritje je ležalo na računih v poslovni banki, tečajne razlike pa so dnevno dražile naš uvoz. Po ocenah je znašala razlika med izvoznim in uvoznim dolarjem cca 20%.

Vezana sredstva v plačilnem prometu s tujino so se v letošnjem letu izjemno povečala in so bila 4 krat večja kot v preteklem letu.

V teku leta je bil tudi vse hušji pritisk tujih dobaviteljev zaradi neplačanih faktor za dobavljeno blago. Večina tujih dobaviteljev je ta riziko tudi vkalkulirala v svoje cene.

V vse težjih razmerah pri zagotavljanju potrebnega uvoznega promateriala je bilo potrebno najti nove nabavne poti. Nesolidnost pri poravnavanju zapadlih obveznosti dobaviteljem in takoiemenovani jugoslovanski riziko, sta vse bolj slabšala komercialne pogoje, pod katerimi je še bilo možno skleniti posel. Vključevanje naših firm v tujini v nabavno pot je te težave nekoliko omililo. Toda rezultat tega je ta, da terjatve teh firm do matične hiše skokovito rastejo. Tako so na pr. znašale neplačane obveznosti do naših firm konec preteklega meseca skupno že 13,4 mio US \$. Zaradi tega rastejo stroški poslovanja, pojavljajo se vse večji likvidnostni problemi, ki bodo naše zunanje firme kaj kmalu zapeljali v rdeče številke. Ustavile se bodo dobave, kar bo samo še slabšalo že tako pereč položaj.

Iskra se je v teku leta posluževala tudi vseh drugih možnih oblik plačevanja, oz. poravnavanja s tujimi partnerji, kot na primer vezanih, oz. pogojenih plačil, pobotov, plačil prek nerezidentov. Vendar so zaradi vse slabše devizne likvidnos-

ti tudi ti posli omejeni z uvedbo dodatnih restriktivnih ukrepov NBJ (kvote).

V mesecu septembru letos, v skladu z zakonom je bila ponujena možnost pospešenega plačevanja obveznosti do tujine z najemanjem kratkoročnih kreditnih in depozitnih linij v tujini s strani banke, seveda v breme komitenta, ne glede na njegov status aktivnega izvoznika. Ker je v mesecu juliju znašal zaostanek plačil v tujino za Iskro že 25 mio US \$, smo se odločili za najetje kreditnih linij v višini 13,5 mio US \$. Pri tem pa so se pojavljale številne težave, saj je LB Združeni banki uspelo v tujini pridobiti linije, ki jih zaradi ostrih pogojev tujih bank nismo mogli uporabiti, ali pa je bilo potrebno spreminjanje že dogovorjenih komercialnih, oz. plačilnih pogojev. Doslej je Iskra prek kreditnih linij LB plačala v tujino za 7,5 mio US \$. Pri tem pa moramo opozoriti na dejstvo, da je tak način reševanja plačilnega prometa izredno drag (stroški linij, tečajne razlike).

Vsa ta dejstva skupaj z nerealnim tečajem dinarja močno vplivajo na poslovne rezultate izvoznikov. Po naših izračunih zaostaja tečaj dinarja do tujih valut (kljub dodatnim izvoznim spodbudam) glede na Iskrino strukturo izvoza v odnosu do inflacije (100%) za 40 indeksnih točk. Posledice so tudi v Iskri, da so največji konvertibilni izvozniki v najslabšem ekonomskem položaju, kar je eden izmed poglavitnih vzrokov stagnacije izvoza.

Zaradi vse večjega pritiska aktivnih izvoznikov, med katere sodi tudi SOZD Iskra, pa je LB GBLjubljana v mesecu novembru vendarle spremenila kriterij za določanje prioritete pri plačilih v tujino in sicer iz dosedanjega kronološkega načina obdelave na princip plačevanja po udeležbi v ustvarjenem deviznem prilivu banke.

Podpiramo tak način plačevanja v tujino, vendar pa bo nastalo škodo težko premostiti. Seveda pa bomo takim načinom lahko reševali le tekoča plačila in še to ne v celoti, nikakor pa ne doslej zadržanih nalogov, ki valutno predstavljajo že 23 mio US \$. Če nam bo banka dodeljevala kvote za plačilo v tujino v obsegu kot v novembru mesecu, bi potrebovali najmanj osem mesecev za poravnavo do sedaj zadržanih nalogov.

Posebno poglavje lahko posvetimo problematiki deviznih sredstev, ki jih imajo naše firme na nerezidentnih računih in pa devizna sredstva obratov v tujini, ki so pri investicijskih delih prejeta v obliki avansov in so tudi na računih pri Ljubljanski banki. To kar nam je v preteklosti narekovala poslovna logika in ekonomičnost, dasmo vodili znatne finančne tokove na nerezidentnih računih je postalo v letošnjem letu pravi bumerang. Firma, ki je imela tako naložena a vista sredstva v Ljubljanski banki, stalno v višini nekaj mio US \$, je nenadoma zašla v hude finančne in likvidnostne težave, ker je transfer 1,7 mio US \$ trajal več kot 2 meseca. Pa še to je uspelo le tako, da so bili plačevani postopno manjši zneski s pomočjo stalnih urgenc in prošenj na najvišji ravni.

Prav tako, ali celo slabše je s sredstvi obratov v tujini za investicijska dela. Le-ta ležijo brezobrest-

no, v primeru potrebe za plačilo kakršnihkoli stroškov v tujino pa čakamo na transfer prav tako po več mesecev. Tako stanje je nevdržno, saj v tujini ni moč zavlačevati plačila zapadlih obveznosti.

Veliki sistemi imajo nedvomno svoje prednosti. Kljub temu se Iskra ni mogla čez noč prilagajati na številne spremembe v tehnologiji in načinu plačilnega prometa, ki so ga banke nenehno spreminjale, v skladu z lastnimi možnostmi za plačevanje v tujino. Po navadi se je zgodilo, da smo se organizirali za določeni način plačevanja v trenutku, ko zaradi dodatnih omejitev ni bil več interesanten.

Vsi našeti razlogi skupaj rezultirajo v dejstvu, da je Iskra v prvih devetih mesecih letošnjega leta za 15% večji priliv, hkrati pa za 23% manjši odliv, kot v enakem obdobju preteklega leta.

Vsa našeta dejstva in notranje slabosti, ki se odražajo v popolni odsotnosti stroškovne ekonomije, vplivajo na rezultate Iskre. Tudi v letošnjem letu je nominalno rezultat Iskre v devetih mesecih relativno dober, realno pa ugotavljamo, da se Iskra iz leta v leto vse več zadolžuje. V zadnjem srednjeročnem obdobju je Iskra od upnika postala pretežni dolжник in svojo zadolženost je zadnja leta vsako leto stoodstotno povečevala.

Obstoječi sistem ekonomskih odnosov s tujino kratkoročno in srednjeročno ne bo doživel bistvenih sprememb. Iskra pa brez izvozne ekspanzije ne more pričakovati nadaljnje rasti.

Pogoj za nadaljnjo izvozno rast vidimo v prestrukturiranju in tehnološki prenovi. Smo pred velikimi investicijskimi naložbami, za katere ne Iskra, ne Slovenija nimata dovolj akumulacije. Zato je potrebno izvršiti pravilno selekcijo vseh investicijskih naložb in koncentrirati vsa razpoložljiva sredstva.

Predvsem se bo potrebno odločiti lotiti problema zniževanja stroškov. Na finančnem področju bo največ pozornosti potrebno posvetiti problemu hitrejšega obračanja sredstev na vseh segmentih poslovnega procesa in s tem:

a) sprostiti razpoložljiva sredstva za nujne investicijske naložbe in hkrati

b) znižati stroške kapitala, ki se v Iskri bližajo višini izplačanih osebnih dohodkov, v nekih DO pa jih celo presegajo.

Od tako sproščenih sredstev bi bilo potrebno en del nameniti za investicije na področja izven Slovenije in na ta način premoščati težave, ki izvirajo iz zaprtosti jugoslovanskega trga. Poleg tega je treba formirati določena sredstva za prodajo investicijske opreme na lizing.

Nadaljevati moramo z usmerjanjem Iskrinega zunanjetrgovinskega prometa prek lastnih firm v tujini. Sprejeto usmeritev kapitalne krepitve inozemskih firm moramo še naprej podpirati in vlagati maksimalne napore za povečanje kapitala le-teh. S tem si bomo ustvarili osnovni pogoj za premoščanje devizno-bilančnih težav, ki bodo tudi v tem srednjeročnem obdobju osnovni problem Jugoslavije v ekonomskih odnosih s tujino.

Drug pomemben dejavnik, ki lahko v danem položaju močno pripomore k izbolšanju devizne li-

kvidnosti je, da se usmerjamo čim bolj v blagovno menjavo v okviru kooperacij in drugih oblik blagovne menjave, kjer ustvarjamo odnos priliva in odliva 1:1. Za takšno reševanje imamo vse pogoje, saj imajo vse firme sklenjene z matično hišo veljavne kooperacijske pogodbe in druge možnosti za realizacijo teh poslov.

Kot sistem smo pri zunanjetrgovinski menjavi na konvertibilnem področju vseskozi aktivni in povečan obseg menjave v razmerju 1:1 nam lahko kar hitro zagotovi potreben repromaterial in s tem pomaga prebroditi današnji devizno-likvidnostni položaj.

In na koncu moramo usmerjati finančne tokove pri investicijskih delih v tujini in pri poslovanju inozemskih firm mimo računov v državi in našega bančnega sistema, četudi se zavedamo, da je to s stališča nacionalne ekonomije nesmotno. Vendar je riziko poslovne nesolidnosti preveliko in ne dopuščamo več drugačnih kompromisov.



Rado Faleskini: Razvojna strategija za realizacijo Iskrinih proizvodnih programov

Ko govorimo o razvojni strategiji v Iskri, se moramo najprej vprašati, kateri so tisti bistveni faktorji, ki nam narekujejo, da naredimo določene programe razvoja vnaprej. Pri tem je zelo pomembno, da si kot osnovno izhodišče pri vprašanju naših proizvodnih programov postavimo našo inovacijsko sposobnost.

Če izmerimo inovacijsko sposobnost po tem, kakšna je starost produktov od leta, ko jih je Iskra prvič ponudila v prodajo in na osnovi katerih smo dosegli določene proizvodne rezultate, oz. prihodek, potem lahko ugotovljamo, da je v branži elektronike, v okvir katere sodimo tudi mi, inovacijska sposobnost konkurence večja od naše. Kar z drugimi besedami pomeni, da se na trgu pojavlja vedno večji delež novih produktov, kar pa za Iskro ne velja. Nam produkti zastarevajo. Poleg te naj dodam še eno nevpodbudno ugotovitev in sicer, da

mi skoraj v nobenem primeru nismo tisti, ki prvi ponudimo na svetovnem trgu nov produkt, temveč je to naša konkurenca. Ponudba Iskre v primerjavi s svetom torej zastareva. V strukturi našega prihodka po starosti izdelkov imamo preveč zastarelih izdelkov za svetovni trg. Če analiziramo prihodek še z druge strani, gle da na strukturo njegove porabe, potem lahko ugotovimo, da vlagamo v Iskri v razvoj cca 6% od celotnega prihodka, medtem ko konkurenca v tujini v isti branži elektronike vlaga 9% od prihodka. Ne bom ugotavljal, ali gre tiste 3% na račun obresti, večjih OD, ali nekih drugih stroškov. Dejstvo je, da so vlaganja v razvoj pri nas bistveno manjša.

Nadalje lahko ugotovimo, da je Iskrina razvojno-raziskovalna funkcija povsem decentralizirana; v okviru Iskre se razvoj odvija v 50 razvojno-raziskovalnih enotah, od katerih je ena DO (IKM) 5 pa TOZD, ostale RR enote so delovne skupnosti v TOZD, ali DO. Če smo ugotovili, da vlagamo v Iskri v razvoj cca. 6% od celotnega prihodka, moramo temu dodati ugotovitev, da za strateške razvojne projekte, ki bi morali biti nosilci prestrukturiranja Iskre, združujemo 5% (ali 0,3% CP) od vlaganj v razvojno-raziskovalne dejavnosti. Konkurenca, ki dela na istih produktih, vlaga v t. im. centralni razvoj najmanj 20% od RR vlaganj ali 1,8% od CP kar v nadaljevanju tudi pomeni, da tako totalno decentraliziranega razvoja kot ga ima Iskra, pri konkurenci v naši branži ni.

Ali je to problem? Glede na podatke našega Marketinga o stanju na svetovnem trgu elektronike za l. 1985 je bila lani vrednost konvertibilne prodaje 377 milijard. Na ta trg je Iskra lani izvozila za cca. 240 mio \$ blaga, kar pomeni v skupnem iznosu 377 milijard \$ le cca. 0,63% promila. Iz tega lahko sklepamo, da smo, ali tako majhni, da se lahko vedemo povsem drugače, kot se vede naša konkurenca, ali pa da smo tako majhni, da se moramo vesti podobno kot se vede naša konkurenca.

Iz podatkov je tudi razvidno, da so trendi za nas neugodni, da svetovni trg raste, Iskra stagnira, da Iskrin relativni delež na tem trgu pada. Slabi naša tehnološka in tržna pozicija. To kar velja za celotno Iskro pa ne velja za posamezne Iskrine produkte. Imamo nekaj zelo uspešnih produktov, za katere nezakonitosti ne veljajo, vendar jih je premalo, da bi lahko popravili trende.

Iskra in kakovost

V Iskri smo zelo ponosni nato, da smo se prvi v Jugoslaviji organizirano lotili zagotavljanja kakovosti. Sprejeli smo sporazum o standardu za zagotavljanje kakovosti IS 9000, ki je docela prilagojen mednarodnim predpisom o standardih. Belježimo že prve začetne rezultate in lahko rečemo, da je pri nas stanje boljše kot drugod v Jugoslaviji. Vendar so ti začetni rezultati skromni. Npr. danes imamo 4 proizvajalce v sistemu in 3 elemente v sistemu. Če pogledamo Evropsko gospodarsko skupnost, oz. sistem CECC, imajo tam odobrenih po

standardih 2.000 elementov. Če pa pogledamo posamezne nacionalne standarde npr. britanski BS 9.000, bi ugotovili, da imajo še več proizvajalcev in elementov, ki ustrezajo standardu.

V Iskri še vedno govorimo o odstotkih napak — tudi pri elementih. V svetu pa danes govorijo o pojmu PPM (parts per milion), številu kosov na milijon kot merilu za statistično spremljanje kakovosti. To se spremlja, tako pri proizvajalcih, kot pri porabnikih, s ciljem, da se stvari izboljšajo. V Iskri se tudi s problematiko zanesljivosti naših elementov še nismo resno srečali.

Nadaljujmo s stroški za kakovost: letos naj bi dali za kakovost 12 milijard din, od tega 7,2 milijarde za kurativo, torej 7,2 milijarde plasmana, da bomo imeli stroškov s proizvodnjo škarta, z reklamacijami, zavrženimi pošiljkami itd. Za preventivo pa smo namenili le 4,8 milijarde. Čeprav vse svetovne pa tudi Iskrine izkušnje kažejo, da se vsako vlaganje v preventivo že po enem letu začne vračati v trikratnem znesku vložka vsako leto.

Če pogledamo tehnološke predpise v naši proizvodnji, moramo reči, da jih imamo v glavnem tam, kjer so bile te proizvodnje začete pred več kot 20 leti. Tam so tehnološki predpisi nekaj normalnega. Povsod drugod, kjer pa ni predpisov, je težko govoriti o tehnološki disciplini. Če pogledamo podrobneje Iskrine standarde in natančnost, s katero predpisujejo, kaj je treba kje narediti, ugotovljamo, da tudi tu velja isto, kar velja za tehnološke predpise. Imamo jih tam, kjer so bile proizvodnje začete pred več kot 20 leti.

Kljub temu, da diverzificiramo program, da uvajamo nove izdelke, ne zaposluje dovolj našega Inštituta za kakovost in metrologijo in delamo malo tipskih preizkusov. Dogaja se nam, da zlasti na sistemih pride do tipskega preizkusa šele potem, ko pride že do resnih težav na trgu.

Če pogledamo določila o kvaliteti v pogodbah, bodisi v nabavah naših materialov, ali pa v prodaji naših izdelkov, vidimo, da so ta določila zelo ohlapna in, da si praktično ne upamo uveljavljati reklamacij proti našim dobaviteljem in, da praktično vedno pustimo pred reklamacijami naših kupcev.

Strateške razvojne usmeritve

V razvojno-raziskovalni dejavnosti smo se pred enim letom dogovorili za 12 strateških razvojnih usmeritev. Letos smo se v glavnem dogovarjali, kako bomo razvili te nove usmeritve. Naše razvojne enote so naredile predprojekte za vse programe z izjemo Avtoelektrika. Pri razdelavi razvojnih usmeritev v predprojektih se vse dogaja na ravni delovnih organizacij, medtem ko imamo v SOZD samo statistiko, torej samo zbiramo podatke. Strateški programi naj bi angažirali 34% obstoječih kadrov — v razvoju imamo 2.700 delavcev, od tega 1.400 z visokošolsko izobrazbo. Projekti zahtevajo vložek v razvojno-raziskovalno dejavnost v višini 16 milijard din. Potem pa je

potrebno zagotoviti prototipno proizvodnjo, redno proizvodnjo itd. v vrednosti 265 milijard din, od česar je predvideno, da bomo vlagali 50% v devizah za nove stroje, repromaterial in v nove izdelke. Pričakovani rezultati, izdelki, ki naj bi jih razvili v naslednjih 5 letih, pomenijo 1.589 milijard prihodka. Od tega naj bi šlo v petih letih v izvoz 668 milijonov \$ izdelkov.

