

## Na pravi poti smo

Krepko smo že zakoračili v novo poslovno leto. Če ocenjujem zunanje razmere, lahko rečem, da poslujemo v izredno neugodnih pogojih. Prav zato je še toliko bolj važno, da kot podjetje poslujemo čim bolj racionalno, izkoristimo naše prednosti in se poskusimo izogibati slabostim. Razumljivo je, da se v tem smislu lotevamo tako kratkoročnih ukrepov za preživetje, kakor tudi dolgoročnejših usmeritev.

Dinamika sprememb je namreč izredno velika; kdor se ne prilagaja, propada. To je važno tako pri opredelovanju samega programa in njegovi realizaciji, kakor tudi reševanje finančnih razmer, ki se trenutno kažejo v težavah z likvidnostjo in podkapitaliziranostjo. Ta slika je, na žalost, bolj kritična, kot je bila ob samem planiranju. Položaj je poslabšalo zlasti dejstvo, da nikakor ne moremo dokončati poslova s Sovjetsko zvezo, za katero smo že izdelali naročeno obutev.

V prizadevanjih za prilagoditev razmeram, velja omeniti specializacijo po manjših trakovih, enoizmenjsko delo in racionalizacijo celotnega procesa, z znižanjem režije.

Programsko se sedaj utirjajo štirje osnovni programi: ženska modna obutev, moška modna obutev, zimski športni program in letna športna obutev.

Tu ne mislim toliko na profitne centre (enote), kot na razvojnotržni vidik, pri čemer bi bili omenjeni štirje programi tudi obračunske enote, ki bi jih vodili vodje programov, ki bi imeli pregled nad celotnim dogajanjem. Hkrati tako ne bi bile zanemarjene poslovne funkcije v posameznih strokovnih službah. Nasprotno, še bolj bi morale biti poglobljene, saj nam na vseh področjih primanjkuje informacij. Prizadevamo si izkoristiti vse naše možnosti (resurse), od izkoriščenja prostorov, opreme, sredstev in znanja.



Direktor podjetja  
Bojan Starman

Res pa je, da na vseh ravneh delujemo za eno stopnjo prenizko. Bolj se ukvarjamo s taktiko in operativno kot s strategijo. Ko govorimo o ljudeh in njihovem znanju, pa bi rekel, da mnogi ne čutijo potrebe po dodatnem izpolnjevanju in usposabljanju. Tu mislim tako na znanje jezikov, kakor tudi na vse novosti na posameznih strokovnih področjih. Brez vsega tega pa danes ne moremo biti uspešni. Moje stališče je tako, da se moramo stvari lotevati tako, da uspejo. Filozofija zmagovalcev bi morala biti naša usmeritev, ne pa filozofija poraženih. Tako bi rekel: »Delaj več kot zaslužiš, ali kolikor bi želel zaslužiti!«

Omenil bi vprašanje razvoja, ki mora biti tržno navnan. Če bomo to dosegli, ne bomo imeli težav s konkurenčnostjo. Tu bi morala prevladati miselnost vredno-

stne analize. Pomanjkanje tovrstnega razmišljanja se včasih opazi s primerjavo naših in v tujini izdelanih čevljev, kjer znajo vložiti stroške v tisto, kar trg resnično išče in plača, zanemarijo (ali združijo) pa stroške, kjer jih trg ne upošteva in posamezne sestavne dele oblikuje in pripravi tako, da je proizvodnja lahko cenejša.

Mnogi menijo, da bomo interes za boljše delo povečali, predvsem s procesom lastnjenja. Mislim, da je to le deloma res. Cele generacije so doslej desetletja živele v razmerah družbene lastnine in mislim, da bo potrebno vsaj petnajst, dvajset let, da se bo tu bistveno spremenilo.

Glavni problem je v nas samih in zavesti, da moramo racionalno delati. Opažam pripravljenost ljudi za to; potrebno jih je le primerno pritegniti in organizirati; tega pa je še premalo. Moje stališče je: da moramo določiti, koliko je lahko najnižji iztržek, če tega ni, moramo proizvodnjo poceniti ali pa take artikle črtati iz programa.

Tudi kritika je gibalno napredka; če je seveda ustvarjalna. Tu imam v mislih pripombe v zvezi z zmanjševanjem režije. Moram reči, da sem predvidel tek dogodkov, tako da smo veliko teh občutljivih vprašanj reševali sprotno in neboleče. Moram povedati, da je racionalizacija tu pomembna, zlasti še sedaj, ko so se povišali prispevki in davki.

Moja želja je, da se vse aktivnosti usmerijo v izboljšanje.  
(Nadaljevanje na str. 2)

## GLASOVANJE O ZAUPNICI 25. APRILA

Po ustaljeni navadi, bo tudi letos — na predlog direktorja podjetja Bojana Starmana — glasovanje, s katerim se bomo izrekli o njegovi zaupnici.



Je že tako, da lažje poiščemo tisoč izgovorov, zakaj nekaj ne storimo (pa še vsak je nekako upravičen), kot da bi poiskali eno samo pot, da bi to isto naredili.

To velja tudi za vprašalnik (anketo), ki so ga v preteklem mesecu izpolnjevali delavci z najmanj srednješolsko izobrazbo.

Najbolj pogoste so trditve: da se tako nič ne spleča predlagati; da so za strategijo (perspektivo) odgovorni drugi; da bi moral biti vprašalnik anonimen in podobno... Vse to do neke mere drži, saj smo res pogosto neučinkoviti, slepi in gluhi za vse.

To se na koncu pokaže tudi pri taki anketi, ko si roke podajajo malodušje in lagodnost; »vsevednost« in pomanjkanje znanja; razumevanje smisla in zapletenosti...

— rezultat izkušenj in neorganiziranosti preteklih let in morebiti premajhne koordinacije ob samem vprašalniku. Tu se seveda izredno pogreša razumevanje in sodelovanje ključnih ljudi, ki jim zanesljivo ni vseeno, kako strokovni sodelavci vidijo svojo perspektivo v Alpini, kakšne so njihove pobude pri reševanju težav, kakšen je njihov vpogled v razmere in na katere ljudi lahko računajo, ko se bo treba lotiti še zahtevnejših projektov, usmerjenosti v usposabljanje ali kadrovanje.

Upamo, da bo anketa s komaj tretjinskim vzorcem kljub vsemu dala nekaj izhodišč za to.

Nejko PODOBNIK



# DOGOVARJAMO SE - DOGOVORILI SMO SE



## Razvoja ne smemo zanemariti

Vsako leto je v Evropi največji sejamski pregled zimsko športne opreme ISPO v Münchnu. Svoje kolekcije za prihodno sezono predstavijo vsi pomembnejši proizvajalci z vsega sveta; tako tudi Alpina predstavi svoje zimsko športne kolekcije. Sejmišče je zelo veliko (25 hal), zato sem se osredotočil predvsem na smučarske čevlje za alpsko smučanje.

Prva stvar, ki jo je mogoče opazovati, je vpliv treh zelenih zim. Veliko proizvajalcev išče svež kapital, tako da se združujejo pod okrilje ene »hiše«, tako da kupca lahko opremijo kompletno od smučiči, vezi in čevljev. Razvojno, z vidika produkta, to pomeni možnosti razvoja integralne smučke, oziroma smučarske opreme (integrirana smučka, vez in čevlji). Kljub temu pa so slabe zime močno zmanjšale investicije v nove projekte (ali vsaj realizacijo novih projektov). Večina proizvajalcev se je osredotočila predvsem na izboljšave v udobja (komforta), funkcionalnosti in seveda designa. Tudi nekateri novi čevlji so nadgradnja zasnov (konceptov), ki jih firma že ima v kolekciji.

Novost, oziroma vse bolj se kažejo težnje po razvoju tako imenovanega »HYBRID« tipa čevlja. To je kombinacija med overlap (čevlji na preklop) in rear-entry (zadnji vstop) čevljev. Vsekakor je definicija tega čevlja še dokaj široka, saj se pristop vseh treh firm, ki so HYBRID predstavile (Lange, Nordica in Raichle) močno razlikuje. Kot skupni imenovalec bi lahko postavil oprijem tak kot pri overlapu in lahko obuvanje kot pri rear-entryu. Vsekakor pa temu tipu čevlja v prihodnosti napo-

vedujejo pomemben tržni delež.

