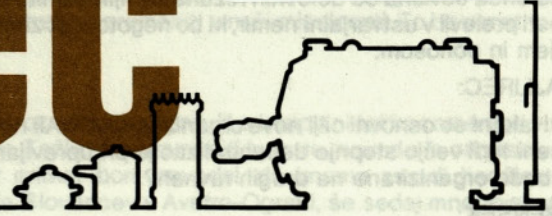




# EMO Emajlirec



glasilo podjetja v družbeni lastnini emo celje

LETO XLII - ŠT. 1-2 - MAREC 1992

## Ne bomo uspešni, če zastavljenih ciljev ne bomo dosegli

### Pogovor z direktorjem EMO-HOLDING

Organizacija poslovanja v našem kolektivu se je v zadnjih letih nekajkrat spremenila. Na začetku lanskega leta se je EMO iz enovitega podjetja preoblikoval v holding z desetimi samostojnimi podjetji. Nekatero dejavnosti smo iz sistema tudi izločili in oblikovale so se kot samostojna podjetja, ustanovili pa smo tudi nekaj mešanih družb. Že pri uveljavitvi zadnje organiziranosti je bilo jasno, da je tudi to prehodna oblika. Bistveno spremenjeni pogoji poslovanja narekujejo vse hitrejše uveljavljanje organiziranosti, ki je prilagojena sodobnemu tržnemu in v svet odprtemu gospodarstvu. Zanj je danes značilna večja ponudba od povpraševanja, kar pomeni, da cene relativno padajo, prodaja lahko le tisti, ki se je sposoben prilagoditi s čim nižjo ceno za izdelek primerne kakovosti.

Takšno stanje na trgu in cilj, da moramo preživeti, je bilo tudi osnovno vodilo zadnjih organizacijskih sprememb, ki so bolj kot kdajkoli doslej razburile »emovce«.

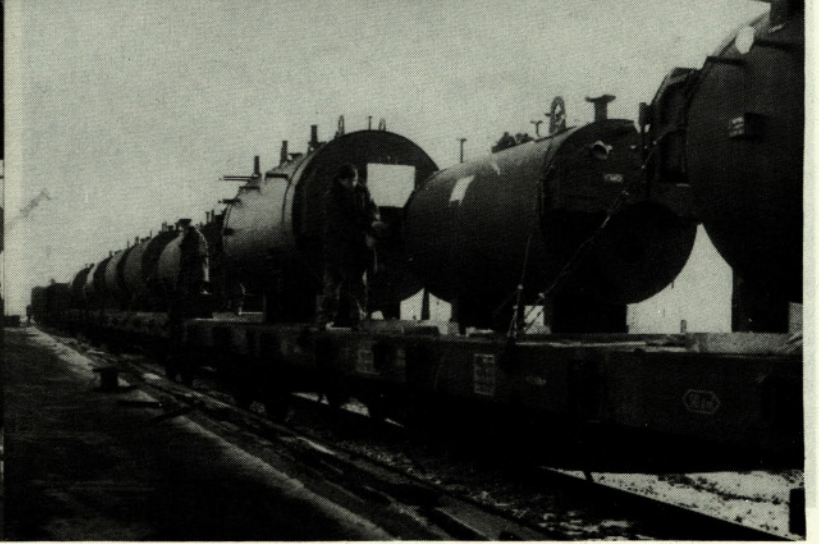
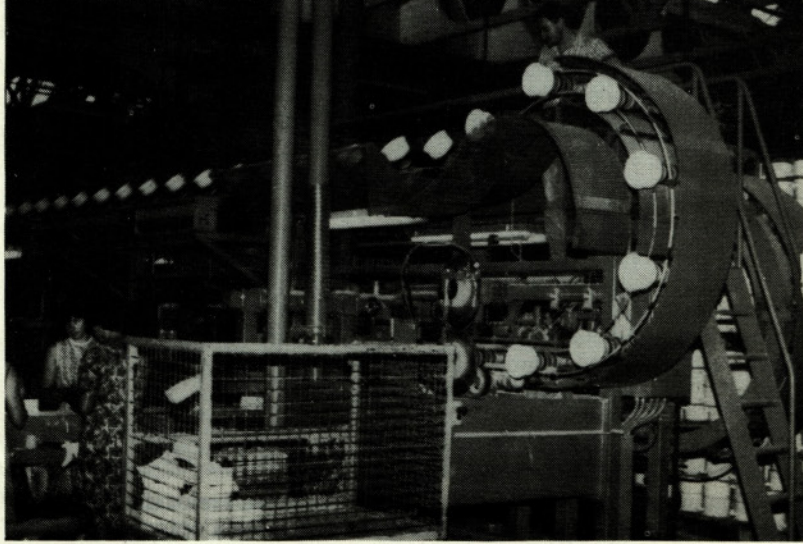
Prav zaradi tega smo zaposlili glavnega direktorja EMO holding, Jožeta GUBENŠKA, za pogovor:

#### EMAJLIREC:

Zadnje organizacijske spremembe v poslovnem sistemu holding EMO so vnesle med zaposlene precejšen nemir. To še zlasti velja za delavce podjetij EMO-INTE, EMO-VZDRŽEVANJE in EMO-ENERGETSKA OPREMA. Omenjena podjetja se morajo preoblikovati in prilagoditi razmeram, da bi dočakala normalne pogoje poslovanja. Kako bodo to lahko uresničila?