To pomeni, da nam že danes predprojekti ne potrjujejo optimizma srednjeročnih planov DO, ki skupaj načrtujejo v letu 1990 več kot 500 milijonov dolarjev izvoza.

Na tehnološke stroške torej Iskrine DO ne računajo. Iz tega sledi logičen zaključek, da se moramo posebej posvetiti inoviranju obstoječih proizvodnih programov. Pri tem ne smemo pozabiti, da polovica vseh predprojektov govori po merilih svetovnega trga samo o inoviranju obstoječih programov in ne o novostih.

Naša filozofija in strategija

Ugotovili smo že, da je konkurenca organizirana, da ima proizvodnja in tržno filozofijo in, da ima tudi strategijo. Osebnostno mislim, da nas mora prav tisti 0,63 promila vrednosti svetovnega trga, ki ga predstavlja Iskrin izvoz, siliti v to, da analiziramo, kako je konkurenca organizirana, kakšno filozofijo in kakšno strategijo ima.

Pri nas v Iskri prevladuje optimizacija na ravni TOZD, oz. enovite DO. O tem smo že govorili in mislim, da to pomeni problem, če hočemo proizvajati sisteme in kompleksne produkte. Vprašati se moramo, kako so posamezne reprodukcije funkcije (razvoj, raziskave, proizvodnja, marketing, kakovost, financiranje) optimizirane pri ekvivalentnih kompleksnih produktih pri konkurenci. Vprašajmo se, ali je prav, da npr. TOZD Tiskana vezja optimizira svoj poslovni rezultat, kljub temu, da gre do tiskana vezja potem v računalnik ali centrale in, da poskus TOZD — proizvajalka tiskanega vezja iz njega maksimalno iztrži, čeprav je to trženje znotraj SOZD in njen proizvod ne gre direktno na trg. Proizvajalec končnega izdelka bi moral zagotoviti, da bo rezultat na svetovnem trgu uspešen. Kako smo organizirani za nastop na tujih trgih?

Iskra je imela pri svojih produktih v različnih DO različno filozofijo. Ves čas smo imeli in še imamo originalne razvojne dosežke, pri čemer pa se redno srečujemo s tem, da ko razvojniki nekaj naredijo, se postavi vprašanje, ali bo trg to sprejel, ali imamo dovolj močan marketing? Iskra je na nekaterih tržnih področjih vodilna, pri čemer pa se premo vprašujemo, kaj je z našo kakovostjo in kaj dela konkurenca in, ali bomo mogoče te trge izgubili. Pogosto uporabljamo filozofijo, da bomo sledili drugim, pri čemer pa se ne vprašamo, ali dovolj hitro osvajamo kupljeno znanje (v primeru da smo ga kupili) oz. ali smo dovolj hitri pri lansiranju naših razvojnih dosežkov v proizvodnjo v primeru, ko smo razvili nekaj, kar so že drugi razvili pred nami? Hkrati se

mi postavlja vprašanje, ali je ceneno delo v Jugoslaviji še prednost? Priznati si moramo, da danes v naši branži igra bistveno večjo vlogo inovacijska sposobnost, kot pa ceneno delo, ali cenena energija, oz. surovine. Originalnih razvojnih dosežkov je pri nas malo. Samo za originalne razvojne dosežke pa je svetovni trg pripravljen plačevati v sorazmerju z uporabno vrednostjo novega izdelka. Če pa ima enako uporabno vrednost že več izdelkov imajo prednost tisti, ki so cenejši. Nепrestano se moramo torej vpraševati o svoji tehnološki poziciji, ki določa performanse, kakovost in proizvodne stroške naših izdelkov in o svoji tržni, oz. konkurenčni poziciji. Posebej se moramo spraševati o teh dveh kategorijah tam, kjer smo, ali smo tržni voditelji, ali pa kjer sledimo drugim na trgu in v tehnologiji.

Zdaj moram nekaj reči o ciljih, ki jih moramo postavljati inženirjem v razvoju pri cenah. Če hočemo izvažati, ob tem ko smo z našim izvozom na svetovnem trgu udeleženi z 0,63 promilami, si moramo v Iskri reči tako, kot so si Japonci rekli že pred 20 leti: »Prodajna cena na svetovnem trgu je bistvena in če hočemo imeti dobiček, moramo manjšati stroške.« Filozofija: stroški plus dobiček prodajna cena velja le v primeru, če si tako tržno, kot tehnološko številka 1!

To je filozofija, ustrežna za IBM.

Analiziramo torej stroške! Kaj dela konkurenca? Konkurenca se je odločila za striktno eliminiranje vseh oblik razsipavanja v reprodukcijskem procesu. Razdelili so vse delovne postopke v reprodukcijskem procesu na tiste, ki večajo uporabno vrednost proizvoda in teh ni tako veliko in na tiste, ki je ne večajo. Vprašati se moramo o tistih, stroških, ki ne večajo uporabne vrednosti proizvodov, ker iz uporabne vrednosti izvira tržna vrednost.

V Iskri imamo silno pogosto mnenje, da tu ni mogoče ničesar storiti. To mnenje pa je treba odstraniti. Povsod je možno še kaj izboljšati. Eliminirati moramo tudi to, da razvijamo stvari, za katere ni plačilno sposobnega povpraševanja. Sprejemati moramo realne pogodbene roke in zagotoviti pravočasne dobave. To konkurenca vse že obvlada! Eliminirati moramo ponavljajoče se napake na strojih, preventivno mnogo bolj vzdrževati naš strojni park, kot ga vzdržujemo danes, da ne bo zastojev. Odpraviti moramo meje med temeljnimi organizacijami in meje med obrati v cilju kakovostne in cenene proizvodnje.

Zlasti bi rad opozoril še na eno stvar, da preden bomo avtomatizirali in robotizirali naše proizvodnje, jih moramo najprej racionalizirati. Kaj nam koristi največji računalnik, ali pa največja računalniška mreža za optimiziranje zalog, če najprej nismo zmanjšali zalog na racionalno mero tako, kot do dela konkurenca. Če bomo z računalniki šteli in optimizirali današnje zaloge, ne bomo nič dosegli. Ne moremo nasesti temu, kar so nekateri mislili, da bodo preskočili eno fazo industrializacije. Ne mislimo na to, da lahko preskočimo fazo, ko si moramo napisati podrobne tehnološke predpise, ko si moramo sprejeti podrobne

interne standarde. Tam kjer je nered, računalnik povečuje nered, optimizira ga in ga pomaga vzdrževati!

Zelo se zavzemam za to, da se v vsaki Iskrini TOZD in delovni skupnosti dosledno uvede stroškovno knjigovodstvo, ker to je tudi podlaga za vsako a b c analizo naših izdelkov in za opazovanje stroškov, ki ne povečujejo uporabne vrednosti proizvodov. Poznavanje stroškov pa je tudi motivacija za inovacije. Če so neki stroški problem, potem se je treba tega problema lotiti in ga tudi razrešiti.

Konceptualni model formuliranja RR strategije na ravni SOZD

Pri formuliranju RR strategije moramo gledati, kaj dela naše makro okolje, pogledati moramo tudi izven Iskre, po drugostrani pasu iz tega, kar se dogaja v svetu, ustvariti sliko prihodnosti. Prek izbrane strategije moramo priti do planov in ob tem imeti dovolj povratnih zvez v vsem tem procesu. Kaj je vsebina RR strategije? Kaj se moramo v SOZD vpraševati, če jo hočemo imeti? Vpraševati se moramo o tržni poziciji in o tehnološki poziciji, o RR vlaganjih, usmeritvah, o ključnih razvojnih usmeritvah, o novih bodočih aktivnostih, o tem, kje je kakšno razvojno sodelovanje med posameznimi delovnimi organizacijami, o dolgoročnih razvojnih bilancah in potrebah, kratkoročnih, srednjeročnih nujnih razvojnih nalogah. Mimogrede, danes večina naših razvojnikov dela na odpravljanju težav, kar bi moral delati servis, ne pa na tistem, kar je potrebno za pet let naprej, ali celo dolgoročno. Vpraševati se moramo o metodah financiranja razvojne dejavnosti, o politiki zaposlovanja v raziskavah in razvoju, organiziranosti RR, patentni in licenčni politiki.

Na ravni izdelkov, aliposameznih skupin izdelkov moramo uporabiti različne oblike formuliranja razvojne strategije (denar, analiza lastnih pomanjkljivosti, tehnološko planiranje, napovedi). To moramo delati vsako leto in petletno. Zavzemam se za to, da vse produkte analiziramo vsak pri sebi s tem, da najprej produkte grupiramo (Iskra sicer ima metodo, ki jo je naredil Biro za industrijski inženiring kako grupirati produkte), da jih klasificiramo stališča trga, da klasificiramo produkte v grupe in v dežele — kaj v kateri deželi prodajamo, da nato prefiltriramo tehnologijo — in potem definiramo razvojne naloge, kaj moramo s posameznimi produkti narediti, da bi ostali živi.

Metode za te analize so znane, vendar se bojim, da jih preveč razlagamo samo v RR šoli in, da jih ta krog premalo upošteva. Vsak produkt, ki ga imamo v Iskri, moramo po nekaj pokazateljih analizirati.

Vprašujem se, koliko direktorjev in tržnikov analizira produkte po znanih metodah, ki so jih razvili Boston Consulting Group, MC Kinsey, ki smo ga imeli pred dvema letoma tudi v Iskri, Shell, Arthur D. Little. Ali res večina jemlje prikaze Kibernetike in Avtomatike na internih Iskrinih posvetovanjih, kot teoretsko izživljanje razvojnikov?

Prepočasno naraščanje izvoza, zastarevanje naših proizvodov, ali vsaj prepočasno inoviranje v primerjavi s konkurenco, so zame signali, ki bi morali vzpodbuditi vse vodilne delavce v Iskri, da se začnejo več vpraševati o naši organiziranosti, o naši filozofiji in o naši strategiji.

Kaj torej storiti, da bomo imeli perspektivo?

Analizirati moramo konkurenco; strateško moramo pozicionirati obstoječe produkte s stališča sposobnosti za izvoz — resno moramo pregledati stroške! Zavzemam se za to, da v vsej Iskri enotno in dosledno uredimo naše proizvodnje, da eliminiramo nepotrebno, da se vprašamo pri vsakem produktu, kaj večja njegova uporabna vrednost in kaj ne. Začeti moramo razmišljati o filozofiji naše konkurence — nič zalog, nič zastojev, nič napak, nič izmeta in se ji začeti prilagajati.

Znova moramo analizirati po deželah in proizvodih izvozne priljubljenosti — možnosti. Trg elektronike je v ekspanziji, nove potrebe se pojavljajo na svetovnem trgu, možnosti torej so in resno se moramo odločiti, kako bomo prišli iz ponudbe danes zelo dominantnih elementov in izdelkov v večjo ponudbo sistemov, kot smo zapisali v srednjeročnem planu. To seveda pomeni tudi spremembe v organiziranosti. Nova organiziranost pa nam mora omogočiti tako proizvodnjo in tako dinamično inoviranje naših izdelkov, ki nam bo omogočila trajno živeti ob rezultatih na svetovnem trgu. Poleg realizacije take razvojne strategije mora nova organiziranost prinesiti tudi novo kakovost v naše proizvode, informacije, ki bodo omogočile eliminiranje predragega, ali celo nekoristnega dela v Iskri.

Zbranim je spregovoril tudi predstavnik Splošnega združenja elektrovinske industrije Ferdinand Trupej

V imenu Združenja vas najprej najlepše pozdravim in vam želim mnogo uspeha pri nadaljnjih nalogah in delu, ki ste si jih naložili. Izkoristil bi rad ta trenutek za predstavitev kupnih, razvojnih in izvoznih namer celotne elektroindustrije Slovenije. Organizacije združenega dela elektroindustrije Slovenije načrtujejo v naslednjem srednjeročnem obdobju (1986—90) za 3,2 milijarde izvoza, od tega skoraj tri četrtine na konvertibilno področje. O tem ste govorili tudi na vaši konferenci. To jasno zahteva kot drzen načrt relativno visoke stopnje rasti, ki bi dosegale neke povprečje 16,5% letno, medtem ko bi izvoz, oz. uvoz obsegal 1,6 milijarde v istem obdobju ob 10,7% stopnji. Za dosegajoč zastavljenih ciljev pa načrtujejo organizacije elektroindustrije Slovenije 127 naložb, ki so večje od 500 milijonov. V celoti pa predstavlja predračunska vrednost teh 127 naložb 255 milijard dinarjev. Od tega načrtujejo delovne organizacije Iskre za 182 milijard din naložb, delovne organizacije v okviru Gorenja 38 milijard

din naložb in vsi ostali za okoli 35 milijard din naložb.



Predstavnik Splošnega združenja elektrovinske industrije Slovenije Ferdinand Trupej

Vidim, da je večina vseh naložb, predvsem nameranih, skoncentrirana v delovnih organizacijah Iskre. Kar 71% vseh naložb je namenjeno posodobitvi, ali uvozu opreme, kar v proračunu pomeni za 300 milijonov dolarjev uvoza opreme v naslednjih štirih letih. Da je takšna opredelitev pravilna, najboljšo predstavlja, oz. ilustrira podatek o tehnični opremljenosti elektroindustrije, ki znaša le borih 473 tisoč dinarjev, medtem ko je to poprečje za industrijo Slovenije 1,184 tisoč, ob jasni in znani odpisanosti naše opreme, ki je dosegla številko 76%; zato ni slučaj, da je večina vseh naložb usmerjena v leti 1987 in 1988.

Zanimivi so tudi viri financiranja. Večino investicijskih sredstev vidijo delovne organizacije v lastnih virih ali 53%, združena sredstva v višini 10,2%, krediti pa v znesku okoli 36%. Kreditni znesek je relativno majhen delež tujih kreditov. Ti zaključki in predpostavke temelje na relativno dragem kapitalu. Namesto zaključka k tem podatkom naj naštejemo nekatere ključne naloge, ki so pred nami, tako v okviru Združenja, kot v okviru širše družbene skupnosti in, ki so nujna za realizacijo takih razvojnih investicijskih naložb, te pa so seveda pogoj za povečanje izvoznih ciljev. Skratka v okvirih Združenja in širše skupnosti razpolagamo sedaj z zbirom projektov, ki jih lahko mirno postavimo ob bok znanim velikim slovenskim investicijam, kapitalno intenzivnim. Glavni očitke do sedaj je bil: prinesite drzne investicije, ki jih bomo obravnavali in jih skušali realizirati. To je zdaj določeni meri pripravljeno in je zato pred nami, da te investicijske namere predstavimo javnosti kot tudi političnim strukturam s ciljem, da se zagotovi ustrezna opredelitev v družbenih planih SRS. Nadalje je naš skupni cilj zagotoviti potrebna bančna sredstva, zagotoviti tuje kreditne linije, občutneje je potrebno povečati delež tujih kreditov, ki naj bi jih pokrili dobršen del pod uvozom opreme. Na ravni federacije bomo morali doseči spremembo možnosti za uvoz opreme.

Naj končam svoj prispevek in vas pokličem na realizacijo zastavljenih ciljev.

V imenu Gorenja je Iskraš pozdravil Jure Toplak:

V imenu Gorenja pozdravljam vašo tržno konferenco in se hkrati zahvaljujem za že tradicionalno vabilo. Dogodek, ko se zbere vodilna struktura Iskre in ko sprejema dogovore pa tudi strategijo za delo v prihodnjem letu, je pomemben dogodek ne le za Iskro, kot je pravilno ugotovil predsednik poslovnega odbora, pomembnega nosilca razvoja v Sloveniji in v Jugoslaviji, pač pa tudi za širši prostor, vsaj v Gorenju tako ocenjujemo.

Iz uvodnih besed, predvsem pa iz izhodišč predsednika poslovnega odbora lahko rečem, da so številni problemi, ki danes stojijo pred Iskro: pa tudi način mišljenja, kako jih rešiti, skoraj identični tistim, kar razmišljamo in delamo v Gorenju, predvsem na področju: kako zagotoviti čim večjo fleksibilnost sistema, kako urediti investicijsko politiko, kadrovske politiko in še nekatere druge zadeve.

Zato želim, da bi sodelovanje med Iskro in Gorenjem tudi v prihodnje dobro potekalo kot do sedaj in, da bi se srečevali ter sodelovali še na številnejših torkah, kot to počnemo danes.



