

## Lastninjenje — korak k večji uspešnosti

Lastninjenje družbene premoženja, premoženja brez znanega lastnika, je v tem obdobju vsebinsko najpomembnejša tema predvsem z gospodarskega vidika.

Je nuja, ki pa ne najde poti iz labirinta političnega taktiziranja strank, kar se še stopnjuje. Zato predvidevam, da bo ustrezna zakonodaja sprejeta, ko bodo doseženi do velike mere sprejemljivi odnosi med večina strankami.

Udeležba posameznika pri lastninjenju bo mogoča po sprejetju ustrezne zakonodaje. Do tedaj pa je možno izvesti le delno privatizacijo ali skozi odkup ali dokapitalizacijo; obe varianti sta možni tako v dogovoru z zaposlenimi delavci ali v sodelovanju z zunanji sodelavci z dejanskim prilivom denarnih sredstev z odkupom dela podjetja. S tem bi prišel del družbene premoženja v zasebno last, kupnina pa državi. V primeru dokapitali-



Franci Mlinar, vodja finančno računovodskega sektorja

zacije pa podjetje izda delnice, kupnina ostane podjetju in predstavlja ob obstoječem družbenem kapitalu dodaten zasebni kapital. V obeh primerih preostala oz. v drugem primeru celotna družbena lastnina čaka na lastninsko zakonodajo. Obe varianti lastninjenja je možno izvesti pred zakonskim lastninjenjem ali po njem. Osnova temu vse-

mu pa je seveda ocenjena vrednost družbenega premoženja.

Če se vrnemo k interesom delavcev in pomislimo, kako bodo udeleženi v lastninjenju družbenega premoženja Alpine, lahko rečem, da je to popolnoma odvisno od bodoče lastninske zakonodaje. Le-ta bo postavila izhodišča bodočemu procesu preoblikovanja družbenih sredstev. V »igri« je ogromno premoženje, lastnina, ki se je kopičila skozi leta in leta. Tako bodo rešitve lastninske zakonodaje odločilno vplivale na bodočo smer razvoja našega gospodarstva. Od moči le-tega pa bo odvisen razvoj celotne naše družbe.

V pogledu lastninjenja, vsaj kar zadeva zakonodajo, nas Hrvaška prehitava, saj že prihaja do privatizacije družbenih podjetij. Podobno je v drugih državah srednje in vzhodne Evrope.

Ta naša zakasnitev ima lahko negativne posledice na končni rezultat lastninjenja. Po drugi strani pa prehitavamo mi, ker računamo na večje soglasje, kar lahko prinaša večjo učinkovitost. Posebno še, ker bi spremembe družbene lastnine v državno bil prav gotovo korak nazaj.

In kakšna naj bi bila vloga posameznika?

Odgovor je hiter in enostaven. Položaj naj bo tak, kot ga je imel delavec pri graditvi Alpine. Ob uspešnem delu je vsak zaposleni ob dokaj skromni plači prispeval k rasti Alpine, podjetju takem kot je danes.

(Nadaljevanje na 2. strani)

*NAŠ KOMENTAR*

Od časov, ko »se ni smelo reči«, da v tovarni delamo predvsem zato, da zaslužimo denar, je minilo kar nekaj časa.

Toliko, da je prejšnja trditev postala resnica, saj je pojem podjetništva utrdil misel, da je lastnik tisti, ki začrtuje osnovno dejavnost — da bi ustvaril še večje imetje, da je njegov menedžer tisti, ki išče poti do dobička in da je delavec (tudi strokovnjak) v položaju, ko naj bi čim bolj prodal svoje fizične oz. umske sposobnosti. To je prignano do take stopnje, da pogosto pozabljamo, da je poleg tega za ustvarjalno delo pomembno še kaj drugega. V mislih imam motive, kot so želja za napredovanjem (v smeri znanja ali položaja boljših delovnih pogojev itd.) ali čisto navadnem, pa tako pomembnem upoštevanju delavca človeka, ki dela tudi zato, da bi zadostil notranjim potrebam po tem, da bi postal boljši in ustvarjalnejši. Pa zato potrebuje včasih le majhno zunanje priznanje okolja, šefov in drugih. Kot kaže, pa prav s temi najcenejšimi energetiki ustvarjanja najbolj skoparimo. Ali pa jih trošimo za nepravice ljudi oz. v nepravem času.

Na to trditev napeljuje množica reakcij ljudi v podjetju, ki reagirajo malodušno, jezno ali neprijetno, prav tedaj, ko bi morali biti najbolj zavzeti, delavoljni in dosledni. Kaj mislite, zakaj?

Nejko PODOBNIK



Vodja razvoja smučarske obutve Tone Kavčič je našim največjim kupcem predstavil značilnosti zimske športne kolekcije



# DOGOVARJAMO SE - DOGOVORILI SMO SE



## Dobre osnove za kolekcijo

Septembra se je kot običajno zbrala večina naših večjih kupcev, ki so se na srečanju z našimi razvojnimi in komercialnimi strokovnjaki pogovarjali o naši novi kolekciji za sezono zima 1993/94. Prvič so bili na sestanku tudi predstavniki firme SOLIDA s Češke, kjer se nam spet obeta zanimivo tržišče. Prav tako so bili prvič z nami predstavniki južnokorejske firme R+R-Comp., ki sicer z nami sodelujejo že dlje časa.

Kar zadeva samo kolekcijo, lahko rečem, da smo na podlagi dogovorov s prejšnjih srečanj pripravili koncept kolekcije in izhodišča za

modele za že omenjeno kolekcijo. Ožja grupa (predstavniki iz Norveške, ZDA in Italije), je naredila ožji izbor v sodelovanju z našimi strokovnjaki iz razvoja, kar smo nato skupaj predstavili ostalim kupcem.

Moram reči, da so bila izhodišča dokaj nedefinirana (nedoločena), zato smo morali precej improvizirati. To pomeni, da bomo morali vzorce dokončno narediti še ta mesec in jih na novembrskem sestanku ožje skupine ponovno predstaviti. Gre za pripravo katalogov, referenčnih vzorcev, tehnološke opise in potniške kolekcije, kar vse nas še čaka do novega leta.

Razgovor s kupci je bil sicer bolj formalnega značaja, saj na kolekcijo niso imeli bistvenih

pripomb, če izvzamem barve, kjer so distributerji, ki hkrati sodelujejo tudi z Elanom (kar so večina), opozorili, da bi morali delati bolj usklajeno. Kolekcijo smo gradili na dveh osnovnih barvah, beli in črni, pri posameznih modelih pa smo nato detajle izdelali v drugih barvah, kot so rumena, zelena, oranžna, rdeča, turkizna in vijoličasta. Spremenili smo tudi barvo našega vrhunškega proizvoda Alfa, kjer smo opustili violo marbel in se odločili za osnovno oranžno varianto. Prav pri tem izboru je bila odločitev dokaj težka in osebno menim, da bi morali tu postoriti še marsikaj.

Tu naj omenim tudi zahtevo kupcev iz Južne Koreje, ki zahtevajo za nas čisto nesprejemljive barve, to velja za otroške, ženske in moške smučarske čevlje. Seveda bomo zanje izdelali obutev po njihovih željah.

Kar zadeva kolekcijo, ocenjujem, da je izdelana dokaj na sigurno, ker se zavedamo našega položaja na tržišču, kjer si ne moremo dovoliti kakšnih pustolovščin. Ta trditev velja tako za konstrukcijo kot za barve.

Kar zadeva novosti, bi omenil centra junior, ki naj bi ga množično izdelovali za mlade smučarje, in pa SRX, to je model, namenjen boljšim smučarjem, toda ne tekmovalcem (to naj bi bila obutev v visokem cenovnem razredu). Omenjena obutev je sedaj v taki fazi priprave, da so

potrebni le še posamezni detajli. Kar zadeva centra junior, računamo na večjo prodajo tudi zato, ker smo po otroški obutvi že tako poznani, saj predstavlja tovrstna obutev skoraj polovica naše proizvodnje. Kar zadeva čevelj SRX, pa bo potrebno veliko spremljevalnih aktivnosti, da bi ga lahko prodajali na vseh tržiščih.

Kot že rečeno, moramo do novega leta dokončno oblikovati kolekcijo in tudi tako imenovane demo čevlje, to je nove artikle v ožjem sortimentu za potrebe testiranja na snegu.