#### GUBENŠEK:

Preden bi odgovoril na vprašanja, je potrebno pojasniti pravila poslovanja. EMO se je pred letom reorganiziral tudi zato, da bi spoznal, kateri deli starega EMO so se sposobni spoprijeti z realnimi pogoji poslovanja, ki veljajo na tržišču. Nekateri so dokazali, da so sposobni preživeti tudi v najbolj neugodnem gospodarskem okolju. V tistih podjetjih, ki jim to ni uspelo ter so poslovala z izgubo, so potrebni organizacijski in kadrovski posegi. Če še s tem ne bi dosegli pozitivnih rezultatov, sledijo stečaji. Zato je nemir upravičen. Takrat, ko bodo delavci spoznali, da je njihova  
(Nadaljevanje na 2. strani)



## Ne bomo uspešni, če zastavljenih ciljev ne bomo dosegli

(Nadaljevanje s 1. strani)

eksistenca odvisna od delovnih rezultatov njih samih, se bo nemir negotovosti prelevil v ustvarjalni nemir, ki bo negotovost zamenjal s samozaupanjem in ponosom.

EMAJLIREC:

Kakšni so osnovni cilji nove organiziranosti? Ali nova organiziranost pomeni tudi večjo stopnjo decentralizacije pri upravljanju? Katere funkcije bodo organizirane na drugih ravneh?

GUBENŠEK:

Osnovni cilj vsake reorganizacije je ustvariti pogoje za pridobivanje večjega dobička. Če začnem z EMO-ENERGETSKO OPREMO – je treba povedati, da že od same investicije do sedaj to podjetje praktično posluje ves čas z izgubo. To pa kaže, da je v tem podjetju marsikaj narobe. Z lansko reorganizacijo je EMO prevzel vso hipoteko slabega poslovanja v preteklosti. Vodstvo tega podjetja bi moralo urediti interne razmere tako, da bi poslovali pozitivno. To jim žal ni uspelo, saj ugotavljamo, da od 225 zaposlenih delavcev v tem podjetju dela v proizvodnji le 90 delavcev, ostali so v strokovnih službah. Poleg tega pa je za to družbo delalo še okoli 40 delavcev iz podjetij skupnega pomena. Že ta slabost je zadosten razlog, da družba ne bi mogla biti uspešna nikjer na svetu. Zato je upravni odbor tega podjetja zamenjal vodstvo, ki ima »proste roke« pri urejanju razmer v družbi ENERGETSKA OPREMA. Delavce pa vabim, da novemu vodstvu kreativno pomagajo pri prizadevanjih za rešitev družbe in s tem tudi eksistenco delavcem.

Že takrat, ko smo staro ENERGETSKO OPREMO preselili iz EMO v novo zgrajeno investicijo v Šentjurju, je bil osnovni namen uporaba praznih prostorov, ki jih je EMO še rekonstruiral za proizvodnjo strojev in naprav za tržišče. V teh prostorih se je izdelalo okrog 50 kotlov mesečno, kar je prineslo EMO do milijon DEM prihodka.

Ker EMO-VZDRŽEVANJE ni uspel svoje proizvodnje plasirati zunaj EMO, se je treba vprašati, kje so vzroki. Ali ni morda osnovni vzrok konkurenčnost? Podjetja EMO pa bi »morala« kupovati iste storitve po enaki ceni. Nekaj časa, dokler smo lahko vse stroške vkalkulirali v izdelke, ki smo jih prodajali na jugoslovansko tržišče, je to šlo. Sedaj pa moramo tudi te stroške zmanjšati. To pa pomeni, da bo potrebno vzdrževanje reorganizirati tako, da bo konkurenčno s svojimi izdelki tudi na tržišču zunaj EMO. Ti lepi proizvodni obrati morajo služiti sistemu EMO za pridobivanje in ne za trošenje skupnega denarja.

Podobno velja za skupne službe, oziroma sedaj EMO-INTE in vso režijo po družbah. Če naredimo le eno primerjavo z EMO pred II. svetovno vojno, ko je bilo v tej firmi zaposleno enako število delavcev kot sedaj, so bili vsi režijski in strokovni delavci v sedanji zgradbi, ki jo uporablja za svoje režije EMO-POSODA. Mi pa smo imeli polno upravno zgradbo, polno Tehniško šolo, Vilo Livado, Lebičevo hišo in še so govorili, da je prostorov premalo. Za EMO je veljalo, da je en delavec delal v proizvodnji, drugi pa je ugotavljal, kaj je prvi naredil. Tako kot smo ugotavljali za vzdrževanje, to povzroča, da so naši izdelki nekonkurenčni.

Moje osebno mnenje je, da je lahko v teh službah zaposlenih še več. Pogoj pa je samo ta, da pridobijo denar izven EMO. V EMO pa moramo poslovanje poenostaviti tako, da bo dejansko manj dela za tako imenovana strokovna opravila. Seveda pa ne smemo metati vse v en koš. Med te tako imenovane režije ne moremo uvrščati strokovnjakov iz vseh poslovnih funkcij. Od teh pa moramo več zahtevati ter jih tudi bolje plačati, saj se dobro zavedamo, da lahko veliko storijo za uspešno poslovanje.