Blaž Markun: Poročilo tržnega področja Jugoslavije

Naloge, zastavljene z gospodarskim načrtom za 1986 leto, smo na jugoslovanskem trgu v celoti izpolnili v finančnem obsegu, manj pa v fizičnem. Skupna realizacija Iskre na jugoslovanskem trgu bo znašala 202,5 milijard din, ali v primerjavi z letom 1985 bo dosežen indeks 223. Če pa to realizacijo razčlenimo po kupcih, vidimo, da bomo prek podpisnikov SaS prodali 52 milijard din in prek lastnega prodajnega kanala IC 29 milijard din, kupci, ki kupujejo naše izdelke za nadaljnjo vgradnjo bodo kupili 46,5 milijard din in kupci investicijskih izdelkov bodo kupili 65 milijard din. Realizacija Iskre Servisa bo 10,3 milijard din. Kljub temu, da so naloge izvršene, je prav, da se vprašamo, če smo z rezultati zadovoljni in, ali je ta jugoslovanski trg, oz. kupec tudi zadovoljen z rezultati našega dela.

Mislim, da sami ne bi smeli biti zadovoljni z doseženimi rezultati, kajti v letošnjem letu smo dobavili trgu manj, kot bi sicer lahko in to manj beležimo na področjih, kjer se močno srečujemo s konkurenco. Tu lahko ugotovimo, da naš tržni delež na jugoslovanskem trgu pada. To ne bi bilo tragično, če bi seto dogajalo na programih, ki odmirajo, toda žal se nam to dogaja na programih, ki so začrtani v vseh dokumentih dolgoročnega razvoja (telekomunikacije). Zaradi nezadovoljevanja potreb trga, se pojavljajo novi proizvajalci, tudi malo gospodarstvo, ki zaradi privlačnih cen in premajhnih naših zmogljivosti (elementi za avtomatizacijo, avtoelektrika, rotorji itd.) dobivajo svoj prostor na trgu.

Preden analiziramo, kako so

kupci zadovoljni z našimi izdelki in našim nastopom, je prav, da povemo, kdo so naši kupci. Vse naše kupce lahko razdelimo v 3 skupine in sicer:

1. kupci, ki kupujejo naše izdelke kot investicijsko blago,
2. kupci, ki kupujejo naše izdelke kot repromaterial za nadaljnjo prvo vgradnjo — takoimenovani kooperantski odnos,
3. kupci, prometne organizacije, ki jim služijo naši izdelki za nadaljnjo prodajo.

V pravilu vse tri skupine kupcev misli in dokazuje, da so naši izdelki na jugoslovanskem trgu do 50% cenovno predragi. Res je, da pri večini teh izdelkov nudimo nekoliko višjo tehniko in kakovost, gotovo pa je, da so ob trajnem pomanjkanju sredstev ti kupci primorani izločati izdelke, za katere ni opravičila za neupravičeno visoko ceno. Obcenjeni potrebno povedati, da kljub visokim cenam nudimo najmanjše popuste (rabate), zahtevamo najkrajše plačilne pogoje, zaračunavamo zamudne obresti od 36. in 45. dneva ipd. V primerjavi s konkurenco so specifičnosti pri posameznih skupinah kupcev naslednje:

1. naši tradicionalni kupci investicijskega programa se vse pogosteje obračajo na konkurenco zaradi previsokih cen in zanje nemogočih plačilnih pogojev. Ponudeni dobavni rokovi so običajno orientacijski, tako nekoč znana slovenska točnost ni več zanesljiva. Nekoliko bolje je s kakovostjo dobavljenih izdelkov. Težave nastopajo v pravilu, ko je objekt potrebno montirati in spustiti v pogon ter predati objekt v uporabo. Takrat ugotavljamo, da nismo še vsega dobavili ter, da moramo določene razvojne naloge dokončati pri kupcu na samem objektu. Iz teg razlogov ter zaradi vodenja lokalnih politik se javno združujejo porabniki ter bodoči proizvajalci na področju posameznih regij, primeri v Srbiji PTT Srbije in EI, v Hrvaški PTT Hrvaške in Nikola Tesla, v Srbiji Računalniška industrija in porabniki Srbije. Razen teh javnih povezav se srečujemo še z večjim številom nenapisanih zakonov o vedenju na trgu po posameznih regijah.

2. Pri kupcih repromateriala za prvo vgradnjo so občutki dostikrat še slabši in nas prenašajo toliko časa, dokler ne najdejo ustreznega nadomestila. Nadomestilo iščejo v uvozu (pri EI) ter spodbujajo, ali organizirajo drugega proizvajalca (primeri Gorenja, Zavodi CZ, namenski kupci).

3. Prometne organizacije kot kupci menijo, to je pa tudi res, da se je z Iskro nemogoče karkoli dogovoriti v korist prometnih organizacij pa naj tu gre za deleže (rabate), plačilne pogoje, obresti, združevanje sredstev za izgradnjo njihovih prodajnih zmogljivosti, ali pa za njihove protidobave proizvodnim organizacijam. Naše trdno stališče, da od svojih stališč ne odstopimo, nas je pripeljalo do tega, da smo izključeni že leto dni iz prodajnih zmogljivosti sistema Robnih kuća Beograd. Tu je šlo za združevanje sredstev za izgradnjo novih prodajnih zmogljivosti te prometne organizacije. Glede na asortiment izdelkov pa imajo prometne organizacije pripombe,

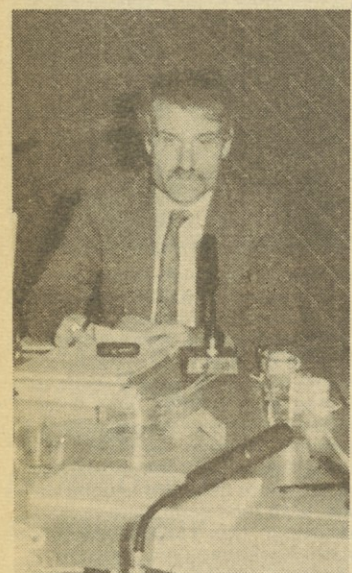
ker vedo, da redno in po planu dobavljamo samo izdelke, katerih trenutno, ali nikoli ne izvažamo. Izvozne izdelke pa dobavljamo, če nam čas dopušča, ali če se zaradi nestrpnosti trga pripravlja kak uvoz, ali novi proizvajalec; primer elementi za avtomatizacijo. Dosti pripomb se nanaša na odnos do naših izdelkov, ki na prodajni pult zaradi lastne malomarnosti pridejo defektni in kot taki niso sposobni za prodajo. Od prometnih organizacij zahtevamo, da te izdelke dostavijo na naš servis, ki je dostikrat oddaljen tudi 50 in več kilometrov, namesto, da bi za te izdelke poskrbeli sami tako, kot to dela naša konkurenca. Končni kupci nam pa očitajo slabo oskrbo z rezervnimi deli in še posebej nerazumljivo visoke cene teh.

Ker se lastni prodajni kanal IC enači s prometnimi organizacijami, in podpisnicami SaS je prav, da pogledamo pomen in važnost tega prodajnega kanala. S svojimi 34 industrijskimi prodajalnami in 6 veleprodajnimi skladišči, lociranimi v vseh pomembnejših gospodarskih središčih, plasira 35% Iskrinih izdelkov, namenjenih neznane mu kupcu. Prodajni kanal podpisnikov SaS in lastni prodajni kanal IC se med seboj dopolnjujeta, saj prodajni kanal podpisnikov SaS pretežno trži izdelke, ki so že uvedeni in znani na tržišču. Naš prodajni kanal pa kaže svojo moč posebej na izdelkih, ki se uvajajo na trgu, ali pa pri tistih, ki za končno prodajo potrebujejo višje strokovno znanje in boljše poznavanje tehnologije in kakovosti izdelka. Še posebej bi poudaril pomen in odpornost tega prodajnega kanala na lokalne politike in zapiranja trga posameznih delov Jugoslavije. Zato mislim, da moramo še naprej pravilno politiko negovati in krmiliti ta prodajni kanal.

Po vsem tem je prav, da se vprašamo, kaj nas čaka drugo leto. Planiramo, da bomo prodali v letu 1987 na jugoslovanskem trgu za 348 milijard din in sicer: podpisnikom SaS 91,4 milijard din in v lastni prodajni kanal IC 50 milijard din, kupcem reprodukcijskega materiala 80 milijard din in kupcem investicijskih izdelkov 112 milijard din. Vsi vemo, da bodo pogoji gospodarjenja težji zaradi težkega ekonomskega položaja ter zaradi sprememb normativnih in zakonskih aktov v Jugoslaviji. Postavljeni plan za drugo leto v višini cca 348 milijard din bomo realizirali pod pogoji, da še bolj strnemo svoje vrste ter, da vključimo v svojo ponudbo vse elemente, ki nam bodo olajšali delo:

- nabavo, ki danes v višini 65% odvija nekontrolirano in neusmerjeno, brez vsake politike Iskre
- propagando
- združevanje sredstev za nerazvite — prenašanje tehnologij in proizvodnje v druga področja Jugoslavije — Iskra mora postati tudi jugoslovanska firma.

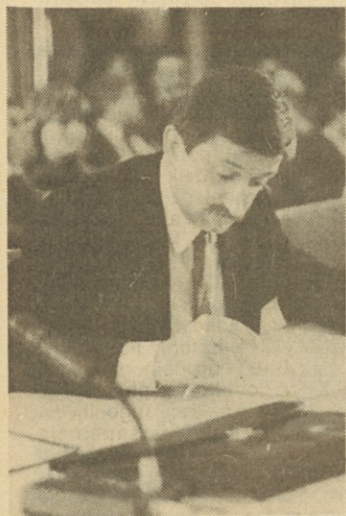
Mislim, da je na koncu prav, da pogledamo, kako smo organizirani za izvrševanje prodajnih nalog. V večini DO je kvalitetno organizirana branžna produktna prodaja, ki obvladuje produkt. Ta produktna prodaja sodeluje z regionalno mrežo ter skupaj pokrivajo potrebe trga. Običajno produktne prodaje v



Član KPO SOZD Gorenje Jure Toplak

Usmeritev v izvoz pa pomeni kar najbolj kakovostno razviti tržno in razvojno področje v sestavljeni organizaciji, vse ostalo pa organizirati tako, da bo učinkovit sopotnik ciljem na teh dveh področjih, je osnovna naloga, s katero se danes v Gorenju spopadamo in s katero se bomo spopadali verjetno še celotno naslednje srednjeročno obdobje. Če sem prav razumel, je v tem tudi cilj Iskre. Sanacija Gorenja je presegla ideje v nekaterih glavih v našem sistemu o samozadostnosti tega sistema. Tega danes v Gorenju nihče več ne misli, ne za jugoslovanski trg, da o svetovnem trgu niti ne govorim, saj je jasno, da ob integracijskih procesih, ki potekajo vsepovsod zunaj, pomenimo praktično vsak dan manj.

DO ne sodelujejo z nabavnimi službami v svoji DO tako, da praviloma nabavni kanal ni povezan s prodajnim kanalom. Razen produktivnih prodaj v DO in regionalne prodaje filijalnih mreži po vsej Jugoslaviji pa obstajajo še prodajalci, ki prihajajo iz proizvodnih TOZD, ki nepovezani in neorganizirani motijo proces prodaje. Kako se to v praksi izvaja pri namenskem kupcu, bo podal mr. Radomir Nešić iz filijale Beograd. Mislim, da je prav, da s problematiko prodaje seznanimo vse, ki se nahajajo v produktivnem procesu, vendar je to potrebno opraviti organizirano in čim bolj koristno za proces prodaje. Mislim, da je želja vseh delavcev v regionalni mreži, da se Iskra tako organizira, da bi vsak delavec imel svojo zadolžitve, da bi to delo opravljal in za to delo tudi odgovarjal. S tem bi dosegli enovit nastop na jugoslovanskem trgu.



Igor Ingolič: Poročilo o trženju TP SEV

Plan izvoza TP SEV za letošnje leto je znašal 101,6 mio dolarjev. Od tega 87 mio klirinškega in 14,6 mio konvertibilnega izvoza. Do 15.11. smo izvozili za 73,20 mio dolarjev, ali cca 73% letnega plana. Ocenjujemo, da bomo do konca leta izvozili še cca 29 mio dolarjev blaga ter tako 100% realizirali plan izvoza za leto 86.

Na področju TP SEV predstavlja tržišče SZ več kot 70% letnega plana izvoza, zaradi česar se težave na tem tržišču močno odražajo na rezultatu izvoza celotnega področja. Plana izvoza v SZ letos ne bomo v celoti dosegli, zato pa bomo rahlo (5—10%) presegleli plane izvoza na ostalih trgih dežel SEV.

Sodelovanje s partnerji in državnimi organi v deželah SEV je na visoki ravni. Večkrat pa se pojavljajo problemi v sodelovanju z delovnimi organizacijami iz SFRJ v smislu usklajenega nastopanja, nelojalne konkurence itd.

Sodelovanje z našimi DO v letu 1986, glede osebnih kontaktov in reševanja problemov na ravni posamezne DO, lahko ocenim kot dobro. Do težav, prihaja predvsem kadar gre za usklajevanje interesa več DO pri realizaciji enega konkretnega posla. Kljub temu, da bo rezultat izvoza v letošnjem letu dokaj ugoden pa smo se med letom srečali z različnimi problemi. Velika ovira pri sklepanju pogodb je bil bilančni suficit na državni ravni, ki smo ga imeli skoraj z vsemi sevovskimi državami.

Največji problem v tem okviru smo imeli s SZ, kjer se je položaj s padcem cen nafte še poslabšal. Ocenjeni debalans s SZ do konca leta je 1,4 milijarde dolarjev, kar se bo negativno odrazilo na poslovanje v letu 1987.

Za leto 1987 planiramo izvoz v dežele SEV v višini 127,2 mio dolarjev, kar predstavlja približno 24%, povečanje glede na ocenjeno realizacijo letošnjega leta (104 mio cl in 23,2 mio konvertibile).

Največji porast predvidevamo v izvozu na tržišče SZ cca 15 mio. Na področje sevovskih dežel, s katerimi imamo konvertibilni način plačila, predvidevamo povečanje izvoza za cca 6 milijonov dolarjev, na češko tržišče bomo izvozili za slabe 4 mio dolarjev več, medtem ko bo izvoz v NDR ostal na ravni letošnjega leta. Povečanje izvoza planiramo predvsem zaradi trženja novih programov, kot so:

izvoz elementov, tehnološke opreme za proizvodnjo elementov, prodajo tehnologij, povečanja izvoza avtomatike, kibernetike itd.

Področja računalništva do sedaj v SEV nismo obdelovali, po zadnjih dogovorih z vodstvom DO Delta pa računamo na določene izvozne rezultate že v letu 1987, predvsem na tržišču v SZ.

Eden izmed problemov, s katerimi se bomo srečevali v naslednjem letu, bo povzročeno s predobavami določenih programov konec letošnjega leta, kar bo vplivalo na finančna sredstva naših partnerjev za leto 1987. Zaradi tega bomo imeli težave pri zagotovitvi dodatnih naročil za l. 1987, kajti naši partnerji bodo od svojih planskih organov težko pridobili dodatna sredstva.

Položaj na trgu

Dežele SEV so in še naprej ostajajo izredno interesanten partner, tako po velikosti po (ne)zahtevnosti — v tehnološkem smislu, kot tudi v cenovnem smislu. Vsem je dobro

znano, da so tržišča SEV tehnološko manj zahtevna od zahodnih tržišč in tržišč DVR. Na to vplivata tudi dejstva, da na teh tržiščih mednarodna konkurenca ni tako prisotna. Cene, ki smo jih v njih še dosegamo za naše proizvodne programe so precej višje od cen, ki jih dosegamo na drugih tržiščih in so glavni vir akumulacije, ki jo naše DO ustvarijo od izvoza. Reševanje kakovostnih, rokovnih ter drugih reklamacij je bistveno lažje od reševanja podobnih problemov na drugih tržiščih. Takšen je bil položaj vse do nekaj let nazaj, medtem ko v zadnjem času, za posamezne probleme, opažamo čedalje rigoroznejša stališča naših partnerjev. V kontaktih z našimi tradicionalnimi kupci smo opazili, da prihaja do bistvenih sprememb v poslovanju ZT firm držav SEV. Te spremembe so pogojene z določenimi premiki v gospodarstvih teh držav. Poudarjena je večja samostojnost posameznih gospodarskih subjektov in ministrstev in s tem v zvezi tudi večja osebna odgovornost nosilcev ZT poslovanja.

Na tržiščih dežel SEV se pojavlja vedno ostrejša konkurenca, zlasti na programih, podobnih programom naših DO. S tem v zvezi obstaja bojazen, da se bo konkurenca še povečala, ko bo ukinjen embargo za izvoz najsoodnejših tehnologij, kar bo vplivalo na našo pozicijo na teh trgih.

Konkretno smo že v letošnjem letu imeli probleme glede na tehnološko zastarelost naših glavnih izvoznih programov. Nismo več v stanju zadovoljevati potreb naših kupcev na programu telefonije. Na področju javnih central zahtevajo digitalne centrale in se ne zadovoljujejo več z Metacontom. Na področju zasebnih central pa še nimamo končanega razvoja SI-2000 za večje zmogljivosti. Praznina je nastala npr. tudi na tržišču CSSR v zvezi z izvozom zastarelega programa opreme za avtomatizacijo. Partnerji zahtevajo modernejše CNC sisteme. To vprašanje bomo morali hitro rešiti tudi v Sovjetski zvezi.