Salomin, kot drugi največji proizvajalec smučarskih čevljev, razen izredno široke kolekcije, ni predstavil nič bistveno novega. Napoveduje pa za naslednjo sezono, novo špico kolekcije, vključno s tekmovalnimi čevlji, s katerimi so letošnjo sezono nekateri tekmovalci v svetovnem pokalu že vozili. Kot pomembno stvar naj omenim še uporabo okolju prijaznejših tehnologij, zmanjševanje odpadkov, z uporabo materialov, ki se jih da ponovno predelati (reciklirati). Zaenkrat si morda s tem Salomon dela samo reklamo, v prihodnje pa bo to lahko izločujoči faktor (saj imajo države v zvezi z materiali že zelo stroge predpise.)

In kje je ALPINA v primerjavi s konkurenco?

Po moji oceni smo v osnovnih usmeritvah kar na pravi poti. Zaostajamo pa v kavliteti in to v širšem smislu. Prevečkrat dobro zastavljen projekt slabo izpeljemo. Mislim, da bi bilo bolje, da neke ideje (ne glede na obseg) sploh ne predstavimo, dokler se sami preko testiranja popolnoma ne prepričamo, da je dobra, oziroma zrela za proizvodnjo. Čevlji lahko kljub dobremu konceptu pokoplje malenkost, ki ne deluje kot bi mo-



rala. Razvoj bi moral biti naravnani na daljši rok. (Salomon nove generacije čevljev pripravlja vsaj pet let). Več poudarka bo treba posvetiti tudi finišu (tako orodij kot končnemu izdelku). Vsi detajli morajo biti res natančno izdelani, ker je prvi vizualni stik kupca z izdelkom zelo pomemben. Naslednji, zelo pomemben vtis pa naredi obuvanje, oziroma počutje v čevlju. Tudi na tem področju bo potrebno še marsikaj storiti.

Če na koncu strnem: kljub temu, da načeloma držimo korak s konkurenco, bo treba veliko pozornosti posvetiti kvaliteti in to v celi verigi, od razvoja do končnega izdelka. Hkrati pa kljub investicijsko sušnim letom, moramo videti v prihodnost. Ne smemo zanemariti razvojne strategije, ker bo zamujeno težko (ali pa sploh ne bo mogoče) nadoknaditi.

Oton ŽAKELJ

## Obetajoča reprezentantka z našimi čevlji



Barbaro Brlec, mlado Domžalčanko, sem srečal, ko je s svojo materjo obiskala našo servisno delavnico.

Se spominjate, da je nedavno izjavila: »Sedaj se ne bojim več starejših kolegic iz reprezentance.«

Prav to kaže na samozavest, ki je za uspešno tekmovalko nujno potrebna. Vse to je dokazala že doslej. V evropskem pokalu je bila letos v veleslalomu druga; prav tako je v isti disciplini na predzadnji tekmi zmagala. Za

pomemben uspeh ima tudi zmago v veleslalomu na državnem prvenstvu članic in mladinskem prvenstvu.

Njeni načrti so očitno usmerjeni v hitro bližajočo se olimpiado; zato si želi utrditi formo.

In za konec še tole:

Z našimi čevlji je zadovoljna, prav tako s servisom, ki za tekmovalce veliko pomeni. To je seveda tudi osebno priznanje servisierju Petru.

Nejko PODOBNIK

## Na pravi poti smo

(Nadaljevanje s 1. strani)

šanje finančnega položaja podjetja in ustvarjanje profita.

Mislim, da smo določene uspehe tu že dosegli. Vemo, kje kaže vztrajati, kje ne.

Težimo, da čimprej pridevmo v normalne razmere za poslovanje, kar je seveda odvisno tudi od ekonomskih razmer v državi. Kar zadeva trg smo sedaj stalno pod pritiskom in v nekih nenormalnih razmerah. To moramo nekako preseči, saj se po drugi strani ustvarja nek maneverski prostor, ker mnogo domačih proizvajalcev ne more več poslovati.

Obeta se rast dolarja; tovrstno obračunavanje lahko izkoristimo. S cenami za Zahodu počasi napredujemo; oblikuje se devizno tržišče, tudi tu bomo z izvozno usmeritvijo lahko zaslužili več. Takih prednosti in premikov bi lahko naštel še več; so pa tudi pasti, ki se jih moramo zavedati.

Osnovno je, da vemo: imamo pravo usmeritev, še vedno bomo naleteli na ovire, toda mislim, da bomo, sicer s težavami, pa vendarle vedno bližje ciljem.

Bojan Starman





## Na Colu reorganizacija trakov

Prehod z izdelave notranjih čevljev za smučarske čevlje na modni športni program se je odrazil tudi v samih uspehah obrata na Colu.

Spremembe v proizvodnem programu, ki so jih zahtevale zaporedne zelene zime, so terjale prilagajanje vseh, kar pa seveda ne gre brez posledic. Priučiti se je bilo treba popolnoma drugega dela, kar je tudi v tem obratu povzročilo padec storilnosti (doseganje plana). Vodja obrata Marjan Špeh takole ocenjuje:



Cilka Puc



Silva Kobal organizira delo na traku



Nada Krapež v razgovoru z urednikom

»Trebalo je vedeti, da sedaj na Colu izdelujemo le 40 % notranjih čevljev, vse ostalo pa je po novem lahki športni program. Poleg tega smo izdelovali tudi vzorce za ves športni program. Vse to skupaj, ob razdrobljeni proizvodnji, je oviralo delo. Pri tem bi rad opozoril, da pri ugotavljanju dosega plana nihče ni upošteval, da je treba za izdelavo vzorcev celo trikrat več minut kot v redni serijski proizvodnji. Dejstvo je tudi, da so vzorce izdelovali najboljši delavci, ki so sicer dobro zaslužili. Hkrati pa vsa ostala proizvodnja ni dobro tekla in ljudje so zaslužili slabše. Prav tako se je moralo večje število ljudi (40) priučiti celo samemu šivanju. Zavedam pa se,

da so časi pač taki, da velikih serij ne bo, zato je še bolj pomembno, da je delo dobro pripravljeno in oskrba z materiali sprotna.

Ob preusmeritvi proizvodnje smo se lotili reorganizacije trakov. Na enem traku je bilo prej preveč delovnih mest, da bi jih lahko obvladala ena mojstrica, na drugem pa premalo. Znotraj trakov smo imeli še nekaj operacij (strojev), ki nekako niso sodile na trak.

Sredi februarja smo organizirali dva približno enaka trakova na obeh izmenah, brez dodatnih investicij. Celotno vse stroje smo preselili čez nedeljo.

S tem smo na Colu dosegli večjo elastičnost; lažje se prilagajamo vrstam obutve, tudi s številom ljudi. Storilnost se je že prvi mesec povečala za 10–15 %.

Pregled trakov je večji, možnost strokovne pomoči mojstric prav tako, kar je še bolj pomembno za dislocirane obrate — kot je naš.

Režijskih delavcev imamo le toliko kot je nujno; na vsakem traku mojstrico, oskrbovanje traku z delom in kontrolo. Nima več delavke na defektih, ker to sedaj delajo same delavke oz. mojstrica. Naj povem, da trenutno nimamo niti vodje proizvodnje.

Priučevanja je zaradi večje specializacije manj, med trakovi vlada nekakšen tekmovalni duh; skratka počutje je boljše.

Vedno bolj se čuti, kako pomembno je, da pravi ljudje delajo na ustreznih mestih.

Želim predvsem, da bi imeli dovolj dela, da bi bilo to pravočasno in kakovostno pripravljeno. Tako bo tudi več zadovoljstva.

Silva Kobal, mojstrica je zadovoljna z reorganizacijo trakov: »Škoda, da tega nismo naredili že prej. Res imamo večjo preglednost, več se naredi in bo-

lje. S transportom nimamo nobenih težav, saj praktično vse sodi v delovni proces (tehnični transport). Tudi izločitev nekaterih strojev (nalepljenje podplatov) s traku se je pokazalo kot koristno za samo delo. Morda bi bilo za koordinacijo dela bolje, če bi se trakovi začeli vzporedno.«

Cilka Puc: »Zadovoljna sem z novo organizacijo, saj mislim, da lažje delamo. Zamenjav zaradi manjših trakov ne bo toliko, čeprav je proizvodnja razdrobljena.«

Nada Krapež: »Tudi jaz menim, da je sedaj bolje, ker se proizvodnja ne maši toliko (zaradi različnih del). Tu na »tabli« moram kar dobro misliti, kako ukreniti, da imajo vse delavke vedno dovolj dela.