Upam, da bomo sedaj dobro dokončali vzorce in da na novembrskem sestanku ne bo bistvenih pripomb oz. sprememb. Mislim tudi, da bo treba zbrati korajžo in na podlagi ocene dati prvo naročilo.

Predstavili smo tudi trekking obutev. Tudi tu ni bilo bistvenih pripomb, kar pomeni, da morajo sedaj kupci predvsem prizadevno prodajati, sicer bomo morali iskati druge partnerje. Naj ob tem omenim, da smo za nemško tržišče naredili specialne modele in na posebno kopito. Trdijo namreč, da sedanja usmeritev v prevlado italijanske oz. francoske in ameriške usmeritve za Nemčijo ni sprejemljiva. Za ta korak smo se odločili predvsem zato, ker je nemško tržišče izredno pomembno in pričakujemo tudi ustrezne rezultate.

Tone KAVČIČ



»S tem čevljem bi morali kaj zaslužiti«, trdi vodja razvoja Tone Kavčič

## Tekaška smučarska kolekcija za zimo 1993/94

Na delovnem sestanku z našimi zunanjimi partnerji, kupci in solastniki firm smo najprej izbrali, nato pa predstavili tekaško kolekcijo za zimo 93/94. Prvi vtisi s predstavitve pa so:

- pri cenejših modelih še vedno prevladujejo stare barve, kot npr. indigo, siva in bela;
- pri dražjih modelih so sprejete le manjše spremembe na designu;
- taka kolekcija je bolj sprejemljiva za ameriški in norveški trg in manj za srednjeevropski trg (Nemčija, Italija, Avstrija...).

Kljub velikemu številu vzorcev in barvnih kombinacij, ki smo jih pripravili za sestanek, naši največji kupci vztrajajo pri na trgu že uveljavljenih klasičnih barvnih kombinacijah, hkrati pa ugotavljajo, da imajo konkurenti precej bolj pisane modele. Vprašanju zakaj ne izberejo bolj pisane kolekcije vedno sledi odgovor, da si ne upajo tvegati.

Kakorkoli že, dejstvo je, da bomo morali slejkoprej na trg ponuditi bolj žive in oblikovno ter grafično še bolj obdelane izdelke. Konkurenca ne miruje, prav tako pa tudi ne smemo dopustiti, da bi zaradi kolekcij, ki ustrezajo tradicionalnim norveškim in ameriškim potrošnikom, izpadli iz srednjeevropskega tržišča. Danes naši manjši in manj upoštevani kupci (Italijani, Nemci, Avstrijci in še kdo) lahko postanejo sčasoma tudi veliki. In prav bi bilo, da bi nas takrat še vedno poznali.

Bogo FILIPIČ

### Lastninjenje — korak k večji uspešnosti

(Nadaljevanje s 1. strani)

Doseči moramo, da bo imel vsakdo dodaten motiv za dobro delo (in to motiv solastnika). To bo ustvarjalo dodaten pritisk na vodstvo podjetja, da ustvarjajo boljše rezultate. To bo ob prevladi zasebne iniciative prav gotovo mogoče.

Seveda pa bo na uspešnost poslovanja vplivalo tudi ustrezno gospodarsko stabilno okolje. Če to povežemo z lastninjenjem, so dani vsi pogoji, za pravilno dolgoročno usmeritev in postavitev temeljnih mehanizmov za učinkovito delo, zlasti v organizacijskem pogledu.

Če se bomo usmerili tudi k istočasni dokapitali-

zaciji, bo prav gotovo na finančnem področju moč doseči bistveno olajšanje, predvsem zato, ker bi se s tem rešili stroškov obresti.

Mislim, da smo kot podjetje na take procese pripravljene; že same razmere so nas (v prvem koraku) prisilile, da smo se spopadli z vsemi zahtevami zahodnega tržišča, in ob tem poslovali pozitivno. To smo dosegli tudi z izboljšanjem organizacije in z zmanjševanjem stroškov.

Zavedamo pa se, da bo potrebno narediti velik korak predvsem v smeri zmanjševanja režijskih stroškov.

Konkurenca je huda in tovrstno prilagajanje bo ob seveda ustreznem poslovnem programu in organizaciji — neizbežno.

Franci MLINAR





# KAKO USTVARJAMO



Vtisi s sejma Shoe style Bologna

## Udobnost, mehkoča, enostavnost

Če strnem vtise s sejma obutve za pomlad-poletje v Bologni na skupni imenovalec, lahko rečem: udobnost, mehkoča in enostavnost.

Tudi letošnje modne tendence za pomlad-poletje 93 nakazujejo več smeri. Tako, da si v obdobju, ko težimo za čimvečjo individualnostjo; torej ne pristajamo več na neko uniformiranost, vsi lažje najdemo obutev, ki najbolj ustreza našemu tipu osebnosti, namenu uporabe in ne nazadnje tudi žepu.

Lahko bi rekla, da prevladuje kolonialni indijanarski stil, katerega je bilo zaslediti skoraj pri vseh proizvajalcih in grosistih. Le redki so bili, ki so vztrajali in ponudili samo elegantno in drugo obutev.

tudi nekaj živih barv), ki ima veliko okrasnih šivov, okrasnega vezenja, ročnega šivanja... Podplati so iz mehkih odlikov, da je obutev resnično prožna in udobna.

Ženstveni stil, ki se zgleduje po obdobju Grete Garbo: zaslediti je veliko še vedno priljubljenih slingov, v nekoliko novi preobleki — prednji del je velikokrat kombiniran s tankimi paščki po nartu navzgor. Sandale so



enostavne, udobne, zgornji deli so večinoma narejeni iz prepletenih ali vzporedno všitih usnjenih trakov različnih širin. Tudi sandale, ki so narejene iz naravnega usnja — »potapljanje« niso izginile iz ponudbe.

Materiali so: nubuk in gladko naravno usnje potapljanje v črni, rjavi, mornarsko modri barvi, veliko pa je tudi pastelnih tonov. Pete so večinoma srednjih višin, sta-

bilne, tako da salonk in sandal s tankimi in visokimi petami nismo videli veliko.



Basic: športni, na izgled robustne sandale za mlade z grobim podplatom: zgornji deli so prepleteni, značilni so široki usnjeni trakovi. Materiali: mehki nubuk predvsem v črni barvi, nekaj pa je bilo tudi živobarvnih — rdečih, oranžnih, modrih...



Za moško obutev bi lahko rekli, da je vsa imela nekako športen navdih. Že na izgled so to udobni in mehki čevlji. Moški se od udobnosti ne poslovijo več, tako, da je tudi tu prednjačil kolonialni — indijanarski stil, poleg tega pa smo videli še vedno veliko nepogrešljivih mokasinov in lažjih gumaric. Pomembna novost pa je obutev za prosti čas; to je lažja trim obutev, le da je zgornji del izdelan iz zelo mehkega usnja, z brizganim podplatom. Materiali in barve so: nubuk v raznih odtenkih rjave barve, črne barve; gladko usnje v črni in rjavi barvi. Edino pri obutvi za prosti čas smo videli tudi nekaj modre, zelene, rdeče in bele barve.

### In kje smo mi?

Če naredimo primerjavo z našo kolekcijo za pomlad-poletje 93 s trendi, ki sem jih videla na sejmu v Bologni, lahko ugotovimo, da gre tudi naša kolekcija v korak s časom. Zastopani so vsi stili, materiali in barve. Mislim, da lahko brez sramu ponudimo kolekcijo tako domačemu kot tujemu kupcu.

Vida BALANTIČ

## Podjetništvo in inovacije

Vedno večkrat slišimo ali pa preberemo, da bomo ostali konkurenčni, če bomo izboljšali poslovanje v celoti. Izboljšanje učinkovitosti poslovanja pa je možno samo z vodenjem take poslovne politike, ki upošteva in zna pritegniti tisto, kar je vedno na razpolago — to je človeka in njegove zmožnosti.

Večinoma smo ljudje v normalnem okolju že sami po sebi podjetni in inovativni. Če ne bi bili, danes Žirovci ne bi imeli tega kar imamo. Zato gotovo velja, da bi lahko imeli še več, če bi živeli in delali v okolju, ki bi našo podjetnost in inovativnost spodbujal, razvijal in primerno usmerjal.