Jože GUBENŠEK, dipl. ing. – direktor EMO holding

EMAJLIREC:

Ali te spremembe pomenijo, da naj bi se mnogi strokovni sodelavci »preselili« bližje proizvodnji in zaživel z bolj določenimi problemi produktov?

GUBENŠEK:

Da, te spremembe pomenijo, da bodo podjetja nosila samo najnujnejše stroške, ki jih povzročajo poslovanje po eni strani, ter da se bo kvaliteta informacij iz poslovanja izboljšala.

EMAJLIREC:

Pri iskanju rešitev za uspešnejše poslovanje podjetij je med drugim tudi ugotovitev, da nas je za takšen obseg proizvodnje preveč. Z drugimi besedami – na izdelek je obešenih preveč stroškov in teh tržišče ni pripravljeno plačati. Eden takšnih – od številnih drugih – je tudi preveliko število zaposlenih. Ugotovitev ni nova in razreševanje tega občutljivega problema tudi ne. Doslej se je problem presežnih delavcev reševal po tako imenovani »mehki« varianti, z različnimi vrstami upokojitve, s pomočjo dokupa let, ipd. ...

Če naj EMO preživi sedanje ekonomske težave, bo najbrž treba seči tudi po drugih oblikah reševanja, kajti vsi delavci nimajo pogojev za upokojitve.

Že ugotovitev, da nas je preveč, pa je vnesla v kolektiv nemir ...

GUBENŠEK:

Preveč enostavna se mi zdi ugotovitev, da nas je preveč. Sistem EMO bi moral zaposliti še več delavcev glede na bogate kvalitetne programe in tehnološka znanja. Vprašanje je le, kaj ti delavci delajo in v kaj je usmerjena njihova aktivnost. V tistih primerih, kjer se zaposleni zavedajo, da je naša skupna naloga izboljšanje kvalitete in zmanjšanje proizvodnih stroškov, ne bo težko najti kupcev za naše izdelke. Normalno pa je, da tržišče neprimerne cene izdelkov, ki jih obremenjujejo slaba delovna storilnost, visoki režijski stroški in velike družbene dajatve, ne sprejema. Iz tega naslova nastaja večina nezaposlenih delavcev. Velikost svetovnega tržišča je neomejena glede na jugoslovansko tržišče. Razlika je le v tem, da se nam v Jugoslaviji ni bilo treba prizadevati, ker smo lahko bili slabi, saj stečajev sistem ni poznal. Danes pa v boju na tržišču ostajajo samo tisti, ki imajo pozitiven odnos do kvalitete, kupcev in znajo izdelovati izdelke po konkurenčnih stroških.

EMAJLIREC:

Prerazporeditev, čakanje na delo in prekinitve delovnega razmerja, so v primerjavi z upokojitvijo veliko večji udarec za posameznika. Ukrepa prerazporeditev in čakanje na delo se že izvajata, šušlja pa se tudi o seznamih odvečnih delavcev. Kako je s tem? Kdaj in kje bo nekdo izvedel, da je presežek?

GUBENŠEK:

Na to vprašanje sem delno že odgovoril. Za to dajem sedaj kratek in jasen odgovor. EMO nima odvečnih delavcev, ki so zmožni in pripravljeni delati tisto delo, ki je potrebno. Verjamem, da je bilo nekaterim do sedaj ljubše posedati po pisarnah in se sklicevati na delovni staž, kot pa delati v proizvodnji v treh izmenah. To velja tako za proizvodne družbe, kot za INTE in Vzdrževanje. Ravno tako menim, da ni pošteno do tistih, ki so resnično bolni, da so zaposleni. Ti delavci si zaslužijo (oziroma so potrebni) invalidske upokojitve. (V EMO je precej delavcev, ki so pretežno v bolniškem staležu.)

Prav zaradi tega imamo do petkrat večjo odsotnost z dela, kot jo ima naša konkurenca v tujini. Tudi na tem področju moramo nekaj spremeniti. Res pa je, da nas je za takšen obseg proizvodnje, kot jo imamo sedaj, 600 preveč. Torej, rešitev je v večji prodaji naših izdelkov in naših storitev na trgu izven EMO, za več kot 30 odstotkov pa ne bo potrebno odpuščati delavcev. Drugi izhod za EMO je odpustitev delavcev. Za vodstvo bi bila ljubša rešitev povečanje prodaje. Za to pa se moramo vsi potruditi.

EMAJLIREC:

Že večkrat ste izjavili, da tudi, če bi vse znotraj EMA uredili idealno in če bi se tudi okrog nas stvari dobro uredile, ostaja še vedno precej stvari, ki jih mora urediti država. Pri tem poudarjate zavlačevanje lastninskega preoblikovanja, nujnost zniževanja vseh vrst stroškov financiranja, realnih obresti, realnost provizij in podobnih reči. Kaj je po vašem mnenju potrebno storiti, da bo vlada končno le prisluhnila težavam gospodarstva in ga s pametno politiko sanacije bank razbremenila tako, da bomo lahko zmanjšali izgube, povečali akumulativnost, znižali cene in povečali konkurenčnost?