Podobne probleme imamo tudi na področju prenosa, kjer še nimamo v proizvodnji prenosnih sistemov večjih zmogljivosti in še bi lahko naštevali.

Omenil sem, da partnerji s področja SEV do sedaj niso bili tako zahtevni glede vprašanj kakovosti izdelkov in dobavnih rokov. Tudi na tem področju se stvari hitro spreminjajo. Partnerji so vse zahtevnejši, kar je zopet povezano s povečanjem osebne odgovornosti za neizpolnjevanje planskih nalog.

Že v preteklih letih se je dogajalo, da so se naši kupci vedno pogosteje ustavljali ob vprašanih cen naših proizvodov. Od nas so zahtevali primerjalne ponudbe renomiranih zahodnih firm. V letošnjem letu pa so to vprašanje zelo poostriili in na nekaterih naših klasičnih programih zahtevali tudi do 40% nižje cene.

V SEV nasploh je vedno večji problem pokrivanja uvoza z izvozom. S porazdelitvijo odgovornosti za ZT rezultate na posamezna ministrstva dežel SEV smo v čedalje težjem položaju. Podvrženi smo enostranskim pritiskom naših DO po povečanem izvozu, za usklajene

akcije več DO skupaj, v smislu pokrivanja izvoza ene DO z uvozom druge pa je vse pre malo posluha in pripravljenosti za sodelovanje.

Vse to so problemi, s katerimi se bomo morali v prihodnosti resno spoprijeti, če bomo hoteli tako uspešno nastopati na področju dežel SEV kot sedaj. Dežel SEV ne smemo imeti kot rezervno za plasman naših viškov, oz. za prodajo blaga, ki ga nismo uspeli plasirati na druge trge. Prav tako ne smemo računati na to, da bomo z izvozom v SEV po visokih cenah lahko pokrivali izgube, ki jih imamo pri prodaji drugam. Glede na sistem planiranja SEV moramo pravočasno izdelati naše prodajne akcije, saj je sprejetjem državnih planov trženje za določeno leto za posamezno državo SEV praktično zaključeno. V reševanje problematike v zvezi z našimi izvoznimi prizadevanji v SEV moramo v večji meri kot doslej vključevati predstavnike republiških, gospodarskih in političnih organov.

To, da vse našete probleme v zvezi z izvozom v dežele SEV poznamo in se jih zavedamo, je dobro, ker to tudi pomeni, da imamo v njihovem reševanju skrite rezerve. Na nas vseh je, da se ustrezno organiziramo, kajti le tako bomo imeli možnost/ za ekspanzijo na teh trgih.

Neposredna prisotnost Iskre na trgu določene države je nujno potrebna, če želimo doseči večje izvozne rezultate. Zaradi tega smo v letošnjem letu odprli predstavništvo v Sofiji, v letu 1987 nameravamo znova odpreti predstavništvo v Budimpešti, kar je pogojeno z razvojem poslovnih odnosov in večjim obsegom menjave. Z odprtjem teh dveh predstavništev bo Iskra neposredno prisotna na tržiščih vseh evropskih dežel SEV z izjemo Romunije in Albanije.

Prepričan sem, da bo področje dežel SEV tudi v prihodnje, ne glede na ukrepe, ki se pripravljajo za leto 1987, ostalo eno najbolj interesantnih z vidika ustvarjanja dohodka in akumulacije za vse naše DO, ki na trgu izvažajo. Zaradi tega bi želel, da bi temu trgu v bodoče posvečali, še večjo pozornost, kot do sedaj.

Peter Virnik: Trženje Iskre v deželah v razvoju

Tako, kot je v krizi celotno trženje Iskre, posebno na tujih trgih, je Iskra v veliki stagnaciji tudi na trgih dežel v razvoju. Letos bomo na to področje izvozili predvidoma le za US \$ 53,3 mio in tako bomo močno zaostali za planom izvoza, ki je znašal 73,880 mio US \$.

Brez upoštevanja EO bo ta izvoz znašal predvidoma 40,7 mio US \$, kar bo 11% pod lansko realizacijo. Letos bomo izvozili največ v Turčijo, Irak in Alžir (2/3 vsega izvoza v DVR), več kot 1 mio US \$ bomo izvozili še v Mehiko in Kolumbijo v Latinski Ameriki, Iran in Kitajsko v Aziji ter Sirijo in Egipt v Afriki, oz. Arabiji. V celoti prodajamo svoje proizvode v 45 dežel v razvoju, v devetih naštetih deželah pa prodamo 90% vsega blaga, ki ga izvozimo v DVR.

SEKTOR	SZ	POLJ., BOL. MAD. ROM. ALB.	NDR	ČSSR	v 10 ³ \$ SEV
Plan 86	73,300	12,790	8,640	6,830	101,590
Realiz. do 15. 11.	51,200	9,500	7,300	5,250	73,150
Ocena realiz.	72,00	13,400	9,500	7,600	102,500
Plan 87	86,900	19,361	9,930	11,018	127,200

Tudi letos bo izvoz v Turčijo (ocena 15,5 mio US \$) večji od izvoza v Irak (ocena 14,3 mio US \$), v obeh deželah pa bo vseeno za približno 1 mio US \$ manjši od lanskega. Posebno drastično je padel letos izvoz v Iran z 11,2 mio US \$ na 3,2 mio US \$ zaradi zaostrenih plačilno-bilancijskih problemov v deželi, ki zmanjšane dohodke od prodaje nafte in plina še vedno usmerja v vojno z Irakom. Pomembnejši izpad v primerjavi s planom bomo imeli tudi pri izvozu v Sirijo, saj partnerji niso pravočasno zagotovili garancij za plačila in avansov.

Poznano je, da vrednostno predstavljajo največji obseg tega izvoza namenska proizvodnja, vendar zadnji dve leti bistveno manj kot prejšnja leta. Nadalje smo pomembnejši obseg dosegli pri izvozu sistemov Avtomatike v okviru iztekaajočih se pogodb s turško železnico, elektrodistribucijo in telekomunikacij (v glavnem prek naše skupne firme TTE). Pomembno vrednost dosegamo tudi z izvozom števcov, kjer bi enofaznih števcov lahko prodali za 1 mio US \$ več, če bi imela tovarna večje zmogljivosti in boljši ekonomski učinek pri cenah, ki jih dosegamo na trgih, kjer se pojavljajo konkurenti z vzhoda. Nadalje še vedno realiziramo veliko vrednost izvoza, oz. prodajo Č/B aparatov v Alžir, večji obseg predstavlja še izvoz varilnih aparatov, AE, projektorjev Vege in ERO.

Kje so vzroki omenjene izvozne stagnacije izvoza v DVR?

Vsekakor jih je največ v splošnem zaostajanju jugoslovanske in tudi Iskrine tehnologije. Medtem ko n. pr. mi še vedno pripravljamo strategijo osvajanja kitajskega tržišča, nam Kitajci že ponujajo svoje proizvode elektronske.

Slab gospodarski položaj Jugoslavije slabša raven ponudb jugoslovanskih podjetij pa tudi Iskre. Res je težko prepričati gospodarstvenike v DVR, da bodo iz dežele, ki ima eno največjih inflacij v svetu dobili visoko tehnologijo. Vendar ne bom govoril o makroproblemih jugoslovanskega gospodarstva, v katerega je vpeto tudi Iskrino gospodarstvo. Omejil se bom predvsem na specifične probleme našega nastopa v DVR.

Glavna značilnost Iskrinega izvoza v DVR je vsekakor to, da tržimo praktično vse, kar proizvajamo vsakemu, ki pokaže vsaj majhen interes. Tržimo pa prevečkrat samo z besedami in obljubami. Zelo redki

naši kupci v DVR (razen nekaterih izjem) pa imajo to srečo, da dalj časa uživajo ob uporabi naših proizvodov.

Po dobavi navadno pozabimo, da prodaja še zdaleč ni končana. Zato pri vseh poslih praviloma začnemo znova in trošimo veliko moči in sredstev za pridobitev starih pozicij.

Velike stroške in slab ugled si ustvarjamo tudi s prodajo nekvalitetnih, oz. ne dovolj razvitih produktov. Popravnih izpitov ni, vse je treba začeti znova in običajno vs prisotnosti še hujše konkurence in s slabšo ekonomiko.

Še vedno šepamo pri komercialno-tehnični dokumentaciji v tujih jezikih. Nekateri DO so sicer dosegli bistven napredek, žal pa Iskra kot celota razen letnega poročila ni v stanju pripraviti enovitega kataloga svojega proizvodnega programa. Mislim, da je tudi to lep dokaz naše neenotnosti, individualizma in tudi neodgovornosti ljudi, ki odgovarjajo za enovitost Iskre.

DVR se praviloma vse soočajo z devizno bilančnimi problemi, ki še dodatno zavirajo posebno sodelovanje med samimi DVR, ki svojih ponudb ne morejo podpreti z darili, krediti, odlogi plačil, itd.

Konkurenca razvitih dežel, posebno bivših kolonizatorjev, ki imajo v teh deželah še vedno močan vpliv s posredovanjem svojih ljudi je zelo močna. Z nekonkurenčnimi cenami pa se vse bolj pojavljajo firme iz dežel SEV in Kitajske.

Boljše odnose imamo z nekaterimi socialističnimi deželami v DVR (Irak, Sirija, Libija, Alžir), ki pa imajo v zadnjem času največje plačilno bilančne probleme.

Jugoslovanska podjetja so praviloma zelo slabo zastopana prek svojih državnih diplomatskih, ali gospodarskih predstavništev. V zadnjem času je sicer opaziti vsaj interes teh naših predstavnikov za pospeševanje gospodarskega sodelovanja s temi deželami. Do strokovnosti in organiziranosti pa je žal pri teh subjektih še zelo daleč. V tem nas vse zahodne in vzhodne dežele močno prekašajo.

Iskrina predstavniška mreža je še vedno zelo skromna. Imamo samo 5 predstavništev s 6 zaposlenimi Iskraši, skupno naložbo samo v Turčiji in Ekvadorju (vemo, da je to najboljša pot za povečanje izvoza), edino lastno podjetje v DVR pa zapiramo. Povsod drugod nas zastopajo boljši, ali slabši lokalni zastopniki, oz. distributerji, ki pa vidijo povsod predvsem le lasten interes.

Za naslednje leto načrtujemo kadrovsko krepitev obstoječih točk z zaposlitvijo novih lastnih strokovnjakov v predstavništvih v Pekingu, Alžiru in firmi TTE. Širitev mreže naših predstavništev v DVR zaenkrat ni predvidena, ker moramo podpreti predvsem obstoječe točke, kjer so vsi naši ključni posli.

Skupne naložbe, ki so perspektiva naše stalnejše prisotnosti v DVR moramo obvezno povečati in v okviru le-teh tudi predvideti lastne strokovnjake, ki bodo najboljši pospeševalci izvoza v DVR.

Plan za naslednje leto znaša 68,3 mio US \$, kar je na ocenjeno realizacijo letošnjega leta za 28% več. V gospodarsko prav gotovo še težjih pogojih, tako v Jugoslaviji, kot tudi v ostalih DVR bo to nalogo

težko izvršiti. Vojni med Irakom in Iranom še ni videti konca, cena nafte je padla več kot na polovico, projekti v Turčiji se nam iztekajo, v Alžiriji smo še vedno v fazi priprav na izvoz sistemov in tehnologije elementov, Sirija ni sposobna poravnati svojih pogodbenih obveznosti, Kitajska hoče najprej izravnati svojega deficita z Jugoslavijo preden bomo lahko razširili sodelovanje na številnih drugih področjih. Zato ocenjujem, da bo izreden uspeh, če bomo tak plan v danih okoliščinah dosegli.

In ker moramo ostati optimisti, kje so perspektive Iskre v DVR?

Osnova je seveda v ponudbi novih kakovostnih kompleksnih sistemov, produktih in tehnologijah.

1.) V koncentraciji ponudb pri ciljnih odjemalcih sistemov in tehnologije na ključnih ciljnih trgih a.) v prvi vrsti v Turčiji, Alžiriji, Iraku in Kitajski

b.) nadalje v Iranu, Egiptu, Siriji, Kolumbiji, Ekvadoru, Mehiki, Zimbabwiji.

2.) V intenzivni obdelavi perspektivnih ciljnih odjemalcih in kupcih v Braziliji, Argentini, Maroku, Keniji, Indiji, Tajski, Maleziji.

3.) V koncentraciji strokovnih sodelavcev pri trženju sistemov in v njihovi učinkovitejši organiziranosti in povezanosti s komercialnimi proizvodi DO.

4.) V vključitvi Iskre v različne oblike vezanih poslov v DVR

5.) V kadrovski krepitevi predstavniške mreže v DVR

6.) V povečanju vlaganj v mešana proizvodna in trgovska podjetja v DVR.

7.) In ne čisto nazadnje v bistveno večji enotnosti Iskre. Povsem mirno lahko trdim, da ideje o ločenih nastopih na tržišču DVR dolgoročno ne bodo obrodile sadov.

Združena Iskrina zvezda je še sedaj na večini trgov DVR komaj vidna. Če bi se razbila še na manjše zvezdice, se bodo te izgubile v konkurenci močnejših, svetlejših. Zato razmišljanja o ločenih nastopih rajši nadomestimo z razmišljanji kako združiti moči, da bi moč te zvezde povečali!

Marjan Berce:

Poročilo o trženju Iskre na razvitem zahodu

Cilji Iskre pri izvozu v dežele razvitega zahoda

Iskra si je že pred leti postavila za cilj, da mora biti izvoz na zahod prednostna naloga in se mora delež tega izvoza približati polovici celotnega izvoza. Danes pa ta vrednost dosega 1/3 celotnega izvoza. To je minimum, ki ga moramo obdržati, če želimo:

- obdržati stik s tehnološkimi napredkom v svetu
- zagotoviti pokritje potreb po repromaterialu in opremi
- zagotoviti stik s trgov kapitala
- sistematično urediti trajni

pretok raznovrstnih znanj

— zagotoviti interesantnost svojih izdelkov na jugoslovanskem trgu, trgu DVR in trgu SEV, skozi pridobljena, doma dopolnjena in prilagojena znanja

— in ne nazadnje, zagotoviti pokrivanje deviznih potreb širše družbene skupnosti

Tudi danes naši cilji niso drugačni, mogoče samo večji.

Stanje v letošnjem letu

Načrt izvoza za letošnje leto znaša 92,7 Mio \$. Po današnji oceni bomo izvozili samo cca 82 Mio \$, kar pa vseeno pomeni 9% več kot v letu 1985, prek različnih prodajnih poti, oblik izvoza in povezav s tujino.

Po DO je doseganje izvoznega načrta zelo različno, od izredno nizkega odstotka pa do nekaj nad 10% nad načrtom. V letošnjem letu se je tudi v Iskri spremenilo razmerje med rednim in kooperacijskim izvozom do 50 : 50.



Marjan Berce

Vzroke za nedoseganje zastavljene naloge lahko delimo na zunanje in notranje, torej v Iskri sami. O zunanjih je bilo že govora, notranji pa so tudi že znani, vendar pa še vedno prisotni.

Izdelčna ponudba Iskre v dežele Razvitega zahoda iz leta v leto zastareva. Letošnji izvoz sloni na izdelkih z visoko udeležbo materiala: 52% rotacijski stroji (EM, ERO, AE):

— 25% elektromehanskih in elektronskih elementov

— samo 18% izdelkov (števcji, telefoni, projektorji, instrumenti, baterije)

— in samo 4% naprav

Pritisk trga na spremembe po boljših in novejših izdelkih je razumljiv, saj ta del sveta najhitreje napreduje. Na te zahteve pa žal prepočasno reagiramo, tako v odločitvah, kot tudi v delu razvojnih skupin in proizvodnji. Komponenta časa kot pomembna v ponudbi, je pri nas premalo prisotna.

Vse preveč je napak od začetka do konca nekega posla, vse te pa vedno plačamo v eni, ali drugi obliki.

Tako stanje zaostajanja v sodobnosti in zanesljivosti izdelkov v časovnem zaostajanju, se nam pri osvajanju novih izdelkov, posebno zaostroju pri ponudbi elektronskih komponent na RZ.



Peter Virnik

Zaostajanje v izvozu pa seveda ni za vse programe enako. Nekaj programskih skupin izdelkov smo v letošnjem letu uspeli plasirati v večjih količinah in pod boljšimi pogoji. Dosegli smo povečanje deležev na posameznih trgih za števe, releje, instrumente, elektronske komponente.

Zaokrožujemo organiziranost naše mreže za prodajo posameznih skupin izdelkov. Dogovorjeni so načini trženja nekaj dodatnih programov prek naših enot v tujini, s podporo naših strokovnjakov.

Nekaj uspehov smo skupno dosegli tudi glede dogovorjenih pravil v izvoznem trženju, izbrani trgi za določene izdelke, ne vsaka TOZD — izvoznik, glede zanesljivosti, kakovosti, poslovnosti, dela prek lastne mreže, koncentrirano trženje (tudi nabavno), novi kadri, dodatno izobraževanje itd.