Razvoj notranjega podjetništva in inovativne klime postaja zato pomembna naloga za vodilne v podjetju. Vodstvo podjetja je namreč prvo, ki mora začeti z vodenjem take politike in ustvarjanjem pogojev zanj. Začeti mora iskati podjetne ljudi v podjetju, jih spodbujati k razmišljanju in inovacijami ter seveda ustrezno NAGRAJEVATI. Nagrajena mora biti še tako majhna izboljšava in vsak koristen predlog. Vsak od nas mora dobiti občutek, da smo za podjetje koristni, upoštevani in potrebni.

Tisti podjetni in inovativni, ki so danes v množici skriti, se pa od ostalih ločijo po idejah in izboljšavah, ki jih opravijo na svojem delovnem mestu, se morajo od ostalih ločiti tudi po denarju, ki bi ga morali dobiti za tako svoje delo. Inovacije in podjetniško razmišljanje mora postati cilj delovanja podjetja v prihodnosti. Temelj take politike je lahko le takoimenovano inovativno vodenje. Vendar pa je to že druga zgodba — zgodba za managerje.

Bogo FILIPIČ

## mi vam vi nam

### Organizacija

Organizacija je predvsem sredstvo za načrtno skupno delo — predvsem zato, da za ustrezen rezultat izkoristimo možnosti, ki jih imamo.

### Kadri

Kader ni človek z visokim znanjem, niti ne »naš človek«; kader je koristen strokovnjak.

### Kadri

Kader so ljudje, ki razmišljajo o načrtih in ne o zastugah.

### Denar

Denar lahko zaslužimo s trošenjem in ne z varčevanjem.

### Denar

Glede na to, da s samim lastninjenjem ne bomo zaslužili še ničesar, moramo spremeniti poslovanje, da bomo sploh kaj lahko lastnili.

Uredništvo



# KAKO USTVARJAMO



## Uspešen nastop na Sejmu mode

V dneh od 22. do 24. septembra je na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani potekal Sejem mode, ki je predstavil pomladno-poletno kolekcijo za leto 1993. Med drugimi se je predstavila tudi naša tovarna, s svojo novo kolekcijo, ki prav gotovo ni razočarala kupcev in mimoidočih. Po idejnem načrtu Marije Košir smo tokrat postavili razstavni prostor v svežih pomladanskih barvah, ga dekorirali z lepimi aranžmaji ter vse skupaj popestrili z malim orkestrom študentk, ki so igrale na violine in nosile čevlje Alpine, kar se je lepo skladalo s sloganom »Prva violina — čevlji Alpina«.

Z izgledom našega razstavnega prostora smo presenetili še tako zahtevnega človeka in poželi veliko pohval. Najpomembnejše pa je, da smo se na zgledno urejenem, čeprav majhnem razstavnem prostoru predstavili z modeli, ki s svojim izgledom, materiali ter barvami in njihovimi kombinacijami sledijo modnim usmeritvam. S kolekcijo so bili izredno zadovoljni tudi bodoči kupci, ki se jih je v našem prostoru za stranke zvrstilo presenetljivo veliko. Tudi komentariji mimoidočih so potrjevali, da je kolekcija pravilno zasnovana. Obiskovalci so posvečali pozornost prav vsem modelom, mladi enim, starejši pa drugim. Precej zanimanja za nakup teh modelov je bilo že kar na sejmu samem, ker pa jim s tem nismo mogli ugoditi, smo jih lahko le obvestili, kdaj bo nakup možen.



Naš paviljon na letošnjem Sejmu mode v Ljubljani

Zelo zadovoljni so bili tudi zato, ker je v kolekciji precej modelov v najrazličnejših barvah in ne le rjava, črna in morda še bela barva. Opozoriti pa moram, da so mnogi pogrešali prospekte, ki bi jim omogočili lažjo odločitev o nakupu.

Kljub vsem tem ugodnim vtisom pa sem bila tudi razočarana, ker sejma niso obiskali nekateri vodilni ljudje naše tovarne, ki bi tam prav gotovo morali biti, saj so po mojem mnenju, prav sejmi tisti, na katerih bi se le-ti najlažje srečali s partnerji ali sklepali posle.

Naj se ozrem še po ostalih razstavnih prostorih, ki jih ni bilo malo. Opaziti je, da proizvajalci vedno bolj upoštevajo modne

usmeritve in kakovost. Veliko je bilo sivih tonov, pastelnih barv in barv z rahlimi sivimi niansami, pa karo vzorcev, toplih rjavih barv, bordo rdeče... Med konfeksionarji so bili po mojem mnenju najuspešnejši v Kroju in Almiri, pa tudi Triglav konfekcija je bila zelo lepa. Tudi nad drugimi se ni moč pritoževati. Nekoliko sem pogrešala inovativnosti in truda pri oblikovanju razstaviščnih prostorov. Lahko bi rekla, da so vsi prehitro zadovoljni s svojim delom. Škoda, saj bi lahko uspešno oblikovane kolekcije na lepih razstavnih prostorih postale še bolj mikavne za bodoče kupce. Izredno uspešno so se to pot predstavili tudi proizvajalci usnjene ga-

lanterije. Videli smo lahko veliko različnih modelov iz najkvalitetnejših materialov in barv, ki se lepo ujemajo z modnimi barvami v tekstilni usmeritvi. Veliko je bilo majhnih modnih torbic, ekstravagantnih oblik, pa tudi udobnih, lepo krojenih športnih in nekoliko bolj klasičnih modelov ni manjkalo. Vse to si je tudi tokrat ogledalo veliko število ljudi, še posebno drugi dan sejma je bil precej živ, čeprav je bil sejem letos ob drugem času kot prejšnja leta.

Poleg sejma sem si ogledala tudi modno revijo, ki je bila dvakrat dnevno. Tudi tu sem lahko videla, kako naši proizvajalci uspešno sledijo modnim trendom. Veliko modnih krojev in barv je bilo moč videti, nekaj klasičnih, a kljub temu zanimivih športnih modelov. Videli smo tudi modni nakit.

Še enkrat zatrdim, da se je poleg ostalih tovarn obutvene industrije uspešno in zavidanja vredno predstavilo tudi naše podjetje. Z veseljem sem ugotovila, da naši modeli še posebno dobro oblikovani in izraznost dobijo na nogi; to je prav gotovo najpomembnejše, o čemer se je lahko prepričalo tudi veliko število gledalcev.

Mislim, da sem na podlagi vsega tega lahko in upravičeno optimistična, in verjamem, da bomo to kolekcijo v naslednjem letu uspešno prodajali in da bodo naši bodoči kupci zadovoljni z izbiro.

Andreja VODNIK

## Sedaj je pomembna dobra organizacija

Značilnosti kolekcije modnega programa za sezono pomlad—poletje 93 so bile podrobneje opisane že v eni od preteklih števil, zato naj v zaključni fazi priprave kolekcije v mesecu septembru poudarim tiste osnovne usmeritve, za katere smo dobili potrdilo tudi na sejmu v Bologni.

Pri nizkih ženskih čevljih prevladujejo visoko, po gležnju zaprti čevlji s paščki, v kombinaciji z mrežico ali pa »T« izvedba zapenjanja. Kljub tem poudarjenim linijam je gladka salonka z nizko srednjo in visoko peto, s klasičnim dekoltejem zelo močno zastopana pri vseh proizvajalcih obutve. Pri tej vrsti obutve so zelo poudarjene barve in mehki naravni materiali. Prevladujejo pastelni odtenki v napi in nubuku. Močnejše (žive) poletne barve (predvsem iz nubuka) pa vidimo pri sandalah in športni obutvi za poletje. Pri vseh modelih pa se je bistveno spremenila oblika pete v zvončaste oblike ali v široke štirioglate pete.

Te značilnosti so tudi pri sandalah, kjer prevladuje »sling« izvedba (spredaj zaprti sandali). Tudi tu je poudarek na visoko, do gležnjeve zaprtih sandalah. To je doseženo s prepletajočimi paščki, krogi ali križi na prednjem delu.

Že v pretekli pomladno — poletni kolekciji je bila zelo močno zastopana nizka obutve, ki je podobna indijanski mokasinki. Ta vrsta obutve ima zelo pisano izbiro in način. Predstavljeno je več vrst tehnološke izdelave in mo-

delirske fantazije. Vsi pa poudarjajo mehko in udobno nošnjo, z bolj ali manj okrašenimi zgornjimi deli.