GUBENŠEK:

Zunanji pogoji poslovanja prav gotovo močno vplivajo na naše poslovanje. Vse, kar ste dejali, drži. Tudi država bo morala spremeniti odnos

do gospodarstva ter se zavedati, da ne bo možno dolgo kazati na ideološkega sovražnika, temveč se soočiti z realnostjo, da je možno trošiti ravno toliko in šele na to, ko je nekaj prigospodarjenega. Več se bo morala ukvarjati s ustvarjanjem in manj s trošenjem. Osnova vsega pa je res primerna zakonodaja. Prepričan sem, da 90 odstotkov Slovencev ve, da gre v primeru lastniške zakonodaje predvsem za politični boj med strankami, da se delovna zakonodaja ne sprejme zato, ker dosedanja delovna zakonodaja ščiti državo (ne delavca), z demagoškim predznakom o zaščiti delavca. Gospodarstvo postaja vse bolj revno in nekonkurenčno in z njim tudi delavci. Na tem področju je storjena velika škoda slovenskemu narodu. Tudi to, da ima kapital nerealno ceno, istočasno pa nam Narodna banka Slovenije ne dovoli, da bi imeli žiro račun v tuji banki, tudi v primeru, ko večino naših izdelkov prodajamo v tujino, ne kaže na to, da je bančni sistem Slovenije vir za reševanje zgrešenih potez države ali gospodarskih subjektov na račun slovenskega gospodarstva in drugih bančnih komitentov.

EMAJLIREC:

Sprejem zakona o privatizaciji bo pomenil nadaljnje preoblikovanje EMA oziroma lastninsko preobrazbo njegovih podjetij. Vaša razmišljanja in aktivnosti verjetno že potekajo v smeri privabljanja tujih partnerjev, ki bi bili pripravljeni s svojim kapitalom sodelovati pri uresničevanju kakšnih večjih, zahtevnejših projektov...

GUBENŠEK:

Menim, da živimo v veliki zmoti. Najprej država, ki misli, da bodo pridveli tuji kupci ter pokupili naše tovarne. Ta denar naj bi koristil državi »v splošno dobro«.

Drugi so delavci in naivna vodstva, ki mislijo, da bodo prišli tujci ter jim dali denar, s katerim bodo premostili velike finančne težave. Pridružujem se tistim, ki menijo, da tujcev ne bo vse dotlej, dokler država ne bo uredila vsega tistega, kar zahtevamo od nje mi, saj tudi oni ne bi bili uspešni v takšnih pogojih gospodarjenja. Takrat bodo kupovali na razprodaji imetje slovenskega naroda v tistih primerih, ko bo nekdo danes vložil marko, da bo jutri dobil dve. Zato si prizadevamo za privatizacijo, kjer bi ostali lastniki predvsem slovenski državljani (tudi delavci). Tujce pa bi privabili kot partnerje (ne gospodarje) v smislu razpršenega lastništva. V tem primeru imamo izdelan projekt aktivnosti. Do realizacije pa bo prišlo ob primerni zakonodaji. Najnovejši usklajeni predlog daje te možnosti,

zato upam, da bodo poslanci izkazali svojo zrelost (ne kot doslej) ter sprejeli ta zakon.

EMAJLIREC:

Postopoma se privajamo novim odnosom in drugačnim pristojnostim. Marsikaj pa bo treba spremeniti v naši miselnosti. To bo verjetno najtežje...

GUBENŠEK:

Tudi to vaše spoznanje je realno. V principu ni težko zamenjati vlade, ustave in zakonov. Težko je spremeniti kulturo, navade in odnose v nekem narodu. Kot primer bom navedel, da imamo zaradi tisočletnega skupnega življenja Slovencev v Avstro-Ogrski, še sedaj mnogo skupnih točk v vsakdanjem življenju, odnosu do dela, kulturi in izročilu, itd. ... Ravno tako pa vpliva na druge narode njihova preteklost. Tudi odnose v podjetju bo zato pri nas v Sloveniji lažje spremeniti kot drugod v Vzhodni Evropi in na Balkanu. Zato sem optimist glede miselnosti zaposlenih delavcev. Prav gotovo pa je vmes nekaj takšnih, ki se ne morejo sprijazniti s tem, da jim bo delo zagotovljeno le, če bodo kolektivu potrebni. To moramo dokazovati z delom.

EMAJLIREC:

Razumljivo je, da učinkov drugačne organiziranosti ne moremo pričakovati takoj. Razmere v gospodarstvu se bodo verjetno še nekaj časa slabšale in kljub vsem številnim izvedenim ukrepom bo naš položaj še vedno negotov. Vsi v kolektivu želimo in upamo, da se bodo razmere vendarle pričele urejati in rezultat izboljševati. Vaš komentar...

GUBENŠEK:

Vsaka sprememba ima takojšnje in dolgoročne posledice. V našem primeru se lahko pohvalimo. Lanska reorganizacija že daje pozitivne učinke. Predlani smo bili v Sloveniji med 5 odstotki najslabših (izguba na delavca) v primerjavi z industrijo. Letos smo v branži že nadpovprečni. Upam pa, da ne mislite, da smo zaradi tega, če ne moremo plačevati nepotrebne dela, če iščemo notranje rezerve, če želimo delavce produktivno zaposliti in s tem povečati našo skupno socialno varnost, neuspešni. Neuspešni bomo, če zastavljenih ciljev ne bomo realizirali.