Za zaključek morda še take misli: Prav v dislociranih obratih se še bolj pokaže vloga samoiniciativnosti vodstva in vseh ljudi, ki tu delajo.

Zadnje spremembe in prilagajanja kažejo, da obrat na Colu ima perspektivo, četudi prihaja do kriznih obdobj.

Nejko PODOBNIK

## mi vam vi nam

### Organizacija

Organizacija je »orodje« za doseg nekaterih vsebinskih ciljev. Zato moramo najprej vedeti, kaj želimo, da bomo lahko s primerno organiziranostjo (kako) to tudi uresničili.

### Organizacija

Razumevanje samega sebe — in okolja je pogoj za dobro organizacijo. Le-to pa je treba tudi izpeljati (ali naravnati).

### Kadri

Ste kdaj pomislili, zakaj si nekatere najbolj razvite firme na Zahodu »privoščijo«, da njihovi strokovni delavci petino delovnega časa »zapravijo« za usposabljanje?

### Kadri

V tistem trenutku, ko boste prepričani, da svoje delo popolnoma obvladate, ste že na poti zaostajanja — ker nimate več ne ambicij ne ustvarjalnosti.

### Denar

Največ denarja lahko zaslužimo, če pri pripravi modelov upoštevamo, katere stroške nam je pripravljeno priznati tržišče.

### Denar

Pomembno je razmišljati, kdo lahko zasluži največ denarja za firmo: modelir, tehnolog, delavec v proizvodnji ali prodajalec.

Uredništvo



# KAKO USTVARJAMO



## Poslovodska konferenca

Uvodoma je spregovoril vodja MPM ALEŠ DOLENC, potem pa je direktor podjetja BOJAN STARMAN orisal lanskoletno poslovanje in osvetlil letošnje načrte:



S poslovodske konference: Mišo Čeplak, Bojan Starman, Aleš Dolenc in Ivo Pivk

Vzhod ne moremo več računati. Na drugi strani v Jugoslaviji praktično ne dela polovica tovarn, kar ustvarja nek manevrski prostor. Res pa je, da kupna moč pada in da so politične razmere težke.

Toda ne kaže obupati, temveč se moramo v vseh pogledih prilagoditi in usposobiti za poslovanje v pogojih zahodne konkurence. Racionalizirati moramo poslovanje, zmanjšati stroške. Vemo pa, da samo od Zahoda ne moremo živeti.

Predvsem moramo oblikovati prave programe, kar moramo še pospešiti. Predvidoma bomo letos izdelali okoli 2.050.000 parov obutve, na štirih osnovnih programih: ženska modna obutev,

moška modna obutev, zimski športni in letni športni program.

Zaradi sprememb na deviznem tržišču bomo bistveno zmanjšali uvoz in naše poslovanje še bolj utemeljevali na Alpinini obutvi (ob manjšem dokupu).

Mislim, da ob smotrnem in vztrajnem delu še lahko uspešno poslujemo,« je zaključil Bojan Starman.

Vodja MPM Aleš Dolenc je opozoril, da se je podaljšal čas, ko imamo blago na zalogi (150 dni), zato imamo večje izdatke za obresti. Zanimive so tudi primerjave s Pekom in Planiko (promet, OD), ki kažejo, da smo mi nekje na sredi.

Investirali smo v maloprodajno mrežo malo (če izvz-



Tone Kavčič je predstavil kolekcijo smučarskih in tekaških čevljev ter apreski obutve

»Poslujemo res v težkih pogojih in v »tem nemirnem morju« je treba res veliko pameti.

Na naše poslovanje so negativno vplivali zlasti: nerealni tečaj dinarja, ki je bil precenjen, padec ameriškega dolarja, nemogoče razmere za uvoz na Vzhod in visoka cena kapitala.

V pogojih podkapitaliziranosti, ki je sicer splošen pojav pri nas, smo samo za obresti dali preko pet milijonov dolarjev. Sprememba plačevanja z Vzhoda na konvertibilni način je poslabšala naš položaj, saj nikakor ne moremo realizirati prodaje že izdelane obutve za Sovjetsko zvezo. Da bi pospešili pritok sredstev, smo vrednostne papirje (certifikate) za izvoz na Vzhod prodajali tu-

di do 25 % ceneje uvoznikom z Vzhoda. Če k temu dodamo še za nas specifično situacijo, to je več zaporednih zim brez snega, je mera polna. Vemo, da je delež športne obutve pred štirimi leti znašal 60 %, sedaj pa športna obutev predstavlja manjši del naše proizvodnje, saj smo preusmerili polovico proizvodnje. Kljub vsemu temu smo jo lani nekako zvozili. Imeli smo dobro kolekcijo pomlad-poletje; kolikor mogoče smo uresničevali plan; nismo preveč eksperimentirali in poslovanje zaključili na meji uspešnosti. Ob tem smo v primerjavi z nekaj leti nazaj znatno zmanjšali obseg zadolženosti.

Razumljivo je, da na letošnje načrte vpliva že vse prej omenjeno. Dejstvo je, da na



Vida Balantič predstavlja letošnjo modno kolekcijo

### HUMOR

*Košata gospa, nekoliko resnejših mlajših let stopi v trgovino.*

*Nasproti ji pohiti mladi prodajalec, kateremu je šef pravkar zabičal, da mora biti prijazen s strankami in jim v vsem ustreči.*

*»Dober dan gospa! Želite gospa? Čestitam vam k vašemu okusu, da ste se oglasili pri nas. Na razpolago sem vam,« jo je vneto nagovoril mladi mož.*

*Gospa je za hip obstala kot vkopana; potem pa ji je barva planila v obraz — pa spet izginila:*

*»Kaj si upate, mladenič! Je togotno izdavalica, se obrnila na petah in odvihrala iz prodajalne.*

memo Koprivnico in Mostar), ker pač ni bilo denarja. Vemo, da nas čaka nadaljnja racionalizacija, tudi v kadrovskem pogledu. To smo v preteklem letu naredili precej neboleče (predvsem z upokojitvami); vprašanje, če bo to še naprej mogoče, saj bomo tudi letos morali zmanjšati število ljudi v MPM za nekaj deset ljudi.

Kot je bilo že rečeno, bomo zmanjšali uvoz, povečali obseg Alpinine ponudbe, kjer bi omenil zlasti moško in trim obutev. Zmanjšati moramo tudi zaloge.

Rešiti moramo vprašanje najbolj kritičnih prodajalnic; računamo pa tudi na nove prodajalne (Dubrovnik, Koper, Maribor, Bohinjska Bistrica).





# KAKO USTVARJAMO



Kar zadeva aranžiranje, imamo sedaj zunanjo sodelavko, računamo pa usposabljanje prodajalce, da bi lahko to sami delali. Poslovodje naj bi imeli pri osebnih dokodkih odslej večjo vlogo.

**Mišo Čeplak** je govoril o tehnoloških viških.

Lani in letos teče pospešeno prizadevanje, da bi bilo čimveč ljudi zaposlenih produktivno. Postopoma se zmanjšuje število vseh zaposlenih; sedaj nas je nekaj manj kot 1.700; do konca leta naj bi nas bilo še nekaj manj. Trenutno dela na normi 845 ljudi, v režiji (skupaj s proizvodno režijo) 474, v MPM pa 373. Do konca leta naj bi v režiji delalo 430 ljudi, v proizvodnji okoli 900, v MPM pa 330—340.

To seveda ni enostavno; trenutno to večinoma rešujemo z začasnimi odločbami.

Kar zadeva MPM računamo, da bi kmalu odšla v prodajalne posebne skupine, ki bi poskušala na čimbolj smotrni in miren način razreševati to vprašanje. Kolektivno pogodbo naj bi vsi zaposleni podpisali do konca junija.

Gibanje pri dokupu in uspehih je ocenil **Ivo Pivk**, zatem pa sta na improvizirani modni reviji predstavila novo kolekcijo **Tone Kavčič** (pancerji, tekaška obutev, apreski) in **Jana Erznožnik** (modna obutev). Kot kaže, je izbor dovolj širok. Upamo, da bodo poslovodje pri naročanju imeli srečno roko, čeprav novi sistem prednaročil predvideva precejšnjo centralizacijo, da bi vodstvo mreže lažje obvladovalo gibanje na terenu.