Modna kolekcija Alpina je bila za sezono pomlad—poletje 93 širše predstavljena tudi kupcem v Franciji, Belgiji in severnem delu Evrope ter delno v Nemčiji. Odzivi na kolekcijo so zelo dobri, predvsem s francoskega tržišča. Tudi kupci na domačem trgu so s kolekcijo zelo zadovoljni. K temu je prav gotovo še dodatno prispevala uspešna pred-

stavitev na sejmu Moda v Ljubljani.

Glede na to, da skušamo tudi na modnem programu uveljaviti enotno Alpina kolekcijo, imamo še nekaj več problemov, pri operativni izvedbi del, ki jih zahteva lastna kolekcija. Boljše poznavanje trga, stalnejše kontaktiranje s kupci, natančna in predvsem v roku izdelana vzor-

čna in potniška kolekcija. Po potrditvi kolekcije je predvsem natančna in pravočasna izdelava vzorcev ključnega pomena za uspešno prodajo na tujih trgih. Temu cilju bomo morali v prihodnje posvečati več pozornosti in se temu zato predvsem organizacijsko prilagoditi.

Jana ERZNOŽNIK



Zaključevanje, ki poteka te dni, je pomembna faza v grosistični prodaji. Na sliki Igor Šorli z zasebnimi trgovkami





# KAKO USTVARJAMO



## Na Colu veliko

## zastarelih strojev

»Trudimo se, da čimbolj izpolnjujemo načrte, kar pa v teh razmerah ni vedno enostavno,« je povedal vodja obrata na Colu Stane Čar. »Dnevni plan 1.400 do 1.500 parov sicer izdelamo (odvisno od vrste proizvodnje), vendar je težav vsak dan zelo veliko. V sodelovanju z drugimi službami skušam vse urediti tako, da se posledice mnogih pomanjkljivosti v obratu čimmanj poznajo. Kljub temu se še pogosto dogaja, da zaradi malenkosti marsikatero obutev ne moremo dokončati, oz. se zaradi neustrezne priprave oz. oskrbe (organizacije) naredi manj kot bi se lahko.

Pomembna težava je veliko zastarelih strojev, tako v šivalnici kot v sekalnici. Ocenjujem, da je kar dvajset takih, ki bi jih morali zamenjati. Pred kratkim smo sicer dobili dva nova, sodobna šivalna stroja, toda to je premalo. Opozoril bi še na problem sekal, ki niso izdelana iz dovolj kvalitetnega (ali močnega) jekla in se zato prehitro deformirajo.

Seveda pa v končni fazi razmišljamo o plačah, ki so v nekaterih primerih res mizerne. Zlasti to velja za delavke, ki delajo vseh osem ur v drugi ali tretji grupi.

»Kakšnih posebnih težav v proizvodnji na Colu trenutno nimamo,« je povedala vodja proizvodnje v tem obratu Magda Rupnik.

»Material dobivamo pravočasno. Najbolj nas teži dejstvo, da ne moremo narediti toliko kot bi radi, tudi zato, ker je zaradi bolniškov vedno odsotnih kakšnih petindvajset ljudi. Rada bi opozorila, da gre pogosto za obolenja hrbta in rok, kar je posledica dolgoletnega dela v naši industriji.

Naročil je za naš obrat preveč, roki so zelo napeti... Delamo nadure in vse sobote. Le-te potem koristimo med tednom. To seveda spet moti proizvodnjo, kar se takoj pozna, če ni vseh delavcev na traku.

Kar zadeva storilnost, je kar dobra; normo povprečno dosegamo (104%). Pri tem se seveda zadnja regulacija norm zelo pozna. Podobno pri izdelavi gornjih delov za tekaško obutev lahko rečem, da je norma zelo trda. Mislim, da smo že dosegli mejo zmogljivosti.

Na tekaški obutvi sicer delo poteka dobro, saj je sedaj dobro pripravljena in organizirana.

Tudi pri izdelavi pancarjev imamo sedaj manj težav. Zlasti to velja za pravočasno dostavo

sestavnih delov, ki imajo vtisnjene vzorce (visoka frekvenca).

Tu in tam je treba kak sestavni del zamenjati, vendar moram reči, da takoj pripeljejo nove, ustrezne dele.

V proizvodnji sami smo dobili nekaj novih strojev, ki so tudi bolj izpopolnjeni in je zato na njih nekoliko lažje doseči boljše rezultate.

V naši sekalnici nasekamo sicer vse dele, ki jih rabimo v šivalnici. So pa tu tudi težave, ker je precej strojev iztrošenih. Včasih nastopajo težave zaradi sekal, ki se prehitro deformirajo (včasih, ko so bili noži uvoženi, je bilo bolje). Manjše okvare lahko odpravi naš mehanik, sicer pa je treba nova sekala.

Skrbimo tudi za kadre. Pred kratkim smo dobili pet novih ne-kvalificiranih delavcev, ki jih uvajamo kar brez posebnega inštruktorja. Razporedili smo jih po trakovih, kjer se uvajajo.

V obratu imamo tudi več tehnikov; ki sicer delajo na normi. Pri tem skrbimo, da delajo na zahtevnejših delih, občasno pa nadomeščajo tudi na kontroli, transportni tabli ali pri mojstrskih opravilih.

Prej sem govorila o pomanjkanju delavk na Colu; letos je med počitnicami delalo deset



Iz proizvodnje na Colu

študentov (otroci naših delavk), ki so se v delo lepo vključili, tako da so pripomogli, da je bilo delo dobro opravljeno.

Na koncu bi spregovorila nekaj besed še o plačah. Mislim, da so le-te prenizke. Vsakdo pričakuje, da se bo poznalo, če doseže normo ali če dela nadure ali ob sobotah. Mislim, da se to odraža premalo; odgovorni ljudje bodo morali spoznati, da je to pomembna spodbuda, ki v končni fazi vpliva na rezultate celotnega obrata,« je menila Magda Rupnik.



Ivanka Bajc dela na Kantirki

»Tudi mene jezi to, da delamo vedno več, plače pa dobivamo vedno manj. Pravijo, da naredimo še premalo. Na to vpliva tudi sistem, ker takoj, ko nam povišajo osnovo, zaostrijo norme. Mislim, da se preveč napak nalaga le na pleče delavca. Mislim takole, če naredimo in gre stvar v prodajo, bi morali dobiti ustrezne plače. Mislim, da je organizacija preslaba, za kar nismo krivi mi. Drugače bi bilo, če obutev ne bi mogli prodati.

Tako pa ugotovljamo, da minute niso nič vredne, delo je podcenjeno. Mislim tudi, da bi bile nadure lahko plačane več. Prav tako bi bolj morali upoštevati delavko mati; če že nima beneficiranega staža, bi taka delavka morala dobiti kakšne druge ugodnosti.

### Zaključek:

Očitno je, da je cilj vseh zaposlenih (tudi na Colu) dober uspeh podjetja. Kaj in kako lahko kdo vpliva na rezultate, je tudi več ali manj znano.

Ne preostane drugega kot, da razmere, ki veljajo na trgu, upoštevamo.



Terezija Pregelj je na Colu zaposlena štirinajst let in dela na stolparci.

»Z delom sem kar zadovoljna, čeprav delam čisto drugo, kot sem izučena (trgovka). Problem so norme, za katere mislim, da so napete do konca. Zato lahko povem, da za 117% preseg dobim 27.000 tolarjev. Ne jezi samo mene, da potem, ko s skrajnimi napori morda za malenkost presežemo norme, grozi, da bodo le-te takoj zaostrili. Kljub temu, da me to delo veseli, mi ni vseeno, da se tako malo pozna, če delamo nadure ali ob vseh sobotah.

Nejko PODOBNIK



Stane Čar uspešno vodi obrat na Colu



## Problematika plač

V razgovoru so sodelovali: Nataša DEMŠAR, Tanja LAZAR, Bojan BOGATAJ in Marta MLINAR. Razgovor je vodil Neško PODOBNIK, zapiske pa je uredila Danila VEHRAR.

### Delo-življenje:

V zadnji številki Delo-življenje ste kot predstavnica sindikata opozorili na problem nizkih plač. Kaj mislite o tem: kako to čutijo delavci, kakšni so predlogi sindikata?

### Nataša DEMŠAR:

Prav gotovo je preveč delavcev izpod 18.000 SIT, čeprav so delali 182 ur dela. Govorim o tistih delavcih, ki zares delajo; tak denar je prav zares prenizko plačilo. Z zakonom je določen minimalni OD, to je sedaj neto 13.500 SIT. Sindikat meni, da bi moral biti ta minimum 18.500 SIT. Kako bo možno doseči soglasje z vlado, ne vem. Pomisliti moramo tudi, zakaj nekateri ne dosegajo norm, ali po lastni krivdi ali je morda za to kriv kdo drug.