Izvoz

Plan za naslednje leto znaša 100 Mio \$, to pomeni povečanje prek 20%. To je visoko zastavljena naloga ob dejstvu, da je samo nekaj izdelkov povsem novih v naši ponudbi. Pomembna novost je začetek trženja programa Iskre Delte VME modulov prek naših firm v ZDA, Franciji in ZRN v vrednosti 6 Mio \$.

Na povečano nalogo vpliva tudi nekaj novih poslov v naslednjem letu:

- dobave AE v prvo vgradnjo v Francijo
- izvoz kompresorskega motorja v ZDA
- izvoz telefonskih aparatov v Veliko Britanijo

— in še nekaj poslov, letos začetih in v naslednjem letu predvideno povečanje naloge

Širše družbeno okolje, kljub proklamacijam, ni naklonjeno izvoznikom, kar povzroča nizko dohodkovno motiviranost izvoznikov. Vendar, če se zavedamo realnosti stanja, v katerem smo, mora biti naš napor usmerjen v realizacijo naloge za leto 1987. To bomo lahko dosegli samo skupaj, v dogovoru enotno in odgovorno, če bomo zagotovili, da bo izvoz kot celota, posebej na Razviti zahod, prednostna naloga za vsa Iskra.

Zato moramo zagotoviti doma v Iskri:

- prednost pri razvoju (aplikacijah) izdelkov
- prednost pri preskrbi z reproductivnim materialom in opremo
- prednost pri proizvodnji
- prednost pri razporejanju finančnih virov za proizvodnjo v izvoz
- urejenost in delitev dela pri posameznih subjektih trženja (komercialna DO, IC, INO mreža)
- poenostavitev komunikacijskih poti, zmanjšanje administriranja na vseh ravneh.

V tujini pa si moramo zagotoviti:

- produktno organiziranost naših firm v tujini po programih z izdelano strategijo nastopa na trgu
- s tem namenom pridobitev zunanjih strokovnjakov, ki že poznajo trg
- kapitalno krepitev naše mreže

v tujini za nadaljno izvozno ekspanzijo

— pripraviti moramo tudi strategijo za dolgoročno prisotnost odnosov z deželami EGS, kot institucijo v zunanji mreži.

Tako urejena ino-mreža mora dobiti vpliv tudi na programsko in investicijsko politiko, kot pomoč pri usmerjanju odločitev v celotnem sistemu Iskre.

Te in še ostale naloge v zvezi z mrežo naših enot v tujini, predvsem trgovskega dela, so pomembne tudi z vidika preskrbe proizvodnje, posebno proizvodnje za izvoz ob današnjem stanju nelikvidnosti. Postavljen cilj izvoza 100 Mio \$ na razviti zahod v naslednjem letu je dosegljiv, sicer je še veliko pogojev, vendar pa je največ odvisno od nas doma, v Iskri.

Zoran Polič, Elementi:

Po mesecu dni na tem delovnem mestu še ne bi dajal podrobnejše analize glede DO Elementi, opozoril pa bi na nekaj ključnih vprašanj, za katere menim, da so posebnega pomena za celotno Iskra:

1.) Čas je že, da se po dolgotrajnih razpravah o organizaciji začnemo ukvarjati s problemi poslovanja. Tudi z vidika naše DO menim, da je eden izmed najtežjih problemov v naši poslovnosti vprašanje kakovosti. S tem mislim na ožji, proizvodni pomen, kot tudi širše, na poslovno ravnanje. Vse to se nanaša tudi na celotno tržno funkcijo, vključno temeljne organizacije in ZT mrežo. Glede na velika sredstva, ki smo jih namenili za Mc Kinseyev študijo, bi bilo dobro, da začnemo ugotavljati, kako lahko njene izsledke uporabimo pri odpravljanju naših slabosti.

2) Kot značilni primer našega vedenja bi izpostavil informatiko. V zadnjih letih smo v SOZD vložili veliko denarja v skupne naloge. Danes pa ugotavljamo, da je stanje porazno.

3) Vsi bi si želeli jasna pravila igre in vedenja. Dejansko pa v Iskri na vseh področjih še vedno velja le pravilo konsenza, za katerega smo nemalokrat plačevali visoko ceno. Nimamo pa pravih, strokovnih, vsebinskih pravil.

4) Ali sploh vemo, kaj je to kadrovska politika. Tudi v Iskri na tem področju še nismo storili koraka naprej. Vprašujemo se, kje dobiti prave ljudi ob tem, da jih je v Iskri 35000 zaposlenih. Menim, da strokovnjakov, ki jih iščemo, ne znamo spoznati.

5) Iskra mora veliko bolj energično nastopati v odnosu z okoljem. Zadnji dogodki z Gorenjem pa tudi če gledamo z vidika devizne zakonodaje, ali vlaganj v slovensko gospodarstvo, nam kažejo, kakšna je vloga in status Iskre v tem okolju. Takšen odnos pa lahko spremenimo le pod enim pogojem: če bo Iskra enovit, homogen sistem, ki ve kaj hoče.

Tibor Šimonka, ISEZ:

V preteklem obdobju je veljala DO ISEZ za eno najbolj kritičnih, posebno, glede trženja v svetu in doma.

Letos bomo sicer zelo povečali konvertibilni izvoz, vendar z doseženimi rezultati ne moremo biti zadovoljni.

Z našimi učinkovitimi programi, ki so sicer tehnološko na visoki ravni, kot so digitalni prenosni sistemi in radio relejni sistemi, zamujamo približno dve leti. Šele zdaj osvajamo serijsko proizvodnjo teh naprav in sistemov in od danes naprej lahko zakoračimo v trženje teh programov. Pri tem nas omejujejo kratki roki, nekoliko pa tudi cene, s katerimi naj bi konkurirali v tujini. Še precej pa nam manjka v kadrovski in tehnološki usposobljenosti. Potrebna bi nam bila relativno majhna investicija v merilno in kontrolno opremo, za katero pa v tem trenutku nimamo zadostnih finančnih potencialov.

Pred leti smo krepko zamujali z roki, predvsem na domačem tržišču. Razmere so se v zadnjih treh letih krepko izboljšale. Zdaj se lahko postavimo ob bok vsem večjim konkurentom v Jugoslaviji.

Tako kot drugi v Iskri, tudi mi opažamo tendence restrikcij v SZ, po drugi strani pa se na nekaterih tržiščih srečujemo s plačilno nesposobnostjo, zaradi katere letos beležimo kar 50% izpad v konvertibilnem izvozu. Obstajajo pa velika vpraševanja po transferju tehnologij, za kar pa mi še nismo usposobljeni.

Trend našega izvoza je trenutno v rahlem upadanju, zato nameravamo v dogovoru z IC okrepiti nekatera predstavništva z našimi strokovnjaki, to velja predvsem za SZ.

Posebej bi opozoril na problem trženja namenskega programa, ki je zašlo v kritično fazo, saj so svetovne cene za 100% višje od tistih, ki nam jih priznavajo namenski kupci.

Pozdravljam vsako idejo, ki bi na ravni SOZD pripomogla k enotnemu nastopu do namenskega kupca.

Rudi Pirč, Avtomatika:

V zadnjem času se pojavlja precej vprašanj glede same usmeritve DO Avtomatika.

Najprej nekaj besed o izvozu: letošnji izvoz bomo dosegli vsaj v taki vrednosti, kot smo ga planirali, številka pa bo za najmanj 25% višja od lanskoletne.

Predvsem pa bi rad predstavil način, kako smo opredeljevali naše srednjeročne dokumente. Postavili smo vizijo do leta 1992, ko naj bi zaključili naše aktivnosti vlaganj in pridobivanja tržnih vrednosti. Po cenah iz decembra 1985 naj bi vložili 25 mrd in 30 milijonov dolarjev sredstev v opremo. V zidove ne bomo več vlagali, to je definitivno zaključeno z izgradnjo objekta v letošnjem letu.

Pri postavljanju ciljev za srednjeročno obdobje smo ugotovili naslednje: naše zmogljivosti so za jugoslovansko tržišče veliko prevelike. Usmerili se bomo predvsem v izvoz. Na osnovi vseh analiz naj bi do leta 1992 iztržili 120 mio dolarjev, od tega odpade na konvertibilni del vsaj polovica.

Treba pa bo zamenjati t. im. »in-

validne« izdelke z novimi, bolj akumulativnimi.

To je, na kratko vizija, iz katere smo izhajali v Avtomatiki.

V srednjeročnih planih smo razvrstili naše proizvode v tri osnovne grupe: elementi, naprave in sistemi.

Za vsako od teh vej smo postavili časovno točno opredeljene strateške cilje do leta 1992. Vsaka od njih pa zahteva svoj poseben pristop, opredeljen z vidika tehnologije, lokacije in trženja. Osnovni predpogoj za doseganje teh ciljev pa je prenos idej iz razvoja v proizvodnjo in seveda tudi na tržišče.

Vse zastavljene naloge pa bomo lahko dosegli ob ustreznih organizaciji. Ob opazovanju konkurence in ob izhodišču, da naša proizvodnja ni širokopotrošna ampak investicijska, smo prišli do naslednje ugotovitve: če hočemo postaviti najkrajše poti iz razvoja v proizvodnjo, moramo samoupravno organiziranost prilagoditi tehnološkemu konceptu. Tako ne bi več smelo prihajati do motenj, ki povzročajo izgubo časa, energije in denarja.

Vsaki od omenjenih vej smo dali možnost, da se interno zaključuje torej, da vsi, ki vodijo tako veje, prevzamejo tudi popolno odgovornost za njeno realizacijo.

Menimo, da je tovrstna povezava med marketingom, razvojem in proizvodnjo absolutno potrebna, pri tem pa moramo izločiti vse posrednike, ki bi zadeve podaljševali, ali postavljali dvome.

Na naslednjih podobnih posvetovanjih bi želeli izpostaviti naše zamisli in predloge glede organiziranosti IC kot izhodišča za tržišče. Čutimo namreč, da še nismo vzgajali dovolj ustreznih kadrov.

Tisti, ki vodimo DO pričakujemo pomoč predvsem pri vodstvu SOZD, prav tako pričakujemo spoštovanje delovnih pogojev in srednjeročnih dokumentov, za katere čutimo pravico in obveznost, da jih realiziramo. Čimprej je treba prekiniti prakso medsebojnega konkuriranja z določenimi izdelki znotraj Iskre pa tudi na domačih in tujih trgih.

Naša naloga v Avtomatiki je predvsem, da poleg že obstoječih proizvodnih spravimo na tržišče čimveč novih proizvodov. Že najmanjši odmik v ponudbi naprav nam pomeni 4 — 5 letno zaostajanje na tržišču, zato je potrebno zelo intenzivno delati, da bomo že v letu 1987 uspeli spraviti na tržišče tri programe novih izdelkov s področja elementov, naprav in sistemov.

S tem sem želel odgovoriti na vprašanja, kaj se bo v prihodnosti dogajalo z Avtomatiko. Odgovor je kratek. Našo produkcijo bomo skušali zavrteti hitreje, z novimi izdelki, organizirali pa se bomo tako, da bomo pri tem čimbolj uspešni.

Vladimir Murko, Industrija merilne elektronske tehnike:

Smo ena manjših DO v Iskri. V strukturi naše proizvodnje pomeni delež izvoza 35%, skušali pa ga bomo povečati na 45%.

Soočamo se s precejšnjimi težavami pri iskanju plasmaja in iskanju

15. konferenca mednarodnega trženja Iskre

kanalov distribucije za naše blago. Merilna elektronika ima svoje posebnosti, zahteva pa tudi precejšnje strokovno usposobljenost, zato je v naši ZT mreži le malo ustreznih kadrov. Le delno z njimi pokrivalo angleško in francosko tržišče, na ostalih področjih bomo stanje le postopno lahko izboljševali.

Relativno hitra rast izvoza (indeks 188 v 9 mesecih) nam narekuje močnejše povezave na relaciji izvoz — uvoz. Potrebovali bi ustrezne partnerje, posebno takrat, ko iščemo nove programe. To se nanaša predvsem na distributerje in kooperacijske firme, s katerimi sodelujemo.

V neposrednem okolju obstaja precej znanstvenih ustanov, katerih nakopičeno znanje bi lahko pretvorili v izdelke. Pogosto ne znamo dovolj dobro specificirati funkcije teh izdelkov, s pomočjo dosti razvitejšega sveta bi to potekalo lažje.

Naj opozorim še na določena cenovna razmerja: domači elementi, kot so upori, kondenzatorji, se prodajajo doma nekajkrat dražje od tistih, ki gredo v izvoz. Isto velja za instrumente in tiskana vezja, ki jih vgrajujemo v svoje aparature. Pri tem je izredno težko sestaviti izdelek, ki bo cenovno še konkurenčen in bo hkrati še pokrival stroške.

Na žalost zato ostajamo na našem največjem izvoznem segmentu, pločevini in žici.

Naša 4 osnovna področja so zaenkrat:

- ekologija (merilni instrumenti za to področje)
- elektromedicina
- elektrokemija
- diagnostika v avtoelektriki

V tem, zadnjem segmentu smo uspeli skleniti dve večji pogodbi z angleškima partnerjema, k sodelovanju pa vabimo tudi druge Iskrine DO. Najtežji bodo začetki, dokler se ne kvalificiramo pred tujimi partnerji s tako kakovostjo, da gremo lahko z njo v izvoz.

Naš najboljši program je tisti, ki ga trenutno realiziramo skupno s firmo Carl Zeiss. Zaključil bi z upanjem, da bi nam naši tržniki ponudili še kak podoben program.

Peter Kobal:

»Kljub doseganju nekaterih planskih obveznosti je dohodkovni položaj Iskre Kibernetike zelo slab,« je povedal direktor Peter Kobal. »Gre za splet okoliščin, ki segajo v področje cenovnih neskladij na domačem trgu. Ob številnih proklamacijah, da imajo monopolisti, kot je proizvodnja električnih števecv, izjemen položaj, imamo v Kibernetiki katastrofalen položaj. Poleg tega sedanji devizni sistem ne podpira aktivnih izvoznikov. Ti dve stvari sta nas izredno močno prizadeli.

Čeprav večkrat slišimo, da je števec lahko vzor Iskrinega nasto-

pa na tujih tržiščih, v Kibernetiki s tem programom nismo zadovoljni. V desetih letih smo prodali za več kot 100 milijonov dolarjev števecv na najzahtevnejša tržišča in s tem ustvarili dobrih 60 milijonov deviznega suficita. Stroškovna stran pa kaže povsem drugačo sliko. Še pred petimi leti je bil dohodkovni položaj branže merilno-regulacijske in stikalne tehnike med boljšimi, sedaj pa je med slabšimi organizacijami v Iskri. Izvozna usmerjenost je podobna, tudi prizadevanja naših delavcev niso nič manjša. Zato se vprašujemo, kako dolgo bo Iskra Kibernetika še prenašala ta mukotrpni izvoz in težak dohodkovni položaj. Znotraj delovne organizacije iščemo poti za izvozno zanimive programe, načrtujemo programske dopolnitve in skrbimo za tehnološko-proizvodno optimizacijo. Lotili smo se dveh programov: za bolj zanesljivo proizvodnjo, ki jo bomo lažje prilagajali zahtevam trga in za tehnološko-proizvodno posodobitev proizvodnje števecv in optičnih aparatov.«

V nadaljevanju je direktor Peter Kobal nanašal pripombe o aktualnih vprašanjih. Poudaril je potrebo po informacijskem sistemu na področju trženja, saj moramo vedeti, kako obračamo sredstva. Razumljivo je tudi, da moramo drugim pomagati v težavah, prav pa je, da vemo, kdo je komu pomagal.

Opozoril je na nered ob izgrajevanju tržne funkcije, oz. prenove DO Iskra Commerce. Posamezni direktorji temeljnih organizacij še vedno navezujejo stike z referenti v Iskri Commerce in v zunanji mreži, ali obratno. Kibernetika gradi tržno funkcijo na ravni delovne organizacije, zato naj se referenti obračajo neposredno na komercialno področje. S tem je povezana tudi učinkovitost prodaje izdelkov ter posodabljanje in osvajanje novih izdelkov. Kibernetika načrtuje, da bi v petih letih zamenjala 32% programa z novimi izdelki in sistemi, ki bodo primerni za trženje na najzahtevnejših tržiščih.

Iskra Kibernetika ima tudi nekatere kompleksnejše izdelke in naprave, kot so programirne naprave in Iskrascope, ki zahtevajo nova znanja tudi na področju trženja. Trg prinaša nove zahteve, zato je treba vzporedno z razvojem in dopolnjevanjem takih programov usposabljati tržne delavce.

Peter Kobal je opozoril tudi na rast stroškov. Skrbeti je treba za cenejšo nabavo reprovromateriala. Renomirane firme nam skušajo večkrat podtakniti slabše komponente po višji ceni. Nezadovoljni smo tudi s kakovostjo domačih materialov, na katere opozarjajo tudi tuji kupci. Natujem bi morali doseči podobne cene kot sorodne firme.