Nejko PODOBNIK



Pomemben dopolnilni program je športna tekstilna konfekcija, ki jo je na komisiji prikazala **Karla Križnar**

## Ni dovolj blago le razstaviti

Komaj se je zima končala, že se je potrebno pripravljati na novo. Konec marca so se poslovodje, ki poleg obutve, kot dopolnilni program prodajajo še športno opremo, zbrali na mini poslovodski konferenci.

Tako kot že leta poprej, smo se odločili, da bomo v naših prodajalnah založeni z vsemi vrstami bund; moških, ženskih in otroških, da bo izbira resnično pestra, tako po dobaviteljih kot tudi po modelih. Naj pri tem omenim, da bodo nekateri proizvajalci poskušali svoje izdelke približati kupcu s tem, da jih bodo izdelali v velikostnih številkah odraslih. Pri označevanju pa bomo to lahko uvrstili med otroške oz. mladinske velikostne številke. S tem bodo oblačila cenejša, zaradi nižje obračunanega davka.

Prav tako bomo založeni z obleko za prosti čas; tako moško, žensko in otroško. Poleg tekstilnih izdelkov pa bo lahko kupec v naših prodajalnah dobil tudi smuči in smučarske vezi, očala, rokavice, kape in ostale drobne dodatke. Najmlajši bodo lahko izbirali med zelo pestro ponudbo dresov, telovadnih hlač, bodisi iz zelo iskanega svetlečega materiala, lycra ali pa že poznane bombaža. Za prihodnjo sezono smo poiskali tudi nekaj novih dobaviteljev, ki nam bodo popestrili ponudbo, tako po kakovosti pa tudi po cenah.

**Karla KRIŽNAR**

## Novi poslovodje

Konec lanskega leta smo dobili spet nekaj novih poslovodij. Svoje vtise so strnili takole:

**JULIJANA LEDE-  
NJAK, SUBOTICA:**

Že od leta 1972 sem bila prodajalka v naši prodajalni, zato razmere dobro poznam. Novo dolžnost sem prevzela oktobra lani; večjih težav nisem



imela. Upam, da bo še naprej tako. Drugo je seveda dejstvo, da ljudje nimajo denarja, zato manj kupujejo, Rusov pa tudi ni več, kot pred časom, ko so množično prihajali.

**JASMINA SALKOVIĆ,  
ZENICA:**

Poslovodja sem postala decembra lani, potem ko sem bila že prej dolgo časa v Alpini.

Kot veste, je Zenica eno najbolj ogroženih mest. Vedno več ljudi je nezaposlenih. Tu so tudi delavske stavke. Ko pa ljudje dobijo denar, se pri nas tudi oglasijo. Sprašujejo pa bolj po ceneni obutvi, kar je razumljivo.



**MARJETA IZLAKAR,  
TRBOVLJE:**

Poslovodja sem od novembra. V začetku sem imela nekaj težav z obračunom, sedaj je bolje.

Kakšnih posebnih pripomb nimam, tudi glede ponudbe ne. Morda bi bilo dobro, da bi prodajali tudi kakšne kreme, spreje, nogavice, vezalke...

Nejko PODOBNIK

## Naša anketa

Tokrat sem povprašal nekaj naših poslovodij, kaj bi poleg čevljev v naših prodajalnah še prodajali.

**Janez Kavčič, Škofja Loka:**

To smo včasih že imeli... Dobro bi bilo, da bi imeli kreme, spreje, vezalke. Tako bi pritegnili marsikoga.

**Milomirka Gnjatović, Beograd:**

Ponudba bi res morala biti širša; če bi sama odločala, bi imela torbice, nogavice, kakovostne kreme za čevlje.

**Stanko Knežević, Reka:**  
Nujno bi pritikle morali imeti. Toda imeti bi morali tudi prostor za to.

**Alojz Bratkovič, Murska Sobotica:**

Res mislim, da bi morali prodajati predmete, ki gredo k čevljem. Tako bi bolj zadovoljili naše kupce. Ob širši ponudbi, bi se v teh kriznih časih s kupci tudi več pogovarjali in tudi več prodali.

Nejko PODOBNIK



## na temo: OD PROFITNIH CENTROV DO PODJETJA.

V razgovoru so sodelovali: Boris MARKELJ, vodja komercialne športne obutve, Franci KAVČIČ, vodja komercialne modne obutve in Aleš DOLENC, vodja domače prodaje.

### Delo-življenje:

Kako ocenjujete možnosti za učinkovito delovanje profitnih enot v podjetju. Kaj vse bi morali napraviti?

### Boris Markelj:

Izhajam iz tega, da delamo zato da ustvarjamo profit; in kar zadeva tržišče, da delamo tisto, kar lahko prodamo; kakor tudi iz predpostavke, da se je trgu neprestano treba prilagajati. Torej, delati tako, da bomo ustvarili profit in kontrolirati stroške, ki jih ustvarimo skozi celoten proces, od trženja, razvoja, do proizvodnje. Rekel bi, da so manjše enote odgovor tudi na te zahteve, še posebno, ker naj bi se take enote čim bolj prilagajale tržnim zahtevam. Potrebno je bilo začeti stvari razmejevati in priti do določenih podatkov in rezultatov, kar je v okviru manjših enot bolj obvladljivo.

### Delo-življenje:

Kaj pa bi bil pogoj za delo profitnega centra (enote)?

### Boris Markelj:

Zelo pomemben je program centra. Skušamo opredeliti program, na primer, da na področju športne obutve poleg osnovnega zimskega programa postavimo še letni program, kajti v to so nas prisilile že znane razmere.



Močan dejavnik je tudi to, da prehajamo na ta način, ko ima program več sezon. Zaradi konstantne proizvodnje tudi ni večjih težav pri financiranju, seveda ob normalnih pogojih poslovanja in če imamo več želez v ognju tako ne bi bili primorani, da v veliki bitki s konkurenco prevzemamo posle za vsako ceno.

Vedno sem bil zagovornik timskega dela in uspeh vidim v takem sodelovanju razvojno-prodajne, nabavne in tehnično-proizvodne funkcije. Mislim, da bi tako lahko dobro delali. Če se postavim v vlogo odgovornega za profitno enoto oz. oblikovanje profita, potem menim, da je osnovna naloga le-tega, da koordinira delo tako, da na koncu ta enota ustvari profit.

Naj ponovim besede, ki jih je direktor že večkrat izrekel, da bo Alpina preživela le, če bo postala tako uspešna kot so njej podobne firme na Zahodu. S tem kar načrtujemo, smo že korak bližje v oblikovanju podjetja, kjer so še vedno nekatere naloge na ravni celotne firme, nekatere pa naj bi bile specializirane in opredeljene v profitni enoti sami.

Razmere nam narekujejo, da moramo biti do skrajnosti prilagodljivi. Ljudje, ki tvorijo organizacijo, bi morali stvari testirati in se učiti ne glede na to ali je to produktna, tržna ali kakšna druga organizacija komercialne. To je pogoj za doseg dobrih rezultatov. Delitev na profitne enote tudi ne bi smela pomeniti, da smo poslej vsak na svojem bregu. Vedno moramo upoštevati skupne cilje.

V primeru, da neka profitna enota deluje slabše, menim, da je stvar Alpininega vodstva, da oceni investicije v to profitno enoto in njegovo rentabilnost. Investicija je upravičena, če v določenem času prinese nek efekt; pomeni pa to tudi riziko, kar pomeni, da se moramo ravnati na podlagi nekih analiz in tržnih raziskav. Rekel sem že, da je v tem trenutku ta delitev za naš športni program dokaj nevhvalna, ker prihajamo v to delitev s količinskim in vrednostnim deležem, ki je bistveno manjši kot je na tem področju nekoč že bil. Spet je stvar Alpine, da pretehta razmere.

Kratkoročno si bo treba prizadevati, da to kar trenutno delamo, naredimo čim boljše in s čim manj stroški in ustvarimo primerno novo vrednost. Zadeve, o katerih bo treba temeljito razmišljati, pa so: opredelitev programa aktivnosti oz. proizvodni program profitne enote. Temu sledi čimvečja specializacija proizvodnih enot v okviru profitne enote, na drugi strani pa tudi mreža prodajnih poti za ta program.