### Delo-življenje:

Kako pa naj bi po mnenju sindikata to vprašanje reševali?



### Nataša DEMŠAR:

Predvsem smo že obvestili vodilne, da se s tem ne moremo strinjati. Dogovorili smo se, da bomo skupaj raziskali, kakšni so vzroki; ali je krivda človeka samega, ali so to stalne menjave, ali so še drugi dejavniki, ki na to vplivajo. Če delavec sedi in dela, potem ne more biti vzrok samo to, da dosega slabe rezultate. Drugo pa je, da najnižje plače ne omogočajo človeka dostojno življenje. Z zneskom 11.700 (zajamčeni osebni dohodek) se ne moremo sprijazniti ne kot delavci, ne kot sindikalisti.

Zato mislimo (v republik) vztrajati na višini 18.500 SIT, najmanj pa 17.500 tolarjev. To pa je potrebno tudi zakonsko urediti, da bi delavci dobili ta znesek.

### Delo-življenje:

Kakšni so torej podatki o najnižjih plačah?

### Tanja LAZAR:

Redno smo spremljali najnižje OD v podjetju. Spomladi smo v zvezi s tem naredili pregled za nazaj. V mesecu avgustu je bilo ob rednih urah na delu približno 160 delavcev izpod 80% izhodiščnega OD po splošni kolektivni pogodbi, s katero se tudi naša tovarna primerja. Med temi 160 delavci je približno 60 delavcev, ki imajo delovno razmerje za določen čas. Sedaj se lahko vprašamo, kaj to pomeni? To lahko pomeni, da je teh 60 delavcev takih, ki se šele priučujejo, uvajajo, taki, ki nimajo ustrezne izobrazbe, izkušenj, navad. Avgustovske rezultate sem primerjala z mesecem julijem (v juliju je bila izredna vročina). Montaža šal in odelekke brizgane obutve sta bila edina oddelka, ki sta bila v avgustu boljše kot julija. V avgustu je v teh dveh oddelkih proizvodnja potekala normalno. Ostali oddelki so avgusta delali slabše. Sedaj je naenkrat prišlo do nizkih plač, zaradi nižjih dosegov norm, pa tudi zaradi različnih drugih razlogov. Te podatke so na vpogled dobili: kadrovska služba in člani kolegija. Kakšne pa so reakcije in, ali v zvezi s tem še kaj raziskujejo, ne vem.

Pri zadnjem pregledu doseganja norm delavcev, ki so bili sprejeti v delovno razmerje za določen čas, so bili s takimi delavci opravljeni razgovori. Neposredni delavec nadrejeni in vodja kadrovske službe sta se pogovarjala z njimi in ugotavljala, zakaj ne dosegajo norm.

### Delo-življenje:

Opozarjali ste, da so določeni ljudje, ki to problematiko rešujejo z drugega vidika, bolj učinkoviti pri tem. Danes je možnost, da ljudem, pa tudi strokovnim, ostalim vodilnim in vodstvenim delavcem predstavimo določene zadeve, ki so vam poznane.

Kako normirska služba v praksi ocenjuje sistem nagrajevanj, ki je v veljavi? Na kakšne probleme naletite? Kaj lahko poveste o objektivnosti norm?

### Bojan BOGATAJ:

Do leta 1986 je bil največji problem to, da so bile velike razlike v dosegih norm posameznih oddelkov. Vpliv na postavljanje norm so imeli vsi šefi. Tako so se počasi umetno dvigali doseg norm v montaži, medtem, ko so doseg norm v šivalnici in pri krojevalnici bili zmeraj isti. Tako je prišlo do velikih razlik

med šivalnicami od 120%, montaže pa so imele tudi do 170%. Za te razlike pa so se zanimali prav šefi, ki so prej delali razlike. Od leta 1986 naprej se je to urejevalo drugače in je ta razlika le okrog 5%, kar po mojem mišljenju ni boleča. Boleča je regulacija norm, ko smo lani oktobra s 120% presega prešli na 100%. Plače v najnižjih grupah so lahko tako zelo nizke. S to regulacijo je nastal problem v podjetju samem ter pri kooperantih. Kooperanti so prej dosegli norme okrog 90% sedaj pa jih tudi pod 80%, medtem ko so naši oddelki dosegli povprečni doseg 106%.

Sicer pa na doseganje norme lahko vpliva material, slaba priprava, tehnologija sama, veliko pa je odvisno tudi od človeka.

Prav v letu 1978 je bila narejena analitična ocena delovnih mest, ki je bila v redu, danes pa je ta sistem že podrt. Takrat je bilo razmerje v plači 1 proti 4,52, pa so že bile pritožbe. Danes pa je realna razlika 1 proti 10.

### Nataša DEMŠAR:

Na poprečje plač je razlika 1 proti 5. To je v skladu z zakonom in tudi na delavskem svetu smo to sprejeli.



### Tanja LAZAR:

Od leta 1991 velja kolektivna pogodba, ki se je moramo držati. Seveda pa je za poslovodne delavce posebna pogodba o zaposlitvi, ki je bila sklenjena med delavskim svetom in poslovodnimi delavci.

### Delo-življenje:

Odkriti bi morali vzroke, da bi se dalo vrečo za plače napolniti z drugačnim načinom dela.

### Nataša DEMŠAR:

Ko smo na delavskem svetu potrdili razmerje plač za kolegij, je bila izhodiščna plača še kar v redu. Danes pa je toliko nizkih plač, da najvišja plača zares izstopa. Resno se moramo vprašati, na kakšen razpon smo prišli. Lahko bi se popravil samo spodnji del (najnižje grupe), s tem da ostanejo najvišje skupine nespremenjene.

### Delo-življenje:

Problem nizkih plač je socialni problem; ali je možno, da taka

vprašanja rešuje tudi socialna služba? Storitnost je včasih povezana z neustrezno usposobljenostjo ali psihičnimi in fizičnimi razmerami delavca. Kaj storiti?

### Marta MLINAR:

Pred dobrim letom in pol so se pričeli pogovori o delavcih, ki niso dosegali norme (na pobudo vodij oddelkov). V glavnem so bili ti razgovori zato, da se ugotovijo vzroki nedoseganja norm. Po drugi strani pa so se začeli vzroki iskati zunaj teh ljudi. Delavci so sami ugotavljali, da ni dobra priprava dela, da je preveč menjav in razporejanj s faze na fazo tudi po dvakrat dnevno, da so norme prenapete itd. Sami delavci, razen tistih, za katere smo že prej ugotavljali, da se ne drži discipline, so v glavnem navajali te vzroke. Moram pa še povedati, da od kar se delajo ti pregledi o nedoseganju norm in po razgovorih s temi delavci, razen redkih izjem ne pojavljajo isti delavci. Določen rezultat teh razgovorov je vendarle le bil, čeprav je bilo takrat veliko slabe voje.

### Delo-življenje:

Ali je možno, da stvari pogledamo tudi skozi socialno prizmo?

### Marta MLINAR:

Mislím, da mladim delavcem, ki prihajajo v službo, posvečamo premalo pozornosti. Pogovarjali smo se že, da bi nove delavce določen čas uvajali posebni inštruktorji, ki bi mlade delavce bolj načrtno uvajali v delo. Mojster pogosto nima časa, da bi se toliko ukvarjal z novimi delavci. Najbolj je važno to, da se človeku delo pravilno pokaže. Od začetka je treba opozarjati na disciplino. Zato bi bilo res dobro, da bi imeli kvalitetne inštruktorje, ki bi hkrati ugotavljali, kakšne spretnosti ima novi delavec oz. kje se lahko pričakuje, da bo dosegal najboljše rezultate.

### Delo-življenje:

Ali je možno, da bi še dodatno opozarjali na slabe rezultate oddelka, saj je mogoče kriva slaba organizacija ali kaj drugega?