Na koncu je ing. Kobal omenil še minimalna pravila igre v SOZD Iskra. Treba bo namreč utrditi našo programsko naravnost, dati zeleno luč za investicije in temu ustrezno razviti domačo in tujo tržno mrežo.

Miro Stegnar:

»Veliko smo govorili o kakovosti in zanesljivosti, ki je pomemben del kakovosti Iskrinih izdelkov. Opozoril bi še na pojem vzdrževalnosti naprav, ki ga redko uporabljamo. Vzdrževalnost, to je možnost za vzdrževanje, oz. servisiranje, je vgrajena že v izdelek. Konstrukcija večine naših izdelkov je danes takšna, da zahteva veliko časa za odpravljanje napak. Temu naj konstrukterji in razvojni delavci namenijo več pozornosti,« je dejal Miro Stegnar.

Predstavil je tudi načrte DO Iskra Servis, ki se usmerja predvsem v profesionalizacijo in usposabljanje za montiranje, servisiranje in vzdrževanje naprav in sistemov glede na načrtovani razvoj SOZD Iskra do leta 1990, oz. 2000. Tako s kadri, kot z naložbami skuša Servis slediti temu razvoju. Vse večji podarek dajejo izobraževanju serviserjev. Zelo uspešno spremljajo program elektronske telefonije, kjer je Servis pomembna podpora Iskri na domačem trgu, storitve nudijo tudi v tujini. Povsem so osvojili montiranje in servisiranje sistema 2000.

Servisnih enot v Jugoslaviji ne bomo povečevali. Servise bo treba opremiti in usposobiti za učinkovitejšo servisiranje sistemov. Skupno naložbo z Iskro Commerce in Iskro Telematiko bodo v Beogradu zgradili poslovno stavbo in tako povezali tehnični software za potrebe Iskre Telematike in tega dela jugoslovskega trga.

Pomembna je tudi naložba v skupni informacijski sistem Iskre, ki bo poleg ostalega omogočil tudi ustrezno načrtovanje servisne dejavnosti, distribuiranje rezervnih delov in obračanja sredstev.

Od prodajne organizacije Servis pričakuje večjo podporo prodajnih enot doma in na tujem, predvsem v povezovanju storitev pri napravah in sistemih, ki pomeni tudi osnove za ustrezne naložbe v servisno dejavnost. Prodajna mreža bi lahko imela tudi večjo vlogo pri plasmaju rezervnih delov, zlasti za naprave, katere lahko servisirajo drugi, ali celo sami uporabniki.

Direktor Stegnar je menil, da bi tudi pri propagiranju Iskrinih izdelkov ne pozabljali na organiziran servis, ki ga nudimo kupcem. Naj nam ne bo nerodno, saj v svetu ni izdelkov, ki bi bili brez napak.

Blaž Kavčič:

»Pri današnjem številu delovnih organizacij v SOZD Iskra so interesi in načini razmišljanja zelo različni. Iskra Telematika je imela lani več kot 80 milijonov dolarjev izvoza, letos pa okrog 70 milijonov, zato so naši problemi drugačni kot v nekaterih manjših delovnih organizacijah,« je menil Blaž Kavčič. »Če bo šel razvoj Iskre v smeri pogledov predsednika Franca Šifkoviča, bo

razprava na prihodnji konferenci trženja lažja, ker bi morali biti tudi načini razmišljanja posameznih delov Iskre bolj enotni in filozofija podobnejša.«

Za Telematiko je zelo pomembno, kako izgleda Iskra, je dejal B. Kavčič. Ukvarja se s projekti, ki imajo tako velike finančne in naložbene dimenzije, da ne more več uspešno delovati v okolju, ki tako ne more in ne zna razmišljati.

Iskra Telematika je na začetku izvajanja naložbe v javne digitalne sisteme. To mora biti projekt celotne Iskre, saj je pomemben tudi za DO, ki izdelujejo komponente, napajalne naprave in ostale dele. Tako veliko projekti so izvedljivi samo znotraj velikih sistemov.

Tudi vloga Iskre Commerce mora biti za velike delovne organizacije drugačna, kreativnejša, da lahko opravlja nove naloge in posle. Investicijska sposobnost kupcev na domačem trgu upada, iskati je treba nove prijeme v trženju.

Blaž Kavčič je pozdravil prizadevanja vodstva SOZD Iskra za večje vpenjanje Iskre v gospodarsko politiko in republiške ter zvezne strukture. V drugih republikah predstavlja teleanformatika in mikroelektronika »državno politiko«. Tudi v Sloveniji se zavedamo, da brez tega ne bomo mogli dohajati konkurence, hkrati pa kaznujemo tiste sistemske DO, ki uporabljajo izdelke Mikroelektronike in nosijo bremena velikih stroškov te proizvodnje. O teh bistvenih vprašanjih bi morali čimprej najti skupen jezik z našim republiškim vodstvom.

Vlado Podlogar:

»Lani je bila Iskra Zmaj znana predvsem po slabi kakovosti baterij in problemih na trgu. Teh pomanjkljivosti smo se lotili s preverjanjem našega osnovnega programa. Z obstoječo zastarelo opremo in tehnologijo smo skušali približati kakovost izdelkom drugih domačih proizvajalcev. Naš cilj je izboljšanje kakovosti baterij do konca leta, za evropsko raven kakovosti pa bodo potrebne spremembe v tehnologiji in razvoju.

Ponosni smo na novo konstrukcijo baterije, ki jo izvažamo in nam prva v zgodovini Iskre Zmaj prinaša z izvozom tudi akumulacijo,« je pojasnil direktor Podlogar.

Tretji pomemben program Zmaja so litijeve baterije z visoko energetsko vsebnostjo, ki so uporabne tudi po nekajletnem skladiščenju in ob velikih spremembah temperature. Želijo uresničiti naložbene načrte, a imajo premalo sredstev, sedaj pričakujejo vlaganje tujih partnerjev v določene programe.

Sodelovanje z Iskro Commerce je Vlado Podlogar ugodno ocenil. Določene rezerve so na domačem trgu, vendar je tudi domača konkurenca bolj elastična kot Zmaj. V prihodnjem letu naj bi se rezultati Iskre Zmaj še izboljšali.

Prilogo so pripravili in uredili Alojz Boc, Špela Dietrich, Lado Drobež, Drago Pečenik, Irena Štok, Neda Valenčič, Dušan Željeznov in Vesna Žunič.

Iskra Avtomatika

Z Iskrino oznako na Iskrin trg

V prejšnjih številkah glasila Iskra smo obsežneje poročali o uspešnem plasmaju naše varilne opreme na tržišče daljne Avstralije in o sodelovanju s sovjetskimi strokovnjaki za varilstvo v okviru skupnega srednjeročnega, razvojno-proizvodnega programa, ki bo omogočil izvoz naših varilnih naprav tudi na sovjetsko tržišče. Tokrat smo namenili nekaj vrstic uspešnemu poslu v Iranu.

Nekako pred petimi meseci so se namreč pričele licitacije iranske tovarne Machine Sazi Arak za varjenje izdelkov za potrebe procesne industrije. Precej močni mednarodni konkurenci, sodelovale so najbolj znane svetovne firme-proizvajalke varilne opreme kot so Esab iz Švedske, Lincoln iz ZDA, Megotronic Danska in druge, je Iskra Avtomatika pridobila štiri od skupno ponujenih 7 tenderjev, katerih vrednost je ocenjena na 1,3 mio \$. Kot zanimivost naj dodamo, da je tehnični del naše ponudbe potrdil japonski konzultant. Posel je bil dokončno sklenjen v septembru, akreditivi pa so odprti od 14. oktobra.

Pri omenjenem izvoznem poslu pa je posebno zanimivo še naslednje: označimo ga lahko kot prvo izvozno reprezentacijo, s katero so se s svojo ponudbo varilnih programov pod imenom iz oznako Iskre na tuje tržišče plasirale skupno z Avtomatikami še TPK Zagreb, Metalna Maribor in Uljanik iz Pule, ki bodo v prihodnem 1987. letu za potrebe iranske industrije zagotovile:


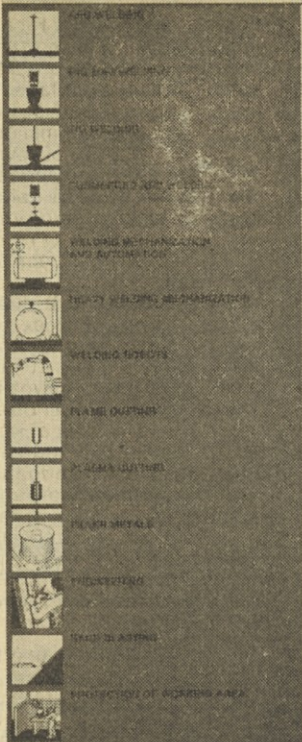
— varilno linijo debelostenskih cevi za procesno industrijo,

- žlebljenje kotlovnih plaščev,
- avtomatske naprave za brušenje varov
- in 245 varilnih aparatov z vso potrebno opremo.

Z omenjenimi licitacijami je iranska tovarna praktično šele pričela odpirati posamezne faze projekta, ki v celoti dosega cca 1 milijardo \$. V Avtomatiki se trenutno v okviru projekta pripravlja naslednja ponudba za cca 1,5 milijona \$, ki bi v primeru ugodne odločitve prinesla dodatne izvozne posle za našo proizvajalko TOZD Avtomatske in varilne naprave. Seveda pa je možnost nadaljnjega plasmaja v veliki meri odvisna od uspešno

Iskra

SYSTEMS FOR AUTOMATION AND MECHANIZATION OF WELDING



Zvezarna Jesenice

TPK Zagreb

Metalna Maribor

Uljanik Pula

(kvalitetno in rokovno) izpolnjenih obveznosti iz že sklenjene pogodbe, tako nas, kot ostalih nosilk varilnih programov.

Ob zaključku še zahvala delavcem v Iskrinem predstavništvu v

Teheranu in delavcem iz izvoznega oddelka Iskre-Commerce, ki so se v veliki meri angažirali pri pripravi in pridobitvi posla.

Š. D.

Energetika na seminarju

Programsko proizvodna vertikala energetike, delovne organizacije Avtomatika, se močno zaveda pomena strokovnega izobraževanja svojih vodstvenih kadrov, zato je od 21. do 22. 11. 1986 organizirala krajši seminar: »Temelji upravljanja in vodenja v organizacijah«, ki se ga je skupaj udeležilo 24 sodelavcev, 12 iz TOZD Tovarna naprav za energetiko in teleinformatiko, 8 iz TOZD Trženje in 4 iz TOZD Razvojni institut.

Prvi dan smo poslušali naslednja predavanja:

— Osnove sodobne organizacije (dr. M. Kamušič)

Metode ustvarjalnega reševanja problemov (dr. V. Pečjak)

— Sodobne organizacijske oblike managementa v svetu (dr. V. Rus)

Že med predavanji se je razvila dokaj živahna razprava, ki se je nadaljevala tudi pri večerni »okrogli mizi« na temo »Poslovna strategija programa avtomatizacije v energetiki«. Razgovor sta vodila Miroslav Jere, predsednik KPO TOZD Naprave za energetiko in hkrati vodja programsko-proizvodne vertikale Energetika ter Boštjan Škorjak, direktor prodajnega področja za avtomatizacijo v energetiki v TOZD Trženju.

Najprej sta predstavila program in vsebino pobude za oblikovanje delovne organizacije Energetika, kar se vključuje v postopek razprav in izvajanja »Programa izboljšanja poslovanja...«, kot ga je avgusta letos pripravil glavni direktor DO Avtomatika. V nadaljevanju so sodelovali še člani KPO TOZD Naprave za energetiko in krajše predstavili programe: Jože Peternelj — Prenos podatkov po daljnovodih, Karel Hribšek — Zaščitne naprave in sistemi ter Karel Flisar — Proizvodnja mikroročunalniških naprav. Poleg drugih so v razpravi sodelovali še Jože Podlipnik, programski vodja energetike, Ivan Srše, produktni vodja avtomatizacije elektrarn in Franc Henigman, produktni vodja sistemov vodenja.

Seminar smo zaključili z izredno zanimivim predavanjem dr. Mitje Tavčarja o vodenju poslovnih razgovorov.

Vsi udeleženci smo se strinjali, da je bil seminar nedvomno koristen in potreben, ob takšnih priložnostih se povečuje medsebojna informiranost, krepi pa se tudi branžna pripadnost.

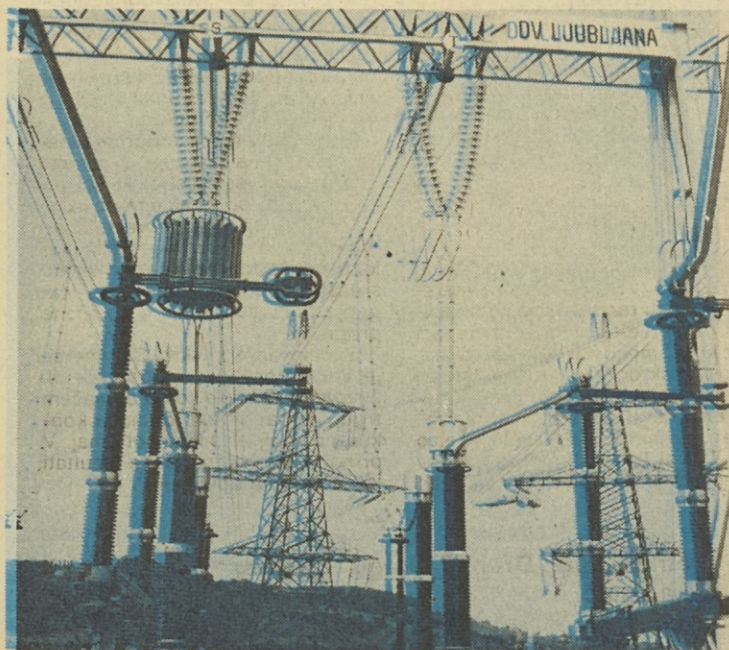
Boštjan ŠKORJAK

Pohitite s prijavi

Tudi ob zteku letošnjega kolesarskega leta je Področje za kadrovske zadeve — služba za družbeni standard pripravila že tradicionalno novoletno srečanje športnikov Avtomatike, ki bo v torek, 16. decembra v prostorih restavracije hotela LEV v Ljubljani, s pričetkom ob 17.

Ker je število vstopnic omejeno, pohitite s prijavi pri svojih športnih referentih v TOZD in DSSZ. Za vstopnico (vračunana je tudi večerja) boste odšteli 1.500,— dinarjev. Za veselo razpoloženje pa bodo poskrbeli Andrej Šiferer in skupina Obvezna smer. V okviru programa bodo prvim trem ekipam, ki so se v skupnem seštevu točk na zimskih in letnih športnih igrah najbolje odrezale, podeljeni tudi pokali najuspešnejših športnikov Avtomatike v 1986. letu.

Š. D.



Naših štirideset let

Piše:
Dušan Željeznov

Naš sogovornik
ing. Vladimir Klavs

Tudi pred 15 leti ni bilo lahko

O težavah in problemih, skozi katere se je morala 1971. leta prebiti Tovarna elementov za elektroniko priča tudi razgovor, ki ga je imel naš sogovornik s sodelavcem našega glasila novembra 1971. leta.

Na vprašanje, kako ocenjuje poslovne rezultate Tovarne elementov v daljnem, 1971. letu, je Vladimir Klavs takrat tako-le odgovoril:

»Vsekakor naših letošnjih rezultatov ne morem ocenjevati z zadovoljstvom, oz. vsaj ne tako, kot bi bilo želeli. Ne smemo namreč pozabiti, da je že od lanskega poletja sem, ko je nastala znana kriza na področju elektronike in še posebej na področju elementov za elektroniko v Ameriki, razširjajoč se z radijsko naglico tudi v Evropo, to pomenilo za nas bistveno zmanjšanje plasmana naših izdelkov na zahodnih tržiščih. Hkrati s tem, skoraj istočasno se je začela tudi nova jugoslovanska gospodarska reforma z znanimi ukrepi, predvsem traktatnim pologom za uvoz reprodromateriala, vzporedno s tem pa dosega vsesplošna jugoslovanska nelikvidnost svojo kulminacijo, smo razumljivo prav v naši tovarni doživeli že drug težak poslovni udarec.

Zlahka je razumeti, da vse to ni moglo biti brez posledic za naše poslovanje, v katerem res ne moremo pričakovati takih rezultatov in predvsem ne takega ostanke dohodka, ki bi nam omogočal normalno ekspanzijo in izvajanje načrtov, ki smo jih sprejeli v srednjeročnem programu našega razvoja.

Le s skrajnimi napori delovnih kolektivov vseh naših obratov in z maksimalnim varčevanjem pri vseh stroških nam je uspelo preprečiti,

da se naša tovarna kot celota ni znašla v kritičnem ekonomskem položaju. Takšne okoliščine so nujno terjale rebalans našega gospodarskega načrta in v bistvu smo že s tem rebalansom izvajali naš akcijski program za stabilizacijo poslovanja, čeprav tak akcijski program formalno sprejemamo šele prav v tem času.