Vsako tako delo pa terja čas in zdaj smo v neki fazi testiranja. Na zimskem programu je naša usmeritev (tendenca) ohraniti in ojačati blagovno znamko Alpine, medtem ko na letnem športnem programu tega še ne zmoremo. Tu so zelo zanimive in aktualne proizvodno-komercialne povezave z določenimi že znanimi blagovnimi znamkami na tem trgu. Prednost je predvsem v tem, da so prodajne poti že utrte, po drugi strani pa lahko »izostrimo« tudi sebe — razvojno pripravo in proizvodnjo. Obstaja seveda nevarnost, če se preveč vezemo na nekega partnerja, ker dokaj hitro lahko pride do prekinitve sodelovanja iz najrazličnejših vzrokov (cena, kvaliteta ipd.)

### Franci KAVČIČ:

Bistvena faza pri tem je razvoj in materiali. Če izhajamo iz razvoja, moramo upoštevati, koliko smo sposobni dati na trg pravo in tržno zanimivo kolekcijo.



Lahko rečem, da na modnem programu kar dobro delamo in sodelujemo. Če pa bi hoteli uveljaviti lastno blagovno znamko, mislim, da na modnem programu nimamo dovolj močnega dizajna in zaostajamo za konkurenco.

Pri vsem tem je čas bistvenega pomena, ker potegne vse za sabo, vemo pa, da naglica tik pred zdajci ni dobra.

### Delo-življenje:

Kako bi se izognili raznim pastem in težavam, ki nas spremljajo v poslovnem procesu, od prodaje do proizvodnje?

### Franci KAVČIČ:

To se lahko zgodi, kljub temu, da naredimo plan priprave proizvodnje in upoštevamo določeno rezervo. Naša enota vključuje tudi program moške lepljene obutve, ker smo ugotovili, da so potrebe po tej obutvi na tržišču velike in tudi zaslužek je kar dober.

S tem bomo nekako kompenzirali izpad ruskega tržišča, kajti profit moramo povečevati, če hočemo preživeti.

### Delo-življenje:

Kaj bi za uvod lahko povedali o predvideni profitni enoti domače prodaje, ki pa se nekoliko le razlikuje od prej omenjenih?

### Aleš DOLENC:

Domača prodaja je res v bistveno drugačnem položaju kot obe komerciali, kajti domača prodaja je edino prava profitna enota. Že prej je bila mreža organizirana kot TOZD in domača prodaja predstavlja zaokroženo celoto. Veliko stvari v naši profitni enoti je že dorečenih. Za prodajalno, na primer, lahko ugotovimo uspešnost dokaj točno, medtem ko je za nek oddelek to težje in se le bolj pogajamo, koliko je kdo uspešen, ker je to odvisno od mnogih dejavni-

kov (pravočasna naročila, prava, material, organizacija, ipd.). Lahko rečem, da v trgovini tudi bolje poznajo svoj posel, ker takoj vidijo rezultat.

### Franci KAVČIČ:

V komercialah pa je tako, da delimo tisto, kar neposredno ustvarjamo, ostalo imamo skupaj; pri tem smo se dogovorili za neke ključne delitve. Skupno ostaja predvsem to, kako znižati stroške in ustvariti profit.

### Delo-življenje:

Kaj bo treba v posamezni profitni enoti dodelati, da bo dejansko prišla do izraza odgovornost ožjih skupin in posameznikov?

### Franci KAVČIČ:

Menim, da je vsak vodja stroškovnega mesta odgovoren za svoje stroške in je dolžan te stroške kontrolirati in omejevati v nekih okvirih, kajti če se primerjamo z Zahodom, so le-ti še vedno previsoki, predvsem zaradi režijskih stroškov.

### Delo-življenje:

Ali so profitni centri cilj ali le prehodna faza v pravo podjetništvo?

### Aleš DOLENC:

Lahko rečemo da. Alpina je kolikor toliko solidno stoječe podjetje in še vedno uživa ugled doma in tudi zunaj. Vendar, če pogledamo naše podjetje od znotraj, ugotovimo, da se prav povsod ukvarjamo z mnogimi problemi. Imamo izredno širok program, od pancrjev, tekaških, modne ženske in modne moške obutve, brizgani program trim obutev in razmišljamo, da bi delali še kaj. To je težko obvladovati, zlasti iz enega središča. Če pa se ne moreš prilagajati sproti, zaostajaš.

### Kako naprej?

Naj ponovim besede predgovornikov, da bomo morali delati tako, da bomo v svetu konkurenčni. To pa pomeni, da se moramo specializirati in razčistiti, kaj, kako in za koga bomo delali — in to res konkurenčno.

### Boris MARKELJ:

Da, na prvem mestu je konkurenčnost. Če govorim o timu oz. verigi ljudi, se sprašujem, koliko bi moral biti vsak lastnik oz. udeleženec v tej verigi, da bi se pokazal pravi interes. In kaj se nam lahko dogodi? Ljudje bodo pač po svojih zmožnostih, pripravljani na soudeležbo v lastni firme in sicer v taki višini, da življenjsko še ne bodo vezani nanjo. Kaj to pomeni v primerjavi z zasebniki, ki so od svoje firme odvisni stoddotno? Tu je računica zelo enostavna konkurenčnost in fleksibilnost potem nista več vprašanje.

Če izhajamo iz tržišča, je jasno, da se laže prilagajamo in odzivamo, če smo manjši in bolj specializirani; težimo za tem, da





bi v proizvodnjo dajali čim večje količine, vendar se mora prilagajati tudi proizvodnja.

#### **Delo-življenje:**

Kaj predlagate v zvezi z organizacijo podjetja kot celote?

#### **Franci KAVČIČ:**

Predlagal bi, da v proizvodnji ne bi sočasno izdelovali ženskega in moškega modnega programa. Prav tako predlagam štiri sezone in ne dve, pomlad, poletje, jesen in zima. Zavedati se moramo, da smo doslej mrtve sezone pokrivali z ruskimi posli, zdaj pa tega ne bomo več mogli, ker tega trga ni več. Idealno bi bilo zapolniti »mrtvo« sezono ali s proizvodnjo za lastno mrežo ali z izvozom na Zahod in poskusi še kakšen program, ki bi tekel vse leto.

#### **Boris MARKELJ:**

Če izhajam iz ideje, da moramo slediti trgu, potem bomo še naprej iskali svoj prostor (disperzija povezana z specializacijo) in karkoli bomo delali, bo moralo biti predvsem kvalitetno. Edino to nam lahko omogoči poslovanje na svetovnem trgu. Nekatere zadeve bo treba še vedno voditi na ravni celotnega podjetja; najpomembnejše so finančne zadeve, kajti vemo, da se v svetu denar služi predvsem v finančnih transakcijah. Denar namreč lahko obračša in oplodiš še na finančnem trgu. Vsekakor so zelo pomembni tudi kadri; tu mora biti delo še posebej načrtno.

#### **Aleš DOLENC:**

Pri organizaciji profitnih enot želimo predvsem, da bi lažje obvladali razmere ob povezavi z ostalimi, ki bodo morali biti še bolj čvrsti kot doslej. Pogovarjati pa se bomo morali najprej o naših strateških zadevah, kratkoročnih in dolgoročnih planih, kaj so naše naloge, na osnovi delitve profita in kapitala.

#### **Boris MARKELJ:**

Opozoril bi še na nekaj. V Alpini smo do nedavnega mislili, da moramo vse delati in narediti sami in imeti za to toliko in toliko različnih služb, obratov, ljudi... V zadnjem času pa že prevladuje spoznanje, da je mogoče bolje kakšno stvar kupiti ali opraviti s pomočjo drugih, ki so za to usposobljeni in specializirani. Vse preveč mačehovsko se obnašamo tudi do naših sve-tovalno-raziskovalnih inštitucij. Oceniti bi morali ali se nam splača izkoristiti kakšno tako informacijo, če že ne za drugega, vsaj za potrditev lastnih idej in usmeritev.

Nekatere dela bi lahko opravljali tudi z občasnim najemom določenih strokovnjakov, ki nam bi uslugo opravili za dogovorjeno plačilo.