### Tanja LAZAR:

To je predvsem stvar tehnologov in organizatorjev. Mislím pa, da je pobuda o inštruktorjih res dobra. Kar zadeva podatke o nizkih dosegih norm, o najnižjih plačah, podatke o delavcih, ki so sprejeti v delovno razmerje za določen čas, bi kazalo še boljše spremljati in ugotoviti rezultate še pred potekom določenega časa. V teh prizadevanjih iz splošne gospodarske krize nam zmanjka časa, da bi spregovorili ali s samim delavcem ali njegovim oddelkovodjem, saj je on tisti, ki ga najbolj pozna. Pametno bi bilo, da bi se pred potekom odločbe za določen čas o tem pomenili. Vemo, da danes ni težko dobiti delavca.

### Delo-življenje:

Ali imate zamisli ali pa prakso pri dosegih, o kontaktiranju z ljudmi, ki imajo prakso z reševanjem teh vprašanj. Ali ste pri delu samostojni?

## Problematika plač





## Bojan BOGATAJ:

Dosegi norm nihajo zaradi različnih vzrokov: velikih količin, majhnih količin, dobre oz. slabe priprave. Kadar je v proizvodnji rockport, je doseg tudi 110 ali 115%. Tu gre za velike količine, delo je dobro pripravljeno, saj se to dela že eno leto. Včasih pride v proizvodnjo izredno slabo usnje, izredno majhne količine ali v različnih barvah; takrat pa so rezultati slabi.

Ježi pa me to, da je takrat, ko gre npr. pri nekem modelu vse narobe, potrebno popraviti norme. Tako je problem za delavca zaenkrat rešen, v resnici pa ni, saj se bodo drugič pojavile iste napake. V organizaciji in drugih oddelkih.

## Marta MLINAR:

Ko delamo preglede o dosegih norm in primerjamo šivalnice in montažne oddelke ugotovimo tudi, da so v šivalnici individualni dosegi dosti nižji kot v montažnih oddelkih. To vemo že leta in leta, čeprav normirska služba trdi, da dosegi v poprečju ne odstopajo.



## Bojan BOGATAJ:

Razlika je samo v organizaciji dela. V montaži mora delavec narediti svojo fazo, v šivalnici pa, če se delavka npr. počuti slabo, ne more narediti minut. V montaži je skupinska norma, kjer je lahko določen delavec zaposlen tudi manj kot 10%.

## Nataša DEMŠAR:

Če me npr. v šivalnici kaj ovira pri delu, ne dosežem norme. Če pa v montaži nekdo ne more delati tako, kot bi moral, mu dajo pomoč in trak teče naprej. Torej v montaži ni nič prikrajšan, ker je skupinska norma, v šivalnici pa je.

Poudariti hočem, da večina delavcev, ki slabo zaslužijo, niso na svojih plečih posledice slabega dela drugih, ki ne delajo tako, kot bi morali delati.

## Delo-življenje:

Kaj mislite o analitični oceni, ali daje prave osnove za nagrajevanje?

## Tanja LAZAR:

Tako za delovna mesta v režiji kot v proizvodnji velja, da je bila pred leti kot osnova nagrajevanja izdelana analitična ocena. V kasnejših letih pa je prišlo do to-

liko sprememb, da so se razmerja med delovnimi mesti zelo spremenila.

## Delo-življenje:

Ali se splošno delati na sistemu nagrajevanja, saj npr. v tujini vsak nadrejeni za vsakega delavca ve, kakšno plačo je zaslužil.

## Tanja LAZAR:

To je seveda strokovno delo, vendar je treba zadeve kolikor mogoče poenostavljati. Mislim, da je za ustrezno ovrednotenje potrebno sodelovanje večih strokovnjakov (npr. tehnologa, normirca, mojstra oz. vodje in naše strokovne službe). Poenostavitve naj bi bila taka, da bi vsakdo lahko sam znal izračunati svojo plačo. Vsak naj bi vedel, koliko bo zaslužil, če bo dobro delal.

## Nataša DEMŠAR:

Stvar je v tem, da mi iščemo nesposobne samo v proizvodnji, ki ne dosegajo rezultatov in so temu primerno tudi plačani. Govorimo o nesposobnih ljudeh v ostalih službah, ki so plačani drugače, dosegajo pa slabše rezultate; plače pa zato nimajo nič manjše. Zaradi takih pa trpijo drugi.

## Delo-življenje:

Giblamo se na relaciji objektivnost in subjektivnost. Med objektivne dejavnike dobrega dela prav gotovo spadajo organizacija, analitična ocena, sistemizacija delovnih opravil, študij dela in gibov. Vse to so stvari, ki jih je objektivno možno izboljšati, da so potem subjektivni rezultati boljši. Sistemizacija je organizacijski predpis, kako se dela in kako naj bi se delalo.

## Bojan BOGATAJ:

Na Zahodu vidimo, da faze oz. postopki nimajo nobene analitične ocene. Sam lastnik podjetja ali pa mojster določi, v kateri rang bo razporedil delavca. Imajo tudi izredno malo plačilnih razredov. Mislim, da imamo tudi pri nas v proizvodnji preveč grup. V proizvodnji bi morali imeti manj plačilnih skupin in večje razlike med skupinami.

## Delo-življenje:

Če govorimo o nagrajevanju: ali je lahko to čisto enostaven sistem?

## Nataša DEMŠAR:

Že dolgo nazaj sem zahtevala poenostavitev vsega, kar se dela v proizvodnji, poenostavitev plač, skratka poenostavitev vsega, kar bi se dalo. Pri nas pogosto stvari še bolj zakompliciramo. Zahtevam samo, da se dela in naredi tako, imamo pač take rezultate, kakršni so.

## Delo-življenje:

Ali je možno, da bi ljudi razporejali glede na usposobljenost, če bi se lotili usposabljanja?

## Marta MLINAR:

Dostikrat smo že razmišljali, kako bi napravili prav poseben program usposabljanja, kjer bi se praktično usposabljal nove delavce v okviru proizvodnje. Problem je v tem, da je to v okviru obveznega delovnega časa. Na enak način bi to morali urediti morda v popoldanskem



času, saj imamo samo dopoldansko izmeno. Normalno pa je, da moramo delavcem določeno kvalifikacijo tudi priznati.

## Delo-življenje:

Kakšne so ideje za boljše merjenje dela?

## Bojan BOGATAJ:

Problem je (tudi v tehničnih službah), ko niso znali slabega delavca »nagnati«, dobrega pa dobro plačati. Kar pogledamo, koliko delavcev je imelo željo, da bi šli v tehnično službo, vsi so hoteli v komercialo. Srce podjetja je vsepovsod tehnična služba, od modelirja do tehnične priprave. Tudi zato je položaj sedaj tak kot je.

## Nataša DEMŠAR:

V sindikatu smo že dali predlog, da bi se v proizvodnji 1. in 2. ter 3. in 4. skupina združile, ter na šivanju, tako da bi bili dve nižji grupi in dve višji grupi za

šivanje. Praktično bi grupe razpolovili. Ne vem, zakaj se to ne bi moglo narediti. S tem predlogom nismo mislili, da bi ukiniteli zaščitne grupe. Če bi združili 3. in 4. grupo bi ostala samo 4. grupa. To pa je sistem zaščitne grupe, ki je najvišja na teh nižjih delovnih mestih. Za zadnjih pet let pred upokojitvijo pa se lahko domenimo, da se grupa povša za eno, saj starejši človek že zaradi boleznih ali starosti dela težje.

## Marta MLINAR:

S tem predlogom bi bil rešen problem razporeditve same. Praktično imamo problem pri razporejanju, ko pride nov delavec ali je NKV ali KV delavec. S tem pa bi imeli skupine: priprava, lažje šivanje in zahtevnejše šivanje.

## ZAKLJUČEK:

Kar takoj je mogoče ponoviti, da je uspeh podjetja odvisen od dobrih poslovnih usmeritev in ustrezne organizacije dela v celotni verigi — do samih delovnih mest.

Na drugi strani pa k tem rezultatom največ prispevajo ustrezno motivirani in plačani delavci in strokovnjaki, ki so seveda za svoje delo usposobljeni. Kazalo bi se vprašati, ali smo naredili vse, da bi te osnove dosegli (uresničevali). Kar hitro lahko svojo vlogo pri tem vidi vsak odgovoren strokovnjak in vodstveni delavec. Kaj če bi to za plače, ki jih dobivajo, to tudi zahtevali?