Viki KLENOVŠEK

## Ambiente »92« Frankfurt 15.-19. februar

Sejmi so gotovo ena od najstarejših oblik nastopanja na trgu. To je priložnost, ko se blago propagira, afirmira in proda. Na sejmu so osebno prisotni proizvajalci, ki vzpostavljajo osebne stike s kupci.

Tudi mednarodni sejem AMBIENTE, na katerem že vrsto let uspešno sodeluje tudi EMO, je prikaz zadnjih dosežkov na področju ponudbe izdelkov in storitev za gospodinjstvo. Posodo so razstavljali vsi pomembnejši evropski oziroma svetovni proizvajalci. Na letošnji sejem so se naši sodelavci iz Posode dobro pripravili, saj se zavedajo, da nastop na sejmu pomeni za proizvajalce najprej priložnost, da sebe in svoje izdelke neposredno predstavijo različnim strukturam svojega poslovnega okolja, hkrati pa jim omogoča, da spoznajo novosti konkurence, tržne razmere, seveda pa tudi trende v določeni proizvodnji, prodaji in potrošnji.

Če hočeš biti na tujem trgu konkurenčen, se pač moraš predstaviti z ustrežno ponudbo. Nenazadnje dobro pripravljen nastop na sejmu poleg prodajnih učinkov omogoča razstavljalcu ustvarjanje in utrjevanje do-brega imena pri poslovnih javnostih.



Dober image je danes zlata vreden. Dileme »nastopiti na sejmu« da ali ne, ne sme biti



EMOTON v FRANKFURTU – Prviloma so sejmi prikaz zadnjih dosežkov na področju ponudbe izdelkov in storitev



Naš razstavni prostor je bil barvno in oblikovno usklajen in gotovo med najlepšimi



## Sejmi v Sloveniji (april – december 1992)

30. 3.–4. 4. Spomladanski prodajni sejem – Prodajni sejem kmetijske mehanizacije, sredstev za prehrano rastlin in živali, semen in sadik, gradbenih materialov, blaga široke potrošnje, Gornja Radgona

2.–5. 4. Ribiški sejem, 9. slovenski sejem ribiške opreme in pribora, Ljubljana

7.–12. 4. Salon avtomobilov, Celje

10.–17. 4. Mednarodni sejem gozdarstva in kmetijstva, Kranj

14.–19. 4. Alpe-Adria – Svoboda bivanja – 31. mednarodni sejem salon: vse za dom in gospodinjstvo, aparati in oprema za gostinstvo in trgovino, oprema interierjev ter zabavne elektronike, Ljubljana

22.–25. 4. Eko '92 – Komunala, ekologija, hortikultura, Celje

24.–29. 4. Slovenski avtomobilski salon – 16. mednarodna razstava novih in starih avtomobilov, motorjev, rezervnih delov in avto-moto športa, Ljubljana

5.–8. 5. Mednarodni sejem obrti in podjetništva, Kranj

5.–8. 5. Kontri – 9. mednarodni bienalni sejem strojev in opreme za konfekcijo in trikotažo, Ljubljana

5.–9. 5. Varovanje – 2. slovenski sejem varovanja objektov, premoženja in oseb z mednarodno udeležbo, Ljubljana

16.–23. 5. Pomladanski sejmi: Sejem bio; Človek in prosti čas; Ideja; Novosti za trgovino; Steklo in keramika; Vse za otroka, Celje

17.–27. 5. Design expo '92, Ljubljana

20.–24. 5. AAF – ARS – Antiquitasfair, 2. mednarodni sejem sodobne umetnosti in antikvit, Ljubljana

1.–5. 6. Inpak '92 – 8. mednarodni sejem embalaže, transporta in tehnike pakiranja, Gornja Radgona

3.–6. 6. Zaščita '92 – Protection '92, Kranj

8.–12. 6. Lesma – 20. mednarodni bienalni sejem lesnoobdelovalnih strojev, naprav in materialov, Ljubljana

16.–20. 6. Pomladanski sejmi, Celje

14.–23. 8. Mednarodni gorenjski sejem, Kranj

22.–30. 8. 30. mednarodni kmetijsko-živilski sejem, Gornja Radgona

31. 8.–6. 9. Vino – 38. mednarodni vinogradniško-vinarski sejem, Ljubljana

8.–11. 9. Sejem: Slovenski proizvod – slovenska kakovost, Kranj

11.–20. 9. Mednarodni obrtni sejem – MOS, Celje

16.–19. 9. Marketing klub – 4. sejmsko in poslovno srečanje ponudnikov in porabnikov marketinških in poslovnih storitev, materiala in opreme, Ljubljana

5.–9. 10. Sodobna elektronika – 39. mednarodna razstava profesionalne elektronike, tele-

komunikacij, RTV difuzije, opreme za proizvodnjo, sestavnih delov funkcijskih enot in materialov, visokih tehnologij in znanja, Ljubljana