#### **Boris MARKELJ:**

Za zaključek bi rekel tole: delali naj bi to, da bi s tem ohranjali Alpino, z moderno organizacijo, ki bo hkrati bolj uspešna in učinkovita in da bi člani v tej verigi imeli bolj jasno sliko o vplivu in učinku na svoj vložek. Nikakor pa ne bi smeli razmišljati tako, da bomo odslej skriti vsak za svoj »grm« in vsak po svoje gledali, koliko bo kdo uspešnejši od drugega.



#### **Aleš DOLENC:**

Povedati je treba še naslednje: tema, ki smo jo obravnavali, »to so profitne enote v Alpini«, lahko rečem, da je še povsem na akademski ravni in tudi razgovor je pokazal, da kakšnih bolj oprijemljivih stvari nismo povedali. Menim, da bi morali stvari bolj razčistiti, da bi enote lahko začele, kajti izvajamo določene aktivnosti, ki so bile pred časom že bolj dorečene kot so zdaj.

**ZAKLJUČEK:** Kakorkoli že: če bomo imeli profitne enote ali le posamezne programe, vedno bomo morali težiti, da bo notranja organiziranost povečala učinkovitost in poslovno uspešnost. Sicer je vse zaman. To pa zahteva resnično poznavanje razmer, ob ugotavljanju dosedanjih izkušenj pa prave ukrepe in metode dela. Pa ne samo kratkoročno usmerjene.



## Aktualni intervju

### Drugačna vloga poslovodske konference

Pogovarjamo se z vodjem maloprodajne mreže Alešem Dolencem.

**Delo-življenje:** Poslovodska konferenca naj bi bil pomemben pogovor poslovodij z vodstvom maloprodajne mreže in drugimi vodilnimi, kajne?

**Aleš Dolenc:** Da, poslovodske konference so bile nekoč čisto naročanje (zaključevanje) obutve za prihajajočo sezono. Sedaj ob dobri pripravi naročanje še ostane, vendar omogočimo poslovodjem, da lahko še kaj prispevajo, da je kolekcija čim ustrežnejša. Hkrati pa skušamo doseči, da je konferenca srečanje in dogovor pomembnega dela Alpine, da se lahko pogovorimo o razmerah; organiziramo tudi razne izobraževalne oblike...

**Delo-življenje:** V razmerah, ko pravzaprav nimamo pravega marketinga, so verjetno informacije, ki jih lahko posredujejo poslovodje, dobrodošle?

**Aleš Dolenc:** Informacije s trga so seveda dragocene. Kvaliteta je namreč celovit proces, za katerega je sodelovanje poslovodij pomembno. Tu nastopa vrsta vprašanj: Ali je izbor kolekcije pravilen? Potrebno je kvalitetno delo z dobavitelji (za izbor); podobno velja za predstavitev na konferenci. Pomemben dejavnik je tudi, da je obutev v prodajalnah v določenih rokih, po ustreznih cenah. Vse to tudi v kvaliteti poslovanja.

**Delo-življenje:** Kako ustrezno postreči kupca, da bo zadovoljen?

**Aleš Dolenc:** Konkurenca bo vedno hujša in zato bodo uspeli le tisti, ki bodo upoštevali vse tisto, kar trg zahteva. Kar zadeva ponudbo, ima pomembno vlogo služba za dokup.

**Delo-življenje:** V dobro ponudbo poleg kakovostne in modne obutve in že naštetih dejavnikov sodi gotovo tudi sposobnost prodajalcev, da znajo svetovati. Na drugi strani pa, da bi imeli v mreži naprodaj tudi drobne stvari, ki sodijo k obutvi: steljke, vezalke, kreme itd?

**Aleš Dolenc:** Kakšnih posebnih tržnih raziskav v zvezi s tem nimamo. Lahko pa povem, da o tem razmišljamo, saj je lahko dejavnik dobre prodaje in poslovnega uspeha.

**Nejko PODOBNIK**

## 10-letnica prodajalne Alpina Metlika

V letošnjem letu tudi prodajalna Metlika slavi 10-letnico. Prodajalna je v starem delu Metlike, precej oddaljena od prodajnega centra, kjer so tudi konkurenčne prodajalne. To veliko vpliva na promet trgovine.

Metlika je mesto z okrog 7.000 prebivalci, ki se pretežno ukvarjajo s kmetijstvom in tekstilno industrijo. Veliko smo odvisni od stalnih kupcev, ki so z izbiro v naši prodajalni zadovoljni. V preteklem letu 1990 je prodajalna dosegla 97 % parovni in 93 % finančni plan, kar menimo, da je za razmere v našem kraju zadovoljivo. Še posebej velja omeniti, da je Metlika med Karlovcem in Novim mestom. Največji vpliv na poslovanje pa ima gotovo splošna kriza na tržišču.

Kolektiv je že od otvoritve v isti sestavi: prodajalki Mileva PETRIC in Nežka BEZEK, poslovodja pa Brane MÜLLER.

Kolektiv Metlike prijateljsko pozdravlja vse Alpinine sodelavce in vsem želi še veliko delovnih uspehov.

## Od profitnih centrov do podjetja



## Kadrovske novice



V marcu sta se s služenja vojaškega roka vrnila dva delavca, z delom pa jih je v tem razdobju prenehalo dvanajst.

Iz JLA sta se vrnila Vid Grbec, ki je nastopil delo v obratu Šentjošt in Boštjan Novak, ki je začel delati v težki montaži.

V marcu so prenehali delati iz neposredne proizvodnje iz oddelkov v Žireh Hilda Pipan, Anton Berlec in Julijana Bernik, iz obrata Gorenja vas so prenehali Jožefa Justin, Viktorija Petrič in Mevlida Jahić. Iz skupnih služb so z delom prenehale Valentina Demšar, Jožefa Logar, Marija Berčić in Marija Kramperšek. Iz maloprodajne mreže sta prenehali z delom Memnuna Goro iz prodajalne Sarajevo 1 in Kata Garvanović iz prodajalne Zagreb II.

Irma DOLENEC

### OB UPOKOJITVI:

Iz naše delovne sredine odhajajo v zasluženi pokoj naši dolgoletni sodelavci Hilda Pipan iz oddelka brizgane obutve, Anton Berlec iz montaže pancarjev, Julijana Bernik iz vzdrževalnih služb, Jožefa Justin in Viktorija Petrič iz obrata Gorenja vas, Valentina Demšar, Jožefa Logar in Marija Kramperšek iz finančno računovodskega sektorja ter Marija Berčić iz odpreme. Vsem želimo mnogo zdravja, zadovoljstva in dobrega počutja v domačem krogu.

Irma DOLENEC



Ob upokojitvi na sprejemu pri direktorju z leve: Franc Mur, Viktorija Petrič, Alojzija Jereb, Hilda Demšar, Matilda Bizovičar, Hela Likar, direktor Bojan Starman, Jože Pisk

## Kje bomo našli prostor pod soncem

Lahko rečem, da podobno kot prejšnja leta, seveda če se gospodarske in politične razmere ne bodo še naprej zaostrovale in če bomo ob mnogih težavah sploh še upali pomisliti na poletni oddih, ki ga prav gotovo vsakdo potrebuje in za služi.

Vse težje gospodarske razmere in pomanjkanje denarja bo vplivalo tudi na organizirano letovanje naših delavcev in bomo morali letos v glavnem ostati pri tem, kar že imamo. Upamo, da nam bo uspelo dobiti v najem tudi primeren apartma, da bi vsaj ohranili zmogljivosti, kot smo jih v prejšnjih letih že imeli.

## V spomin Marijanu Jerebu

Marijan Jereb je bil rojen 22. junija 1933. Po poklicu je bil kvalificiran čevljar in je v Alpini pričel delati 1. junija 1955 — v montažnih oddelkih. V juniju leta 1971 je bil razporejen na popravilo reklamiranih čevljev, kasneje je bil tudi vodja tega oddelka.

Junija leta 1986 se je invalidsko upokojil.

Sodelavci se ga zlasti spominjajo po njegovih izkušnjah, ki jih je pokazal zlasti pri reševanju reklamacij.



Tu je bilo potrebno poleg vsestranskega znanja, še veliko stikov s sodelavci. Marijan je znal z vsemi strokovno, tovariško in prijazno sodelovati.

Ohranili ga bomo v lepem spominu.

## Zapustila nas je Ivanka Kučan

Po petnajstih letih upokojitve je umrla naša nekdanja sodelavka, prodajalka v naši prodajalni v Celju, Ivanka Kučan.