## kadrovske novice



ter pripravniki drugih smeri Andreja Debeljak, Irena Mrovlje in Matej Ušeničnik. Poleg pripravnikov so z delom v neposredni proizvodnji v oddelkih v Žireh pričeli Barbara Burnik, Janko Jesenko, Simon Modrijan, Bernarda Peternel, Anita Sedej, Katjuša Bogataj, Miha Erjavec, Roman Stanovnik, Franci Burnik, Božo Plesec, Marjan Kavčič in Simona Jereb. V obratu v Gorenji vasi so nastopili delo Majda Zorko, Tinca Trček, Andreja Šubič, Mojca Kremelj, Damjana Plestenjak, Ljudmila Galičič, Tatjana Smolej in Bernarda Mlakar; v obratu na Colu pa Nevenka Vidmar, Damjana Bezeljak, Terezija Pregelj in Terezija Semrl.

Delovno razmerje pa je v mesecu septembru prenehalo Pavlu Jerebu iz splošno organizacijskega sektorja, Mariji Bačnar in Vesni Karner iz oddelka šivalnice ter Bojanu Leskovcu iz montaže šal.

*Irma Dolenc*

## Ob odhodu v pokoj

Našima dolgoletnima sodelavcema — vratarju Pavlu Jerebu in delavki Mariji Bačnar iz šivalnice želimo ob odhodu v pokoj mnogo zdravja, zadovoljstva in dobrega počutja v domačem krogu ter da bi se rada spominjala prehojene delovne poti v Alpini.



## Organizacijske probleme obvladujemo

Tema tega zapisa je usmerjena v probleme, ki nam otežujejo proizvodnjo. Veliko lepše in bolj hvaležno bi bilo opisati uspešne rešitve in tudi lepe rezultate, ki jih tudi ni malo. Ocene veljajo v glavnem za oddelke športne montaže 2, kar pa ne pomeni, da takih ali podobnih težav drugje nimajo.

Probleme lahko v grobem delimo na tiste, na katere skoraj ni mogoče vplivati z nam dosegljivimi sredstvi in na take, kjer take možnosti imamo.

V prvo skupino štejemo pogoje, kot so: **prostorska oddaljenost** oddelka od večine ostalih služb in težave v zvezi s tem (transport, oddaljenost od razvojnih oddelkov, vzdrževalne službe, raznih skladišč, kuhinje). Ta ovira se še posebej izraža v primeru slabega vremena in pozimi.

**Izredno pisana paleta podplatnih izdelkov** (nogometni čevlji, čevlji za košarko, tenis, tek na smučeh, apreski, moški nizki, škornji). Ta vsestranost oddelka onemogoča specializacijo in zahteva izredno prilagodljivo (fleksibilno) organizacijo.

Kljub stalnemu prizadevanju po izboljšanju strojne opreme, je le-ta povprečno precej izrabljena in zastarela. Dejstvo, da so stroji postavljeni ob

transporterju, ne dovoljuje zaustavitve na posameznem delovnem mestu. Tako se ustavi cela linija tudi v primeru, ko je v okvari le krajši čas en sam stroj.

Kot sem že omenil, pa je nekaj področij le takih, kjer bi lahko bili boljši, uspešnejši in končno nazadnje tudi bolje plačani.

Stalno ponavljajoči problem je kakovost v ožjem in širšem smislu. Ideal kvalitete moramo imeti vedno pred seboj, vsak trenutek, prav vsi in vseh povsod.

Delovni čas in njegov izkoristek je tako široko področje, da ga na tem mestu ne bi razčlenjeval; vsekakor bo do določenih izboljšav moralo priti, če si seveda res še želimo v Evropo.

Zavedamo se, da bomo morali prijeti skoraj za vsako delo, ki bo le omogočilo človeka vredno preživetje. Prav zato ne smemo pozabiti na izobraževanje delavcev. Tak lep primer smo imeli pred leti, ko je bil organiziran seminar za nove delavce brez predhodne čevljarške izobrazbe.

Seveda je treba podobne oblike še organizirati — zlasti bi morali upoštevati vsakdanje in bodoče potrebe proizvodnje.

Veliko se da naučiti tudi ob delu, potrebna je le močna volja in zavest, da je prihodnost še vedno tudi v naših rokah.

**Slavko KRISTAN**



S plenarnega zasedanja konference

### Aktualni intervju

**Včasih delamo preveč toga**



### Pogovarjamo se z vodjem proizvodnje Jankom Rejcem, ki to delo opravlja ravno leto dni

#### **Delo-življenje:**

Jesensko obdobje postavlja pred proizvodnjo velike naloge; kako ocenjujete trenutne razmere?

#### **Janko Rejc:**

Oktober pomeni nekakšen višek proizvodnje zimske obutve. Na modnem programu zaključujemo proizvodnjo obutve za jesen—zimo za maloprodajno mrežo in tudi za naše tuje kupce. Na športnem programu pa je ta čas višek proizvodnje pancarjev in čevljev za smučarski tek. Hkrati se v tem obdobju zaključujejo aktivnosti v zvezi z izdelavo kolekcij za naslednjo sezono.

Kar zadeva rezultate, lahko rečem, da plane presegamo. Oskrba proizvodnje je z »glavnimi materiali« sorazmerno dobra, kljub temu se še prevečkrat dogaja, da se zaustavlja proizvodni proces zaradi tako imenovanih »pomožnih« materialov.

V pogledu kakovosti opažam napredek, vendar še vedno nisem zadovoljen.

#### **Delo-življenje:**

Omenili ste aktivnosti v zvezi s pripravo kolekcij; kako to poteka?

#### **Janko Rejc:**

Kar zadeva izdelavo kolekcij, vidim največji problem v časovni koordinaciji aktivnosti. Vse prevečkrat kasnimo, kar pomeni, da imamo težave z izdobavo vzorcev in potniških kolekcij našim kupcem.

Zmanjkuje tudi časa za podrobno analizo naših produktov zaradi česar imamo kasneje marsikatero težavo. Če želimo, da bomo naše izdelke prodajali pod lastno blagovno znamko, bomo v prihodnje sodelovanju z ostalimi sektorji in službami posvetili več pozornosti.

#### **Delo-življenje:**

Prav danes mineva leto dni, odkar vodite proizvodnjo. Kaj ugotavljate?

#### **Janko Rejc:**

Ugotavljam, da je Alpina kot celota zelo velika in zato včasih deluje preveč toga. Ni težava v tem, da ne bi bili sposobni izpeljati določenih aktivnosti; problem je v tem, da vsaka stvar predolgo traja...

**Nejko PODOBNIK**

### Poročili so se

Sodelavcem, ki so sklenili zakonsko zvezo: Mariji Pregelj, Sonji Rupnik, Ernesti Rupnik, Barbari Žejn, Mariji Tratnik — vse iz obrata Col; Martini Oblak iz obrata Gorenja vas, ter iz Žirov Beti Kogovšek, Mariji Demšar, Saši Možina in Ivu Pivku iskreno čestitamo in jim želimo v zakonu mnogo razumevanja, sreče in zadovoljstva, predvsem pa zdravlja.





## Učinkovito delo na poslovodski konferenci

Letošnja jesenska poslovodska konferenca je bila v Kranjski Gori v hotelu Kompas.

V zadnjih letih se je zelo zmanjšala skupina poslovodij, saj ni več poslovodij iz Srbije oz. Bosne in Hercegovine, kjer divja vojna.

Kljub temu pa po mojem mnenju postaja konferenca vedno bolj kakovostna.

Ce je na eni strani v precejšni meri izgubila značaj samoupravljalne organizacije, pa na drugi strani udeleženci natančneje spoznavajo obutev, ki jo bodo naročili (in prodajali) in se hkrati za to svoje delo tudi bolj usposablja.



Tudi jesenske konference sta se udeležila direktor Bojan Starman (v sredini) in vodja splošno organizacijskega sektorja Mišo Čeplak. Desno govori vodja MPM Aleš Dolenc.

V uvodnem delu je tudi tokrat spregovoril direktor podjetja Bojan Starman, ki je opozoril na negativna gibanja v našem okolju, saj smo po njegovem mnenju v zadnjih letih izgubili kar 70–80% dotedanega tržišča (južne republike, vzhod, recesija v svetu, neustrezne zime, ki so večkrat razpolovile naš zimskošportni program itd.).

Tako je ostala le približno tretjina nekdanje maloprodajne mreže.

»Temu smo se uprli s postopnim prestrukturiranjem naših programov in racionalizacijami, tudi na področju stroškov. V vseh pogledih smo se morali približati svetovnim razmeram — in še vedno trdim, da lahko zaslужimo mnogo več kot sedaj, saj imamo še rezerve.