7.–11. 10. Senior – (Vse za tretje življenjsko obdobje), Celje

9.–15. 10. Mednarodni oktobrski sejem, Kranj

13.–18. 10. Gost-Tur '92 – Mednarodni sejem gostinstva in turizma, Gornja Radgona

21.–25. 10. Narava – zdravje, 23. sejem ponudbe proizvodov, dejavnosti in idej za zdravo življenje z mednarodno udeležbo, Ljubljana

17.–21. 11. Ljubljanski pohišveni sejem – 3.

slovenski pohišveni sejem z mednarodno udeležbo, Ljubljana

19.–22. 11. Kranjski zimskošportni sejem, Kranj

28. 11.–4. 12. Miklavževi nakupi, Kranj

1.–6. 12. Ski Expo – 23. slovenski sejem opreme za zimski šport in turistične ponudbe zimskošportnih središč doma in v tujini z mednarodno udeležbo, Ljubljana

11.–20. 12. Novoletni sejem, Kranj

11.–27. 12. Novoletni-božični sejem, Celje

14.–30. 12. Veseli december, prodajni sejem, Ljubljana

## Drobne zanimivosti

### Večjezični prevajalnik

Ugledna japonska firma Canon se s svojim elektronskim slovarjem ni silila med prve izdelovalce takšnih izdelkov. Rajši so si vzeli nekaj več časa in na podlagi napak konkurence razvili zares izpopolnjen izdelek.

Besedni zaklad elektronskega slovarja Wordtank 8000 obsega okrog 70.000 besed v devetih jezikih. Za vsak jezik je izdelana lična barvna kartica, ki jo vstavimo v ustrezno odprtino računalnika in ga s tem pripravimo na delo v angleščini, nemščini, francoščini, španščini, italijanščini, holandsščini, danščini, švedščini ali finščini. Ker je bilo v elektronskem drobovju še dovolj prostora za dodatne funkcije, zna Wordtank tudi preverjati pravilnost zapisa besed, iskati sinonime in preračunavati valute. Poleg tega lahko lastnik vanj shrani pomembnejše telefonske številke in rokovnik svojih obveznosti. Razumljivo je, da Wordtank obvlada tudi tako banalne stvari, kot je računanje.

Cena novosti je približno 500 DEM, kar ni ravno malo. Devet klasičnih slovarjev stane že majhno premoženje, Wordtank pa ponuja še vrsto dodatnih funkcij. In nenazadnje – elektronski slovar je zanesljiv znak tehnične naprednosti ponosnega lastnika.

### Želite portret svojega vlomilca?

Večina protivlomnih naprav temelji na tem, da naj bi s sireno odgnale vlomilca. Sistem Photo-Alarm, ki so ga izdelali v Švici, pa poskrbi za to, da policija zlahka izsledí storilca.

Jedro novega alarma je fotoaparati, ki se samodejno sproži, čim se mu kdo približa. Pred tem odda še poseben zvok, ki pritegne obiskovalčev pozornost in tako zagotovi jasen posnetek obraza. Ohišje naprave je močno ojačano, film pa je še posebej zaščiten, tako da že posnetega materiala ni mogoče uničiti niti s strelnim orožjem. Sistem ima še nekaj lastnosti, ki pa jih proizvajalec (razumljivo) noče podrobneje pojasnjevati.

Novi alarmni sistem nikakor ne bo nadomestil dosedanjih alarmov, lahko pa jih učinkovito dopolni v primeru, ko varnost stanovanja ogroža naiven, nezakrinkan vlomilec.

### Nova miška za prenosne računalnike

Prenosni računalniki se hitro uveljavljajo, hkrati pa večina novejših programov omogoča udobno delo z miško – najljubšo domačo živaljo vsakega pravega računalniškega navdušenca.

Večina prenosnih računalnikov miške nima vgrajene na tipkovnici, zato je razumljivo prizadevanje izdelovalcev računalniške opreme, da bi mišk lačnemu tržišču ponudili čim bolj uporabne nadomestke. Med proizvajalci izstopata Microsoft in Compaq, ki skupaj ponujata novost – Ballpoint. Gre za miški podoben izdelek, ki ga pritrdimo ob računalnikovo tipkovnico, kazalček na računalniškem zaslonu pa vodimo s pre-

mikanjem kroglice na Ballpointu. Za delo s tem nadomestkom miške zato ne potrebujemo ravne delovne površine, kar je v skladu z možnostmi uporabe prenosnih računalnikov v avtu, letalu...

Nov izdelek je uporabi ob prenosnih računalnikih prilagojen tudi z nezatno porabo električne energije. Začetna cena Microsoftovega Ballpointa je slabih 500 DEM. Verjetno bo na trgu kmalu dovolj trikrat cenejših izdelkov, ki po tehničnih zmogljivostih ne bodo prav nič zaostajali za izvirnikom.

### Svetlobna oprema kolesa

Kolesarskim navdušencem bo gotovo všeč nova svetlobna oprema, ki jo na kolo natakne mo le takrat, ko jo zares potrebujemo, sicer pa z njo ne izzivamo tatov.

Ceprav se novost imenuje Cateye, seveda ne gre za klasične odbojnice svetlobe, kakršne pri nas poznamo pod imenom mačje oko. Cateye sta zmogljivi halogenski svetilki, ki ju s preprostim mehanizmom pritrdimo na krmilo oziroma na sedežno oporo dvokolesa.