V podrobnosti in številke se pri tem ne bi spuščal, saj je vse to razvidno iz poročila o rezultatih devetmesečnega poslovanja, ki ga boste objavili v glasilu »Iskra«.

Intenzivno smo že poleti začeli razpravljati tudi v zvezi z novimi ustavnimi spremembami in računam, če ne bo posebnih zapetljajev, da bomo v tovarni elementov za elektroniko še pred koncem letošnjega leta izvedli lahko vse ustrezne spremembe.«

Kakšna, menite so lahko pričakovanja za vašo tovarno v letu 1972?

»Ne bi bil rad prevelik optimist, vendar po vseh dosedanjih ocenah, lahko za večino obratov naše tovarne v prihodnjem letu računamo z rahlim izboljšanjem položaja. Težko bi sicer rekel, ali to lahko ocenjujemo že kot popuščanje omejenjene recesije. Prej bi dejal, da so rahla upanja na izboljšanje našega položaja rezultat številnih akcij, ki smo jih izvedli skupno z Iskro Commerce, da bi tako izboljšali možnost za prodajo naših izdelkov. Naj si bo to tako ali tako, imam občutek, da se stvari le malo izboljšujejo, hkrati pa vlagamo tudi velike napore v to, da bi dopolnili naš proizvodni program z nekaterimi novimi izdelki, kar bi nam v prihodnjem obdobju zagotavljalo bolj stabilno poslovanje.

Seveda so vse to še vedno le

ocene in še ne ustrezne definitivne pogodbe z našimi kupci. Kljub temu pa menim, da so naši razgovori toliko realni, da bi za nas pozitiven rezultat lahko oslabili le neki izredni in nepredvideni pojavi na svetovnem tržišču. Sicer pa je naša tovarna tako že lep čas v nenehnem mlinu, med dvema neizprosnima mlinskima kamnoma — na eni strani med stalnim dvigovanjem vseh stroškov poslovanja v Jugoslaviji in med stalnim padanjem prodajnih cen naših izdelkov na inozemskih tržiščih, kar pa seveda lahko kompenziramo edinole z večjo produktivnostjo in je pri tem nenehno prisotno vprašanje, ali smo v stanju tako hitro izboljševati naše delovne metode in ostale poslovne akcije, da bi se v vsakem primeru lahko uspešno obdržali med tema neizprosnima faktorjema.«

Ali bi lahko na kratko povedali še o tem, kakšne so po vašem prognoze za posamezni obrat tovarne elementov za elektroniko?

»Naš največji in najmočnejši obrat je v Šentjerneju in zanj lahko ugotavljamo, da obstajajo realne šanse, da bi na področju uporov lahko delali skoraj s polno zmogljivostjo, medtem ko na drugem področju, to je pri potenciometrih nameravamo proizvodnjo nasproti le-tej v tekočem letu še celo povečati. To bi nam vsekakor dalo zadovoljive rezultate tudi v pogledu ostanke dohodka. Teže pa je reči, kako bo v prihodnjem letu, ker spričo nenehna naraščanja stroškov v Jugoslaviji, zahtev po naraščanju osebnih dohodkov zaposlenih in ob padanju cen finalnih izdelkov na svetovnih tržiščih še nimamo popolnoma jasne slike.

Nekoliko težji je prav gotovo pol-

ožaj našega obrata v Žužemberku, ker so se razmere na tržišču za keramične kondenzatorje bistveno poslabšale. Tu ne smemo namreč prezreti dejstva, da se je v zadnjem obdobju razvila izredna konkurenca z daljnega vzhoda (Japonska in drugi), ki spričo še vedno cenene delovne sile na tem področju, lahko nastopa tudi z nižjimi cenami. Nas je takšen položaj v zvezi s posledicami recesije dosegel na pol poti pri rekonstrukciji obrata v Žužemberku in sicer v tem smislu, da smo si z rekonstrukcijo zagotovili dodatne prostorske zmogljivosti, nismo pa jih uspeli ustrezno opremiti. In končno v danem trenutku tudi ne bi bilo smiselno, da bi jih za isto vrsto proizvodnje dodatno opremljali. Prav zaradi tega pa vztrajno iščemo ustrezen dopolnilni program. Na tem področju so sicer določene rešitve že nakazane, vendar pa še ne v zadostnem obsegu in ustreznih kvaliteti.

Vsekakor precej bolj vzpodbudna je perspektiva našega obrata za proizvodnjo žarnic, kajti na tem področju še vedno vlada izredna konjunktura zaradi kar bujnega razcvita avtomobilizma. Ker smo z lani začeto rekonstrukcijo obrata »Žarnice« uspeli postaviti novo avtomatizirano proizvodno linijo, ki bo že v prihodnjem letu omogočala bistveno večjo proizvodnjo asimetričnih avtomobilskih žarnic, se bomo tudi s temi izdelki lahko vključili v izvoz, kar nam doslej na področju žarnic ni uspelo.

V našem obratu za proizvodnjo feritov, prav na področju proizvodnje le-teh v prihodnjem letu ne pričakujemo nekih posebnih sprememb, pač pa si vzpodbudnejše rezultate obetamo na področju dopolnilnega programa, na primer pri proizvodnji pupik, filtrov in podobnega. Zaradi ekspanzije na področju filtrov smo s tovarno kondenzatorjev v Semiču že sklenili posebno pogodbo o kooperaciji in skupnem nastopu na tržišču.

V obratu za proizvodnjo magnetov je stanje sorazmerno ugodno in v prihodnjem letu nameravamo predvsem še povečati našo izvozno dejavnost. Za to so nam potrebne nekatere manjše dopolnitve v opremiti, za katero pa upam, da sijo bomo uspeli pravočasno zagotoviti.

No, končno v okviru tovarne elementov za elektroniko delujeta še orodjarna in proizvodnja keramike za upore in kondenzatorje. Vse te dejavnosti pa so več ali manj povezane z obratoma v Šentjerneju in Žužemberku in prav zato so njihovi rezultati v skoraj popolni odvisnosti od poslovnih uspehov teh obratov.

Iskra Kibernetika — Industrija merilno-regulacijske in stikalne tehnike Kranj, n.sol.o., 64000 Kranj, Savska loka 4

Delavski svet TOZD Inženiring razpisuje imenovanje

Individualnega poslovodnega organa TOZD Inženiring

Kandidati morajo poleg z zakonom določenih pogojev izpolnjevati še naslednje posebne pogoje:

- visokošolska ali višješolska izobrazba tehnične, ekonomske, ali organizacijske smeri,
- 5 let delovnih izkušenj, od tega 3 leta v dejavnosti temeljne organizacije
- poznavanje trendov razvoja in proizvodnje ter strateških usmeritev temeljne organizacije,
- znanje tujega jezika,
- pogoje, določene z družbenim dogovorom o uresničevanju kadrovske politike v občini Kranj.

Mandatna doba za imenovanje IPO je 4 leta.

Kandidati naj pisne prijave z dokazili o izpolnjevanju pogojev in kratkim opisom dosedanjih delovnih izkušenj pošljejo v zaprti ovojnici v 8 dneh po objavi razpisa na naslov: ISKRA KIBERNETIKA KRANJ, Savska loka 4, 64000 Kranj, z oznako »razpis za IPO TOZD Inženiring«.

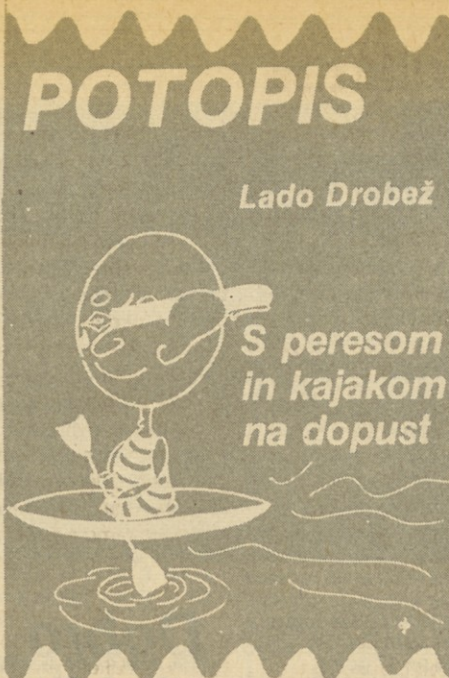
Sličice, ki sem jih objavil v prejšnjem nadaljevanju tega mojega potopisa pa tudi za tokrat sem izbral dva splavarska utripa, so nastale lani. Živa romantika, kaj?! Še desetletja nazaj in celo v prejšnjem stoletju pa splavarjenje po Tari ni bilo takšno. Seveda je bilo tudi mnogo lepega, še več pa je bilo garanja.

Turistično splavarjenje po Tari je staro šele dobrih dvajset let, saj je Turistična agencija Unisturist iz Foče začela »spuščati« prve turiste na splavih po Tari leta 1964, pred tem pa se je verjetno, zaradi varnosti rajši odločala le za Drino. Do takrat so po kanjonu Tare plula le debela smrek, borov, bukev in še česa, ki so jih vodili tako imenovani triftarji. Nekje sem prebral, da so med enim takšnim triftanjem peljali po Tari tudi po več desetisoč kubičnih metrov lesa...

In na teh stotine in stotine deblih se je z razpenjeno Taro borilo tudi po sto triftarjev. Enega izmed njih sem spoznal v kampu Brštanovica, kamor je pripeljal skupino nekaj več kot desetih — ne bom uporabil besedo turistov, ampak rajši — ljubiteljev vožnje po divjih vodah. Prav ta kamp je cilj drugega dne vožnje s splavi.

Prijazni splavar, doma iz Foče, torej iz Bosne, je vedel veliko povedati o tem, kako so si triftarji služili kruh. Njihovo glavno delo je bilo seveda na plavajočih deblih, tam, kjer je Tara pokazala zobe pasopotevali na manjših splavih, običajno sestavljenih iz dveh debel. Najhujše se je začelo takrat, ko so se debela zagostila med najrazličnejše ovire in je bilo potrebno seveda naplavljeni in nagomilani les osvoboditi. To delo so opravljali »poštariji«, najbolj izkušeni in najbolj pogumni triftarji. Vedno pa ni šlo brez žrtev in v spomin na te pogumne ljudi so poimenovali različne brzice, oz. odseke v kanjonu Tare. Ko sem prvič preletaval zemljevid Tare, obstaja namreč dobra specialka, sem se čudil nekaterim označbam, kot npr. Matijina pošta, Milića ploča, itd. No, s triftanjem so končali leta 1970.

Zdaj pa k turističnemu splavarjenju. Tudi zato, ker je tale potopis vzbudil med Iskraši kar precej zanimanja. Mnogi me tudi že prosijo za podrobnejše podatke pa naj bo o splavarjenju, ali veslanju. Vse kaže, da nam bo v Iskri morda že prihodnje leto uspelo organizirati nekakšno odpravo, njen cilj pa je bila tudi — Tara. Seveda več o tem kdaj pozneje.



Med splavarji na Tari

Edini prostor, kjer je v kanjonu Tare mogoče sestaviti turistični splav, torej večjega in bolj stabilnega, je ob vznožju Drenove gore, pri že omenjenem Šljivanskem, nedaleč od legendarnega mostu na Djurdjevića Tari. Ti splavi so sestavljeni iz 12 do 14 debel, dolgih od 10 do 12 metrov. Pravi trajekt, kaj...

Debla so medseboj povezana z lesenimi prečnimi nosilci, vse pa je še okrepljeno z jeklenimi pletenicami. Prednji del splava je širok 3 metre, zadnji pa 4, v sredini splava pa je tako imenovana postelja, to je nekaj dvignjen oder, velik 2 x 2 metra. Običajno

ga obdajajo tudi klopi, gospodje pač morajo sedeti, da pa ne bi čofnili v vodo, je stvar obdana še z vrvo. Da ne bom pozabil, na tej »postelji« je prostor za prtljago, ki jo seveda zaščitijo pred mokrimi Tarinimi pozdravi.



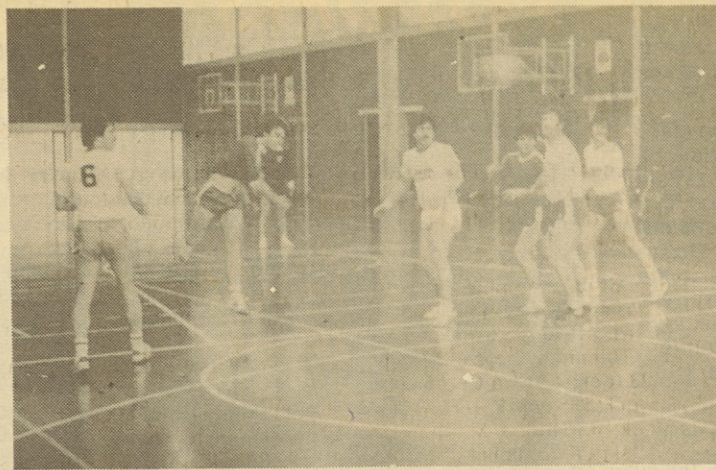
Vsak splav ima dva splavarja, prednjega in zadnjega, poprečno pa se nanj vkrca po deset, kot sem že dejal, ljubiteljev vožnje po divjih vodah.

Če se bomo v Iskri prihodnje leto odločili za splavarjenje po Tari, no, nekateri bomo nedaleč od vas v kajakih, ali gumenjakih, imamo naslednje možnosti. Agencija Unisturist, ki ima sedež tudi v Ljubljani, v njem pa, verjemite mi, izredno prijazne ljudi, organizira štiri programe splavarjenja. Prvi je po Drini in nas ne zanima?, preostali trije pa so po Tari. Tako imenovani program II. je precej kratek, saj je le enodnevni, splav pa popelje udeležence le od Ščepan polja do Foče. Tare je torej tam bore malo. Tretji program je že nekoliko daljši: je dvodnevni, štart je v kampu Brštanovica, cilj pa 38 km niže v Foči. Najbolj zanimiv, in verjemite mi, tudi lep je četrti program: v treh dneh vas bodo prijazni splavarji varno popeljali od omenjenega Splavišča, torej od Djurdjevića Tare, mimo Koče splavarjev in kajakašev ter kampa v Brštanovici do Foče. Svetujem in ponujam vam tega, slednjega. (se nadaljuje)

Sindikalno prvenstvo v rokometu

V DO Električna orodja smo organizirali prvenstvo v rokometu med delovnimi organizacijami krajske Iskre za sezono 1986/87. Tekme so bile odigrane v športni dvorani na Planini. Nastopile so ekipe ATC, DS Komerciala, Terminali, Delta, Števci in ERO.

V izredno zanimivih tekmah so se najbolje odrezali igralci ATC v postavi: Leon Gros, Marjan Gros, Arnež, Nadišar, Kožar, Lušina, Galjot, Netretič, Zaletelj. Najboljši strelci so bili Ziherl (Terminali) 27, Arnež 26, Štirn (Števci), Lušina



(ATC) 22, Bernard (DS Komerciala) 19 golov ter Jože Cenčič (ERO) in Marjan Gros po 17 golov.

Izidi tekmovanja v sezoni 1986/87

Števci	: Delta	18	: 15	(9:8)
Terminali	: ERO	15	: 16	(4:8)
DS Komerciala	: ATC	15	: 27	(5:13)
Števci	: Terminali	22	: 20	(10:10)
Delta	: ATC	19	: 26	(8:11)
ERO	: DS Komerciala	20	: 19	(9:6)
Terminali	: Delta	21	: 19	(8:11)
DS Komerciala	: Števci	21	: 6	(8:3)
ATC	: ERO	26	: 16	(12:10)
Terminali	: DS Komerciala	14	: 16	(6:7)
Delta	: ERO	0	: 20	—
ATC	: Terminali	18	: 12	(10:3)
DS Komerciala	: Delta	20	: 0	—
ERO	: Števci	20	: 15	(8:7)
ATC	: Števci	21	: 17	(10:9)

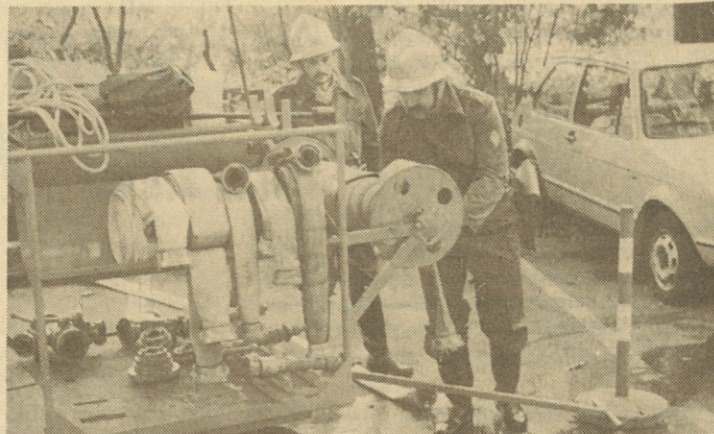
ATC	5	5	118	: 79	10
ERO	5	4	92	: 75	8
DS Komerciala	5	3	91	: 66	6
Števci	5	2	93	: 97	4
Terminali	5	1	82	: 91	2
Delta	5	0	53	: 65	0

Jure Zupan

Dobro skrbijo za varnost

V smislu rednega preverjanja usposobljenosti posameznih enot za varnost so imeli na lokaciji Tržaška

2. nedavno gasilsko vajo, na kateri so gasilci pokazali, da so dobro usposobljeni za gašenje požara.