Naša programska oz. tržna aktivnost je zagotovila pokrivanje kapacitet. Sedaj proizvodnja, za katero imamo dovolj naročil, poteka dokaj normalno. Še

naprej bomo morali iskati zanesljive partnerje, v organizaciji dela in stroških pa bomo morali za kakih 30% znižati stroške. Na eni strani si bomo morali prizadevati za višje marže (ob sklepanju pogodb z dobavitelji), na drugi strani pa poiskati še lastne rezerve.

Zelo analitično je razmere ocenil Aleš Dolenc, vodja MPM. Povedal je, da smo zaradi razmer, ki so nastale, za plani zaočevali 10–15%.

»Na to je vplivalo več dejavnikov. Včasih nas je onemogočila konkurenca, drugič so kasnile dobave obutve, tretjič spet smo uvažali z izgubo (zaradi česar smo uvoz zmanjševali).

Včasih nekateri deli naših kolekcij niso uspeli ali smo poslovanje vodili premalo usklajeno (brez povezave z ustrežno propagando), otroška obutev je predraga itd.

Zato smo se lotili pospeševalnih akcij. Julija smo začeli z akcijo 10% popustov pri naslednjem nakupu. Prodajali smo na več čekov. Kljub temu so naše zaloge še vedno prevelike, čeprav nekateri kazalci kažejo, da smo bili uspešni, čeprav smo poravnostno zaostajali.

Akcij za pospeševanje prodaje bomo imeli še več. Prav tako si bomo prizadevali, da bo ponudba ustrežnejša, prav tako cene (copate), ki so pogosto še vedno previsoke. Tudi stroški poslovanja so previsoki.

Za naprej moramo računati na stabilizacijo na trgu Slovenije in Hrvaške; ojačati moramo razvoj modne obutve, ki je sicer letos na Sejmu mode v Ljubljani pobral lepe ocene. Izboljšati moramo kakovost poslovanja, je še povedal Aleš Dolenc.

Nejko PODOBNIK

Marija Kobale pravi, da je kar zadovoljna z delom. Prodaja sicer ne teče ravno najbolje, kar je odvisno v veliki meri od ustreznih oskrb prodajalne. Čisto v bližini imamo tudi konkurenco — Pekovo prodajalno, na kar moramo tudi računati.

Naša prodajalna v Slovenski Bistrici je v prostorih trgovskega podjetja Planika, s katero imamo pogodbo, po kateri Alpina plačuje določen znesek (18,5%) od skupnega prometa, kar je namenjeno za najemnino in plačo, Alpina pa sama krije dobavo in druge vzporedne stroške.



Tomislav Šparovec vodi prodajalno Zagreb 4 od 1. julija dalje, potem ko je bil 8 mesecev na fronti. V Alpini je zaposlen sicer že 16 let, tako da dobro pozna razmere in nima posebnih težav pri delu.

»Trudimo se, da bi prodali čimveč, saj naša lokacija ni najboljše. Primanjkuje nam Alpininega blaga, zlasti ženskih škornjev. Upam, da bomo tovrstno obutev prejeli, s čimer se bo prodaja sigurno izboljšala.»



Moške modele je predstavil kar direktor Alpina Cro Bojan Končan



Dopisujte





## Alpina Cro bo preživela

»Trenutno se otepamo z velikimi težavami, saj veste, da je pri nas še napol vojna,« je ocenjeval razmere na Hrvaškem namestnik direktorja te firme Stjepan Novoselec.

»Oskrba je še vedno pomanjkljiva ali kasni, na eni strani zato, ker veliko prodajal ves čas vojne sploh ni bilo oskrbovano, na drugi strani pa so transportne poti zelo slabo organizirane. Zgodi se, da blago zato čaka v nekem skladišču tudi več kot 20 dni, prodajalne pa nimajo kaj prodajati.

Vemo tudi, da smo izgubili dve prodajalni, to sta Vinkovci in Vukovar, druge pa počasi začenjajo

z normalnim poslovanjem. Kot kaže, nekaj prodajal zaradi slabega prometa ne bo moglo več delati; toda o tem se bomo še odločili. Vsi zaposleni se zavedamo težav, vendar so na drugi strani življenjski pogoji težki, plače pa nizke, saj povprečno prodajalec zasluži 26.000 hrvaških dinarjev, kar je okoli 150 DEM. Zato si želimo, da bi Alpina oskrbovala naše podjetje s primernimi artikli, da bi lahko ustvarili večji promet in s tem dosegli boljše plače.

Skratka, upamo na boljše čase in s skupnimi močmi bomo preživeli.«  
N. P.



V okviru prireditev »teden športa« je košarkarski klub ETIKETA organiziral zanimivo srečanje bivših in sedanjih košarkarjev. Pravi užitek je bilo gledati pionirje žirovske košarke, kako so še žilavi in spretni. Zbralo se jih je kar okoli dvajset, starih od petintrideset pa tja do petdeset let. Poleg njih so se pomerili še žirovski mladinci, bivši etiketarji in sindikalna ekipa Alpine. Ker je bilo to prijateljsko srečanje in rezultati niso pomembni, jih tudi ne bomo omenjali. Lahko le napišemo: nasvidenje ob naslednji priložnosti.

Simon TRČEK

## Pri Homcu nadaljujejo tradicijo



Ponudba v prodajalni Anvina je dokaj pestra, cene pa so sprejemljive

## Anvina pomeni osvežitev

»Dve leti smo se že pripravljali, da bi tudi v Žireh odprli podobno prodajalno, kot jo imamo že na Vrhniki,« je povedala lastnica prodajalne s tekstilnim blagom Andreja Trček.

»Oskrba dveh prodajal je namreč bistveno lažja in tudi cenejša, saj je mogoče, da dobimo blago direktno pri proizvajalcu in ne preko grosistov.

Ponudba je kar pestra, saj prodajamo metrsko blago za kostime, bunde, bluze, krila ...

Tu imamo mnogo vrst materialov, po želji pripeljemo tudi kaj za posameznika.

Dobite tudi vse dodatke: gumbe, elastike, zadržge, ramenske podložke, šivanke ...

Prodajamo tudi usnje, ki ga dobimo v usnjarni na Vrhniki. Pri tem naj opozorim, da šivamo iz teh usenj tudi izdelke, za kar pa mora naročnik zaradi mere na Vrhniko.

Na razpolago je tudi več vrst zaves, ki jih prav tako šivamo po merah.

Se na nekaj bi opozorila: prodajamo šivalne stroje Pfaff, tako manj zahtevne, kakor tudi bolj komplicirane. Gospodinjski šivalni stroj stane 46.000 tolarjev, kar lahko poravnate v treh obrokih, če pa plačate takoj, imate še 5% popusta.

Torej, kar zanimivo, posebno še, ker imajo tako pri blagu kot pri zavesah zelo ugodne cene.

Nejko PODOBNIK



Prvi kupci pri Homcu so bili seveda sosede

Lepo urejena špecerija, ki jo je pred kratkim odprl Janez Seljak, se ponša z dokaj pestro ponudbo. Tu lahko dobite od kruha do kozmetičnih izdelkov.

skušal prilagoditi povpraševanju,« nam je povedal Janez Seljak.

N. P.

Poseben poudarek bodo v začetku dali pijačam, saj se je trgovina nekako razvila iz nekdanje prodajalne Slovina.

Posebno priporočamo kavo iz domače pražarne v Domžalah.

»Za trgovino sem se odločil malo zato, da nadaljujem s tradicijo, ki jo je že pred drugo svetovno vojno imela naša hiša, po drugi strani pa tudi zaradi splošne krize, zaradi česar smo tudi zaposleni v podjetju, kjer sem bil prej, vsak po svoje skušali reševati položaj.

Pri delu mi bo pomagala tudi mama, ki je sicer upokojena, ima pa izkušnje.

V zvezi z načrti oz. ponudbo lahko rečem le-to, da se bom



»DELO-ŽIVLJENJE« je glasilo Alpine Žiri.

Ureja ga uredniški odbor: Jana Erznožnik, Bogo Filipič, Helena Kavčič, Slavko Kristan, Tatjana Pirnat, Silva Pivk, Nejko Podobnik – glavni in odgovorni urednik.

Naklada: 2.000 izvodov. Fotografija: Brigita Zemljarič.

Tisk: Gorenjski tisk Kranj.