### Novi materiali varujejo pred poškodbami

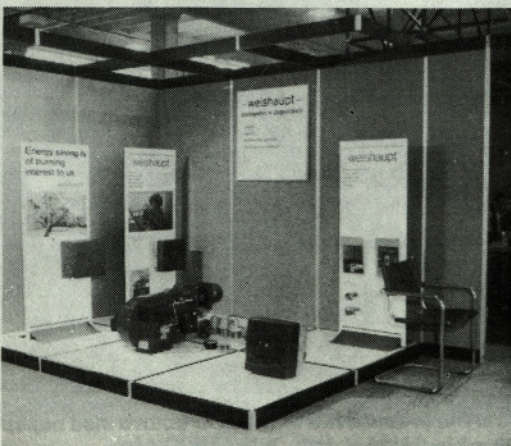
Pogosto se nam zdi, da se uporabe novih materialov v sodobnih športnih pripomočkih najbolj razveselijo propagandisti, ki morajo tržišču vsakodnevno dokazovati revolucionarnost svojih izdelkov.

Pri znani firmi Head seveda ne smejo zaostajati za konkurenco. Tako so razširili med morebitne kupce podatek, da novi materiali, uporabljeni v teniškem loparju Head Atlantis, vsaj za 20 % zmanjšajo trajanje in jakost vibracij, ki nastajajo ob vsakem udarcu po žogici. Kombinacija posebej obdelanih grafitnih vlaken in nove snovi, imenovane twaron, naj bi tako vsaj za petino zmanjšala pogostnost najbolj zoprne teniške poškodbe, znane pod imenom teniški komolec.

### Miniaturni sef za magnetne kartice

Izguba ene ali več magnetnih kartic je prava mora sodobnih poslovnežev. Spreten tat ali nepošten najditelj lahko s tujimi karticami povzroči zelo visoke stroške v kratkem času – še preden je veljavnost kartice preklicana.

Marsikateri izmed previdnejših uporabnikov magnetnih kartic se bo zato razveselil miniaturnega sefa za shranjevanje plačilnih kartic Cardsafe. Za varnost kartic skrbi štirimestna številčna šifra, ki jo lahko lastnik tudi spreminja. Nepooblaščenemu odpiralcu tudi potrpežljivost ne pomaga kaj prida; ključavnica uglednega proizvajalca Yale se blokira po šestih poskusih odpiranja z nepravilno šifro. Tudi nasilje se ne izplača, saj je ohišje iz izredno trdne plastike, poleg tega pa je napolnjeno s posebno tekočino, ki se ob poskusu nasilnega odpiranja razlije po karticah in jih uniči.



## Evolucija marketinške organizacije

Globalno širjenje tehnologije in znanj o upravljanju, reorganizacija mednarodnega gospodarstva in uveljavljanje novih oblik poslovanja na svetovnih tržiščih napovedujejo razburkano in vedno bolj zapleteno konkurenčno okolje. To terja vsestransko osmišljeno, učinkovito, inovativno in fleksibilno organiziranje tržnih dejavnosti, kar pa ni izvedljivo brez temeljnega prestrukturiranja poslovanja. Ekonomske spremembe, ki smo jim priča, povzročajo negotovost in nas osupljajo. Poimenovana novega obdobja kot postindustrijska ali storitvena ekonomija ali informacijska družba niso popolna.

Doslej uveljavljeni koncepti organiziranja gospodarstva so preseženi. Povečuje se število tržnih segmentov glede na preference in navade porabnikov. Pod vplivom inovacij, konkurence in informacijske tehnologije se segmenti prav tako nenehno spreminjajo in restrukturirajo. Vse to terja bistveno nov način organiziranja ekonomskih aktivnosti. Nastajajoče spremembe bi lahko primerjali z obdobjem industrijske revolucije v 19. stoletju ali pa z zeleno revo-

lucijo v kmetijstvu v šestdesetih letih. Dinamiko globalnih tržišč ne zmorejo dohitevati vertikalno organizirana podjetja. Prihaja čas kompleksnih multilateralnih sistemov, tj. dinamičnih in fleksibilnih organizacij, ki bodo zmogle pravočasno zaznati hitre spremembe na tržiščih in ki bodo nemudoma reagirale.

Pri razdelitvi dodatne vrednosti, ki je dosežena pri blagu množične porabe, se vedno bolj večja delež marketinga na škodo proizvodnje. Temu procesu se upirajo konvencionalne organizacijske strukture, saj vlagajo sredstva v obsežne lastne raziskave ali v tehnologijo. V prihodnje se bo namesto načela o delitvi dela uveljavila delitev specializacije poslovnih funkcij. To bo povzročilo vertikalno dezintegracijo podjetij in poslovne funkcije bo prevzela mreža specializiranih organizacij. Tako nastale funkcionalno specializirane firme bo koordiniralo in tržno usmerjalo središčno jedro, ustanovljeno v ta namen.