Glede na to, da ima Iskra na tej lokaciji dokajšnje število zaposlenih, iz več kot 15 TOZD, pretežno v razvojnih dejavnostih, delno pa tudi v proizvodnji elektronskih naprav in elementov za elektroniko ter na prisotnost nekaterih služb, ki so pomembne za vso Iskro: knjižnica, Inštitut za kakovost in metrologijo itd., je skrb za dobro usposobljene varnostne službe na tej lokaciji nujna.

Da so gasilci dobro usposobljeni je pokazal tudi potek vaje, saj so gasilci hitro pritekli »na pomoč« in pogasili požar ter nato vrnili vse naprave in gasilske pripomočke nazaj na svoja mesta. Tudi to priča o uigranosti ekip in prizadevnem delu naših sodelavcev na Tržaški 2. Vaje so se udeležili še gasilci sosednjih tovarn, ILIRIJE-VEDROG in TOBAČNE TOVARNE, s katerimi bi sodelovali ob morebitnih požarih, ali v primeru elementarnih nesreč.

Za požrtvovalne gasilce, ki na tej vaji niso varčevali s trudom pa so lepo poskrbeli tudi njihovi sodelavci iz družbene prehrane na tej lokaciji, ki so poskrbeli za prigrizek in nekaj steklenic piva.

Skratka, vaja je uspela in tako potrjuje, da se dolgoletna tradicija dobrega delovanja varnostnih služb na tej lokaciji nadaljuje.

B. Č.

X. Šahovski festival Iskra '86 Kranj

V počastitev dneva republike je Šahovska sekcija ŠD Iskra v DO Iskra — Telematika v Kranju organizirala že tradicionalni ekipni šahovski festival. Festival je bil v nedeljo dne 23. novembra 1986 v prostorih Delavske restavracije Iskre Telematika na Laborah v Kranju.

Festival je otvoril predsednik Sindikalne Konference Iskra Telematika, Končnik. Vsem navzočim ekipam pa je glavni direktor Iskre Telematika Vito Osojnik, zaželel mnogo sreče in lepih iger in čestital vsem za praznik republike.

Festivala se je udeležilo 48 ekip, od tega 45 moških in 3 ženske ekipe, ki so svoje boje odigrali v petih moških skupinah in ženske dvokrožno v svoji skupini. Igralni čas je bil 10 minut na igralca. Igrali so po pravilih FIDE za hitropotezni šah, saj je na tem festivalu sodelovala tudi ekipa iz Bistrice na Koroškem.

V prvi skupini je igralo 10 ekip, ki so se uvrstile takole: 1. ŠD Domžale (Karnar, Ivačić, Vavpetič, Osolin) 26,5 točk; 2. Murka I — Lesce (Mencinger, Osterman, Praznik, Kecić) 25,5 točk; 3. Vrhnika (Gostiša, Justin, Arčon, Jereb) 23 točk; 4. Listostroj (Železnik, Mrak, Lagudin, Jerič, Donko) 20 točk; 5. Sloga (Vošpernik, Srebrnič, Šribar, Mušič) 21 točk; 6. ŠK Litija (Kolar, Kostandinov, Bizjak, Milinković) 16,5 točk; 7. Fronta I. Lj. (Stupica, Kalas, Troha, Klopčič) 13 točk; 8. Murka II. Lesca (Mali, Šimnic, Harinski, Radević) 12,5 točk; 9. Tomo Zupan

Kranj (Logar, Drinovec, Slibar, Saje) 12 točk; 10. Nikola Tesla Zagreb (Srđić, Žvab, Strelec, Šlogar) 10 točk.

Tudi v drugi skupini je igralo 10 ekip z naslednjim uspehom:

1. Iskra I — Kranj 25,5 točk; 2. Iskra AET Tolmin 23,5 točk; 3. Sava Kranj 23 točk; 4. Iskra Commerce Lj. 22,5 točk; 5. Fronta II. — RSNZ Lj. 20,5 točk; 6. Strojna Maribor 20 točk; 7. Iskra Avtomatika I 19 točk; 8. ŠD Škofja loka 17 točk; 9. Iskra Avtomatika II 8 točk; 10. B — 52 Kranj 1 točko.

V tretji skupini je bilo 9 ekip, ki so se uvrstile takole:

1. Iskra SEM Ljubljana 21 točk; 2. Iskra Stikala Kranj 20,5 točk; 3. Planika Kranj 20 točk; 4. ŠK Loka Lubnik 18,5 točk; 5. LTH Škofja loka, 16,5 točk; 6. Gumar Kranj 15 točk; 7. Tomo Zupan — mladinci, Kranj 13,5 točk; 8. ŠD Tržič 12,5 točk; 9. TOKOS Tržič 6,5 točk.

Četrta skupina z 8 ekipami je dosegla naslednje rezultate:

1. Iskra Žužemberk 18,5 točk; 2. Iskra Kibernetika 16,5 točk; 3. Komunalno podjetje Lj. 15 točk; 4. Iskra Polprevodniki Trbovlje 14,5 točk; 5. PEKO Tržič 12,5 točk; 6. SAVA II Kranj 12 točk; 7. Fronta III Ljubljana 11,5 točk; 8. Iskra Števci Kranj 10,5 točk.

Peta skupina je z 8 ekipami dosegla naslednje rezultate:

1. Amaterji Iskra DSSZ Kranj 19,5 točk; 2. Iskra 2000 Kranj 17 točk; 3. COLOR Medvode 16,5 točk; 4. ERO I. Kranj 15 točk; 5. Bitnje 14,5 točk;

6. I. eistriz — Paternion (Avstrija) 10,5 točk; 7. ERO II Kranj 10 točk; 8. Lubnik Škofja loka 7,5 točk.

Ženska skupina je bila s tremi ekipami uspešna z naslednjim izidom:

1. ŠD Domžale (Košir Pavla, Lap Vilma) 6,5 točk; 2. Tomo Zupan Kranj (Sadar Jelka, Peneš Irena) 3 točke; 3. ŠD Kranj (Orel Simona, Čebela Alena) 2 točki.

Prirreditelj je za zmagovalce posameznih skupin pripravil tudi lepe pokale in ekipam z boljšimi rezultati tudi razdelil nekaj nagrad.

Pavle Jereb

Šahovsko društvo Iskra in dom JLA organizirata tradicionalni šahovski dvboj v počastitev dneva JLA. Prereditev bo 12. 12. 1986 s pričetkom ob 17. uri v domu JLA (nasproti avtobusne postaje) v Ljubljani. Vabljeni v čimvečjem številu!

Za Odbor:
Bogdan Brezigar

Iskra Široka potrošnja

Kolesarji Sloge 1902 uspešno zaključili tekmovalno sezono

Ob koncu letošnje kolesarske tekmovalne sezone so predstavniki idrijskega Kolesarskega društva Sloga 1902, katerega pokroviteljica je idrijska Iskra, na Črnom vrhu nad Idrijo pripravili tiskovno konferenco. Na njej so predstavnike družbenopolitičnega življenja, skupščine občine Idrija, idrijskih delovnih kolektivov in telesnokulturne delavce seznanili z delom kluba. Osrednjo pozornost so namenili poročilu o pravkar minuli sezoni in jo primerjali z lansko, spregovorili so o treningih in skupnih pripravah v zimskih mesecih, o rekreativnih in drugih prireditvah. Največ besed pa je bilo namenjenih načrtom v prihodnjem letu ter s tem v zvezi delu s šolsko mladino, ustanovitvi kolesarske sekcije, programu prireditve, odprtju kolesarskega servisa ter ustanovitvi primorskega kolesarskega sklada.

Glede pravkar končane tekmovalne sezone, so se kolesarji Sloge 1902 po doseženih rezultatih med

60 jugoslovanskih klubov uvrstili na 5. mesto. Posameznih dosežkov ne bi naštevali, ker jih je bila obilica, dosegli pa so jih tako pionirji, kot mlajši in starejši mladinci. Pa vendar! Najboljši kolesar idrijske Sloge Valter Bonča je v letošnji sezoni sodeloval na 64 dirkah doma in na tujem, med njimi na vseh pomembnejših mednarodnih. Dosegel je 21 zmag, 7 drugih in 10 tretjih mest. Na svetovnem mladinskem kolesarskem prvenstvu je zasedel 46. mesto v času zmagovalca. Morda se bo komu zdela uvrstitev skromna, toda tudi v kolesarstvu odločajo že stotine, včasih smo bili tega navajeni le v kraljici športa — atletiki — in alpskem smučanju. Bonča je osvojil tudi tretje in prvo mesto na dirkah, ki sta poleg svetovnega prvenstva najpomembnejši. Gre za Dusičo v Avstriji in Mladi Bohemi na Čehoslovskem.

V okviru tiskovne konference so predstavniki društva podelili tudi posebne zahvale. Zahvalo KD Slo-

ga 1902 je prejel naš 900-članski delovni kolektiv za izjemen prispevek k ustanovitvi društva, skoraj natanko pred tremi leti. Mlade idrijske kolesarje smo že v začetnem obdobju, ko še niso beležili dosežkov vsestransko podpirali, jim organizacijsko pomagali in sploh dali izjemen prispevek k razvoju vrhunskega kolesarstva na idrijskem. Tesne vezi smo letos kronali še s podpisom listine o pokroviteljstvu.

Teško je s še tako izbranimi besedami opisati razpoloženje in vsestransko sodelovanje med idrijskimi kolesarji in našim delovnim kolektivom, zato povzemamo misel, sporočilnost zahvale:

»Geslo je bilo, združite se, v Slogi je moč!«

Tiskovno konferenco so kolesarji sklenili s prikazom video posnetkov z nekaterih letošnjih dirk, med njimi tudi s posnetki kolesarskega tekmovalstva: »Dirke za veliko nagrado Iskre Idrija«, ki je bila že tretjič zapored na progi od Idrije do Tolmina in s ciljem v najvišji

primorski vasi, na Vojskem. Udeleženci tiskovne konference so si z zanimanjem ogledali tudi letos osvojene pokale vrhunskih kolesarjev KD Sloga 1902.

Filip Šemrl



Valter Bonča — eden najboljših jugoslovanskih kolesarjev



Predsednik Delavskega sveta Iskra Idrija Dušan Lapajne se zahvaljuje za zahvalo, ki jo je naš delovni kolektiv, kot pokrovitelj idrijskih kolesarjev, prejel za razvoj te športne panoge.



Na tiskovni konferenci si je bilo mogoče ogledati tudi nekatere pokale, ki so jih kolesarji Sloge 1902 prejeli za vrhunske dosežke v letošnji tekmovalni sezoni.

Iskra



Iskra Kibernetika — Industrija merilno-regulacijske in stikalne tehnike Kranj, n.sol.o., TOZD — Tovarna merilnih instrumentov Otoče, n.sol.o., Otoče 5a, 64244 Podnart

objavlja prosta dela in naloge

vodja nabavnega odseka

Pogoji:

- da imajo visoko, ali višjo izobrazbo elektro, ali ekonomske smeri
- da imajo tri leta ustreznih delovnih izkušenj.

Dela in naloge se združujejo za nedoločen čas, s polnim delovnim časom.

Prijave z dokazili o izpolnjevanju pogojev je potrebno poslati do 15. 12. 1986 na naslov: ISKRA Kibernetika, Tovarna merilnih instrumentov Otoče, Otoče 5a, 64244 Podnart.

Iskraši Kibernetike - imate idejo?

Vsak dan slišimo določene pripombe, kritike in predloge o položaju in problemih v delovni organizaciji.

Ali imate tudi vi kakšno resno idejo, ki bi izboljšala poslovanje, delovne razmere, porabo materiala, obveščanje ipd.?

Napišite na list papirja svojo idejo in jo podpišite s šifro. Dokaz o vaši ideji bo kopija dopisa.

Najboljše ideje, ki jih bo ocenjevala posebna komisija, bodo objavljene in nagrajene. Če bodo ideje predstavljale koristen predlog v smislu nagrajevanja inovacij bomo predlog odstopili komisiji za inovacije.

Predloge bo ocenjevala komisija, ki jo bo imenoval glavni direktor.

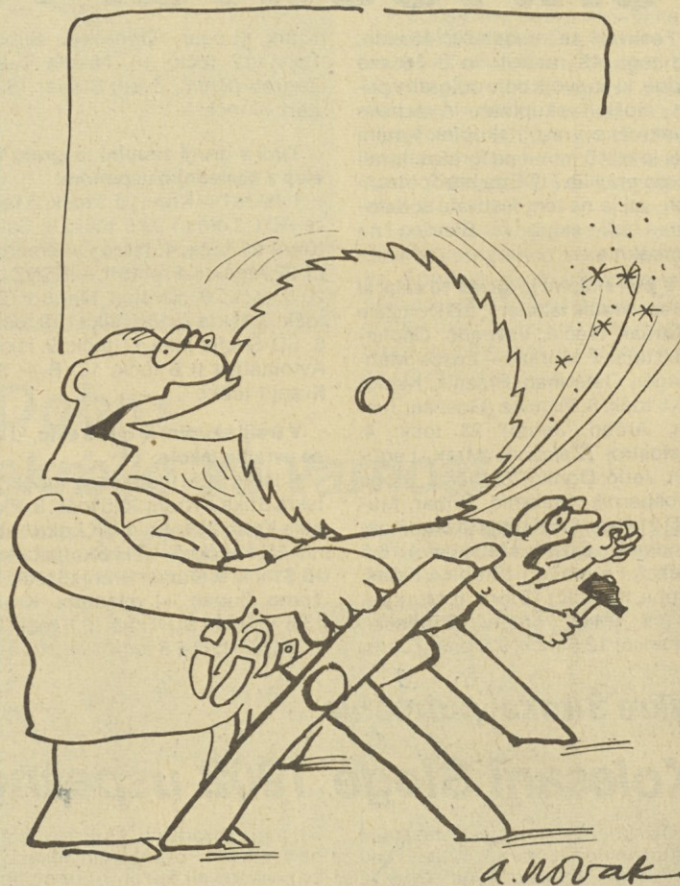
Nagrade:

1. Unimer
2. Trifazni dvotarifni števec
3. Motorsko zaščitno stikalo
4. Stenska ura
5. 10 knjižnih nagrad

Ideje oddajte uredništvu glasila Kibernetika do 10. januarja 1987.

K sodelovanju vabimo tudi upokojeince in naše štipendiste!

RAZVOJNI PROCESI



Sale

Smola

Mornar pripoveduje prijatelju:

»Veš, želel sem si k vojni mornarici zato, da bi videl svet, imel pa sem smolo, saj so me dodelili k podmorničarjem...« -ba

Mali oglasi

Prodajam Zastavo 850, staro 22 mesecev, ali zamenjam in doplačam za Zastavo 101 iste starosti. Telefon 574-211, int.: 295, Avgust Pugalj.

Pozivam vse lastnike računalnikov Amstrad CPC 464 k izmenjavi literature, programov in izkušenj. Iskrašem ponujam še posebno ugodnost 10 — 15 programov — uporabnih ali igrice) s kaseto in poštino za samo 2000 din. Ta teden kličite popoldan na tel.: (061) 347-283 — Milan.

7 x 11 + 23 =			ISKRA	NEVARNA BOLEZEN PSOV, LISIC	OGRODJE KORALNJAKA	MOJZE-SOV BRAT	SPLET LAS	VRSTA KUKAVICE	VEČJI KOS DEBLA
OBMOČJE CONA			ŠAHOV-SKA FIGURA						
SESTAVIL RUDI MURN			ITAL-VELE-MESTO						
NEMŠKI PISATELJ NOBEL 1972 KARENINA			LJUBE-ZENSKI PESNIK						
ALPINI-STKA IVAN LEVAR			VISOKA OKRASNA RASTL.					OTROK	VERSKI POGLAVAR ŠIITOV
KRAJ PRI OPATJI			TUJA IN NAŠA CRKA						
DUŠAN IVANC STENA									
STANE POTOKAR									
FRANC. FILOZOF									
SOVJET. POLJTIK HRUŠČOV									
TRAVNI-SKA RASTL. S PERNATIMI LISTI									
ATENSKI JUNAK									

Iskra

ISKRA — glasilo delovnega kolektiva Iskra — SOZD elektrokovinske industrije — Ljubljana. Ureja uredniški odbor. Glavni urednik: Pavle Gantar, pomočnik glavnega urednika Miloš Pavlica, odgovorni urednik Dušan Željenzov, tehnični urednik Drago Pečenik. Izhaja tedensko — Rokopisov ne vračamo. — Naslov: Ljubljana, Gregorčičeva 23 telefon: 223-977. Priprava za tisk: DIC TOZD Grafika, Novo mesto. Tisk: ČTP Pravica — Dnevnik, TOZD Tiskarna Ljudske pravice, Ljubljana. Po mnenju sekretariata za informacije IS SRS je glasilo oproščeno plačila davka od prometa proizvodov.