Pri nas je bila zaposlena od leta 1954; torej je bila med našimi prvimi prodajalci, do leta 1976,

ko je odšla v pokoj. Sodelavci se je spominjajo kot pridno, natančno in za Alpino zavzeto sodelavko, kar je odločilo, da je bila tudi namestnica poslovodje.

Ohranili jo bomo v lepem in trajnem spominu.



Komisija za letovanje mora v teh časih dobro pretehtati svoje odločitve

Kot kaže, bomo apartma težko dobili za primerno ceno. Za naše zmožnosti previsoke cene kažejo na to, da tisti, ki naj bi skrbeli za turizem na našem Jadrano, hočejo v dveh mesecih zaslužiti za vse leto.

Na žalost, smo tudi mi v večini odvisni le od glavne sezone, to je letovanje julija in avgusta, ko so cene najvišje, medtem ko je po-

sezona zanimiva predvsem za toplice.

In kje bo letos naš prostor pod soncem?

V Umagu razpolagam z eno šestposteljno in devetimi štiri-posteljnimi hišicami, ki vam jih ni treba posebej predstavljati. Kakršneoli izboljšave tu niso možne; opravili bomo le manjša popravila.





## Za delo se premalo usposabljam

Izraz funkcionalno izobraževanje, razen na področju izobraževanja, ni pogosto v rabi, zato mnogi ne vedo njegovega pomena. To je izobraževanje, s katerim že zaposlen delavec pridobiva znanje, ki je potrebno za opravljanje njegovega dela. Npr. delavec iz računovodstva se udeleži seminarja o sestavi zaključnega računa, pravnik pa posveta o novostih v zakonodaji.

V glavnem se funkcionalno izobraževanje odvija v obliki seminarjev, tečajev in posvetov.

Brez slabe vesti lahko tako (in ostalo) izobraževanje imenujemo investicija, saj dviga produktivnost in s tem povečuje dohodek. Slovenski delavec se v primerjavi z delavcem iz Nemčije, v povprečju izobražuje več kot desetkrat manj ur letno.

Alpina izobraževanju nameinja precejšnja denarna sredstva, saj se zaveda, da znanje ne stagnira. V letu 1990 se je za štipendiranje, šolanje ob delu in funkcionalno izobraževanje porabilo 1.600.000,00 din, kar je približno šestkrat manj kot za reklamo oz. le trinajstino mesečnega bruto zneska za plačo.

Alpina se odloča kako in koga izobraževati na dva načina: glede na potrebe in glede na ponudbo. Slovenske institucije, ki izobražujejo delavce, se v glavnem preživljajo same, zato je pestrost njihovih programov le do tiste mere, ki jim še zagotavlja preživetje, torej nimajo programov za ozek krog porabnikov oz. interesentov, razen če naročnik v celoti krije stroške.

Letošnjo zimo (kot prejšnje zime in upajmo tudi bodoče) so se naši delavci kar precej izobraževali. Če vzamemo obdobje od septembra 1990 do marca 1991 se je v različne oblike funkcionalnega izobraževanja vključilo 176 delavcev, kar je približno 10 % vseh zaposlenih. Udeleževali so se jih tako iz proizvodnje kot komercialne, financ in prodaje, čeprav mogoče iz slednje še najmanj.

Glede na vsebino je bilo največ jezikovnih tečajev (italijanščina in angleščina), ki smo jih organizirali sami ali pa smo se posluževali uslug izobraževalnega centra za tuje jezike iz Ljubljane. Veliko je bilo udeležb na seminarjih s komercialnega in zunanje-trgovskega področja. Leto 1990 je bilo polno spre-



S seminarja za prekvalifikacijo

memb in novosti na področju zakonodaje, podjetništva, delovnih razmerij, kolektivne pogodbe, reševanja presežkov delavcev; vse to moramo poznati tudi v Alpini, kar pa v poplavi ponudbe s teh področij ni težko. Izbira oz. ponudba je velika tudi zaradi naraščanja zasebnih podjetij, ki prevzemajo del programa delavskim univerzam in so konkurenčni tako s cenami kot po vsebinski ponudbi. Po številu je bilo največ enodnevni seminarjev: o finančnem računovodstvu, davkih, poslovanju, kvaliteti, pnevmatiki, računalništvu, vzdrževanju, pripravi jedi, prodaji, varstvu pri delu...

Kar nekaj je bilo udeležb na seminarjih, ki jih organizira Center za usposabljanje vodilnih delavcev Brdo pri Kranju, ki je naša najboljša šola za managerje.

Trenutno teče v Alpini v več skupinah tridnevni program usposabljanja za delavce z malo delovne dobe in za take, ki so bili iz režije premeščeni v proizvodnjo in naj bi pridobili nekaj teoretičnega znanja, ki jim bo koristilo v praksi.

Tako radi se primerjamo z boljšimi, kadar želimo poudariti, kako smo v nečem na slabšem, vendar pa bi se bilo dobro vprašati, zakaj smo slabši. Že pred nekaj leti so nam, tudi na seminarju, za primerjavo dajali, mislim da Belgijo, kjer se morajo (menda) vodilni delavci izobraževati letno najmanj tretjino delovnega časa in to med delovnim časom. Pri nas pa vlada prepričanje ali miselnost, da tisti, ki lahko med delovnim časom obiskujejo seminarje, nimajo zado-  
sti dela?!

Franja NOVAK

V Strunjanu imamo dve lepi stanovanji in bivanje je tu res udobno. To za samo kopanje in uživanje v lepi naravi ne moremo trditi, ker je na plažo kar daleč, naselje pa precej živahno. Vse ostale stvari urejamo s počitniško skupnostjo Škofja Loka, ki je upravljalca tega počitniškega naselja.

Poleg tega imamo v Maredi eno stanovanjsko enoto, ki je v urejenem počitniškem naselju in je primerna za letovanje tri do štiričlanske družine.

Razpolagamo z desetimi prikolicami, ki bodo letos nameščene v naslednjih kampih: Mareda, Rovinj, Cres in Pineta — po ena prikolica. V Medulinu bomo namestili dve prikolici, na Krku pa tri.

Poleg tega imamo v Lanterni pri Poreču dva kontejnerja, ki sta za bivanje primernejša, predvsem zaradi tuša in WC v samem objektu, plaža pa je nekoliko bolj oddaljena. Avtocamp je zelo velik in lepo urejen, ima vse spremljajoče objekte; leži pa precej visoko nad morjem.

V Čateških toplicah imamo dve počitniški hišici; tu računamo na daljšo sezono, od aprila tja do konca oktobra, hišici pa sta na razpolago preko celega leta.

Kdor se še zanima za toplice, bo tudi letos lahko letoval v Atomskih toplicah, kjer nam gostišče, ki je našim delavcem dobro poznano in slavi po dobri postrežbi in nizkih cenah, nudi svoje usluge.

Tudi letos bomo skušali organizirati izmenjavo s Čehoslovaki, ki so za to zelo zainteresirani in upamo, da bodo tudi naši delavci, saj je očitno, da so bili dosedaj še vsi zadovoljni z letovanjem v zdravih toplicah v Pještanjih. Za isto ceno kot stane letovanje v Umagu, namreč Čehoslovaki nudijo precej bolj udobno bivanje in dobro hrano, pa še prevoz je brezplačen.

In kaj bo novega?

Kot že rečeno bomo skušali najeti apartma v krajih (predvsem na otokih v srednjem Jadranu) kjer nimamo svojih kapacitet in s tem skušali dopolniti in popestriti letošnjo ponudbo.

Vsekakor pa bomo še naprej vsem, ki ne bodo letovali preko Alpine, regresirali oskrbni dan in s tem nekoliko spodbujali letovanje na svoje.

Vsem, ki bi to želeli, pa bomo skušali v zvezi z letovanjem svetovati in pomagati pri organizaciji.

Anuška KAVČIČ

## Odvzeta delovna doba se bo vračala

Oglasil se je naš upokojenec Tone Mlinar, ki je spomnil na sklep slovenske vlade, da preneha veljati sklep o odvzemu delovne dobe vsem tistim, ki so med vojno po letu 1941 služili v nemški vojski ali kakšni drugi vojaški formaciji. Gre za delovno dobo, ki so jo posamezniki dejansko opravili od 6. aprila 1941 do odhoda v omenjene vojaške formacije.

*Delo 12. februarja piše:*

»Kot je zapisano v obrazložitvi ustavnega zakona, so določbe o črtanju delovne dobe protiustavne, saj so na podlagi dela pridobljene pravice neodtujljive. Zato jih ni mogoče odvzeti in se njim ni mogoče odreči. V tistih primerih, ko ljudje niso bili obsojeni in njim pokojninske dobe niso odvzemali kot pravne posledice obsodbe, obstaja še dodaten razlog za protiustavnost takih določb, saj je kazensko sankcijo izgube pokojninske dobe izrekel kar organ socialnega zavarovanja. (cit. T. M.)

Povprašali smo tudi našo kadrovsko službo. Takole so nam povedali:

2. odst. 263. člena Kazenskega zakona SFRJ je določal, da se v pokojninsko dobo ne šteje čas zaradi udeležbe v boju na strani okupatorja v času od 6. februarja 1941 do 15. maja 1945.

Z ustavnim zakonom objavljenim v Ur. l. RS št. 4/91 je bila sprejeta sprememba, po kateri se v Republici Sloveniji ne uporablja določba 2. odstavka 263. člena Kazenskega zakona SFRJ. To pomeni, da se v Republici Sloveniji v pokojninsko dobo šteje prej navedeno obdobje.

Zato naj se vsi tisti, ki jim zaradi te zakonske določbe pokojninska doba za to obdobje ni bila priznana, oglašijo na Skupnosti pokojninskega in invalidskega zavarovanja v Kranju, kjer bodo dobili vse informacije.



# TO JE NAŠ KRAJ



Knjigarna, papirnica, loto; to je le del programa nove trgovine Nuše Mohorič — LUSTIK imenovano.

## Plan izletov za leto 1991

Datum	Kraj	Vodnik
12. 05. 91	POHOD NA BLEGOŠ	Pavel Žakelj
19. 05. 91	NANOS	Janez Bekš, Vesna Kosmač
26. 05. 91	KOJCA	Marjan Praprotnik
02. 06. 91	KRIŠKA GORA	Kokalj Tone
09. 06. 91	NEZNANO	Franc Reven, Vinko Eniko
16. 06. 91	GOLJAKI—HLEVIŠE	Pavle Žakelj
23. 06. 91	KOBARIŠKI STOL	Franc Temelj
30. 06. 91	BEGUNJŠČICA	Kokalj Tone
07. 07. 91	KRIŠKI PODI	Vesna Kosmač
14. 07. 91	VOGEL—ČRNA PRST	Vinko Podobnik
21. 07. 91	TRIGLAV	Janez Strel
28. 07. 91	ZELENICA—STOL	Vinko Eniko
04. 08. 91	ZAHODNI JULJCI (Italija)	Marjan Praprotnik
11. 08. 91	PRISOJNIK	Franc Reven
18. 08. 91	SKUTA	Franc Temelj
25. 08. 91	KRN	Janez Bekš
01. 09. 91	RATITOVEC	Pavle Žakelj
08. 09. 91	TROMEJA PEČ	Vinko Eniko
15. 09. 91	ŠPIK	Vinko Podobnik
22. 09. 91	KOMNA—SEDMERA	Marjan Poljanšek
29. 09. 91	PLANJAVA	Franc Oblak
20. 10. 91	POHOD OKROG ŽIROV	Franc Oblak

Planinsko društvo Žiri

## ČRNA PIKA



Ko skopni sneg, se pokaže, kaj smo Žirovci zavrgli. Čas bi že bil, da bi to delali bolj organizirano.

## Konrad Petermelj v Smeltu

Pred kratkim so v galeriji Smelta v Ljubljani zaprli razstavo slik našega sodelavca Konrada Petermelja.

Konrad je tu razstavljal petindvajset svojih oljnih slik na pleksi steklu.

Spet smo bili priče velikemu zanimanju in pohvalnim ocenam Petermeljeve ustvarjalnosti.

Kaže, da bo letošnje leto Konrad Petermelj razstavljal še večkrat, saj se ponudbe tako iz domovine kot tuje kar vrstijo.

Nejko **PODOBNIK**

## Tržno gospodarstvo in sindikat

Po demokratičnih spremembah v Sloveniji nastaja možnost sindikalnega organiziranja, ki bo v polni meri uveljavljal interese delavcev. To je mogoče le tako, da se uveljavljajo tudi ideje in interesi, ki bi bili drugače potisnjeni v ozadje.

Tako kot si ni mogoče predstavljati delovanja demokratičnega parlamenta samo z eno stranko (torej brez opozicije), si tudi ni mogoče zamišljati demokratičnega organiziranja sindikalnega gibanja z enovito sindikalno organizacijo, pa naj se ta imenuje Neodvisnost, Svobodni sindikati ali kakor koli; v vsakem primeru bi bila to spet monopolna organizacija in kot taka nedemokratična.

V praksi to pomeni, da bo sindikalna organiziranost v Sloveniji zaživila takrat, ko bosta v vsakem podjetju, ustanovi ali zavodu enakopravno delovali vsaj dve samostojni organizaciji, torej vsaj dva sindikata podjetij. Tako se najbolj učinkovito prepreči ali vsaj zmanjša možnost korupcije med vodstvom podjetja in med vodstvi sindikatov, kot kažejo izkušnje v zahodni Evropi. Poleg tega pa sindikata drug nad drugim izvajata kontrolo (podobno kot v parlamentu opravlja to vlogo opozicija), drug nasproti drugemu pa sta tudi zdrava konkurenca, ki preprečuje uspavanje in jo sili k učinkovitosti.

Čprav morajo posamezni sindikati obdržati samostojnost in uveljavljati lasten profil, je po drugi strani nujno, da so pri pomembnih zadevah sposobni tudi sodelovati. Sodelovanje in usklajevanje stališč je potrebno še posebej na ravni podjetij zato, da posamezni sindikati oblikujejo skupni sindikalni svet podjetja.

Dopolnitev in dosledno spoštovanje delovnopravne zakonodaje je nujnost, če hočemo kakovostno prestopiti na raven socialnega partnerstva in medsebojnega spoštovanja, ki mora zavladati med poslovnimi strukturami in delavci. To bo osnova socialnega miru, ki je prvi pogoj gospodarskega razcveta. Dokler tega ne bo, bodo odnosi med šefi in podrejenimi na ravni neravnotežnega sveta, po načelu: »Tako je;

če ti pa kaj »ne paše«, pa vzemi knjižico».

V takih odnosih se ne da dobro delati. Državo blaginje bodo dosegli samo tisti, ki imajo poleg strokovnih sposobnosti tudi civiliziran in smisel za socialen medsebojni odnos, ki šele omogoča ustvarjalnost in skupinsko delo.

Vse to je odvisno od tega, kako hitro nam bo uspelo prepričati delavce in uslužbence, da v tržnem gospodarstvu nadvse potrebujejo demokratično organiziran in učinkovit SINDIKAT, ki bo sposoben spremljati poslovnanje podjetja, saj bo edino v tem primeru lahko izoblikoval realne zahteve in jih podkrepil s trdnimi argumenti.

Delovno področje sindikatov v informacijski poindustrijski družbi (v katero počasi vstopa tudi slovenska država) se bo precej razlikovalo od klasičnega. Še posebno velja to za nas, saj smo podedovali zelo neustrezno in ideološko obarvano delovnopravno zakonodajo. Spremeniti bo potrebno še vedno uzakojeno idejo delavskega samoupravljanja v sodoben model sodločanja, ki se drugje uveljavlja že dvajset let.

Zavedati se moramo, da si lahko največ pomagamo sami, a na žalost, je vse preveč takih, ki mislijo, da bodo zanje vse postorili drugi. Drugi to res storijo, vendar po svoje.

Za sindikat Neodvisnost:  
Tone SEMIČ

»DELO-ŽIVLJENJE« je glasilo ALPINE Žiri. Ureja ga uredniški odbor: Meta Bogataj, Jana Erzenožnik, Bogo Filipič, Jožica Kacin, Anuška Kavčič, Helena Kavčič, Marija Košir, Betka Pišlar, Jernej Podobnik — glavni in odgovorni urednik. — Izhaja mesečno, naklada 2200 izvodov. Fotografija: Brigita Zemljarič. Tisk: Gorenjski tisk, Kranj.