V naslednjem stoletju bodo družbenoekonomska gibanja v interakciji z ekonomskimi aktivnostmi oblikovala razburkano

poslovno okolje. Širjenje tehnološkega in menedžerskega znanja bo odpravilo ekonomske in politične meje ter počasi in zanesljivo ustvarilo svetovno tržišče brez meja. Nov računalniško integrirani fleksibilni proizvodni sistem (FMS) bo s pomočjo avtomatizirane tehnologije bistveno znižal proizvodne stroške dela in kapitala. Variabilni stroški se bodo zmanjšali in se bodo ob spremembah povečali relativno počasneje. Tehnologija FMS je zaradi fleksibilnosti učinkovitejša od množične proizvodnje standardiziranih izdelkov. Podjetje prihodnosti bo obvladovalo globalno raznolikost kot kvazikorporacija družabništva veččin in virov. Ta bo kupovala surovine tam, kjer so najcenejše, proizvajala tam, kjer so stroški najnižji, in prodajala tam, kjer bo dosegla najvišjo ceno. Tako že nastaja avtomobil scoupe, ki ga oblikuje Ital Design, karoserijo zanj dobavlja angleški Lotus, dokončno pa je izdelan v korejskem Hyundaiju.

Organizacija prihodnosti bo optimizirala obdelavo informacij, tako da bo neposredno priključena na tržni utrip. Fleksibil-

len in uren tržni odziv postaja strateško izredno pomemben. Honda in Toyota potrebujejo od zasnovane vozila do prodaje na trgu tri leta. Ford štiri leta in GM pet let. Najnaprednejši proizvajalci avtomobilov razvijajo sistem, pri katerem bo kupec v salonu v okviru izbire lahko sam oblikoval vozilo zase prek računalniškega sistema, povezanega neposredno s proizvodno linijo. Takšen avtomobil bodo še vedno množično proizvajali brez posebnih stroškov in z obljubljenim petdnevnim dobavnim rokom.

Znanje in informacije zamenjujejo kapital in energijo kot primarni ustvarjalci bogastva. Nenehno naraščanje znanja se lahko obvladuje s specializacijo, vendar zahteva to brezhibno koordinacijo. Hierarhična organizacija kot tudi mehanizem selektivnega izbiranja informacij se bosta kmalu pokazala za brezupno neuspešna. Potrebna je visoka profesionalna sposobnost na vseh ravneh organizacije. Uresničuje se Druckerjeva napoved, da bo podjetje prihodnosti podobno simfoničnemu orkestru, tj. organizaciji samih specialistov, ki upravljajo in urejajo storitve prek organizi-

ranih povratnih informacij kolegov, potrošnikov in vodstva. Podjetje bo prepustno v vseh oddelkih, hierarhija bo minimalna, posredna in zabrisana, spoštovana bo osebna avtonomija.

Vertikalne integracije bodo opuščene. Uspešna bodo koncentrično strukturirana podjetja. Njihova učinkovitost bo odvisna od hitrosti in sposobnosti obdelave informacij na poti od odkritja tržnih signalov prek transformacije (v izdelke) do zadovoljlitve potrošnikov. V organizaciji bodo posamezniki profesionalno nastopali in sodelovali v vedno novih in različnih skupinah in reševali vedno nove probleme. Kaže, da se bosta v prihodnjem razvili dve organizacijski vrsti podjetij: marketinška družba za menjavo (t.i. marketing exchange company) je zamišljena kot velik tržni informacijski sistem in neke vrste borza ter obračunsko mesto izdelkov in storitev. V družbi se ne bodo posebej ukvarjali s številnimi poslovnimi funkcijami. Kvalitetna mreža tržnih informacij bo glavni vir njene koordinacijske moči, zato bi lahko takšno družbo imenovali tudi družba marketinške informacijske mreže. Japonske trgovske družbe ali npr. Sears že imajo nekatere značilnosti takšne oblike.

Na drugi strani pa bo marketinška koalicijska družba (marketing coalition company) kot neke vrste polimorfni organizem, ki se sproti prilagaja okolju. Družba bo zveza visoko specializiranih proizvodnih ali tehnoloških centrov, vendar ne strateška zveza, ampak funkcionalna. Nove organizacijske oblike se ukvarjajo z menjavo veččin in informacij, organizirane so interfunkcionalno, tj. družabniki penetrirajo v strateška jedra. Z drugimi besedami, njihova organizacijska značilnost je transorganizacijski sistem menjave. Pravila vedenja in izvrševanja v družbi so podobna tistim, ki veljajo med univerzitetnimi raziskovalci. Negujejo predvsem horizontalne odnose, medtem ko hierarhijo nadomešča osebni ugled. Temeljna pravila so pripravljenost na delitev zasluženega uspeha in smisel za sodelovanje, zavestnost in zaupanje.

Za popolno uresničitev novih oblik organizacij potrebujejo spodbujevalno in nadzorno jedro, podobno sedanjim profitnim centrom. To bo s kompjutiziranim informacijskim sistemom opravljalo funkcije transorganizacijskega živčnega sistema, ki ne bo samo sredstvo za maksimiranje zmognosti in storilnosti, temveč tudi samokrmilni mehanizem za vzajemno in sprotno verifikacijo prispevkov posameznikov.

Marketinške družbe menjave in marketinške koalicijske družbe naznanjajo dramatično spremembo v korporacijah. Vendar bodo te kvazi korporacije uspešne samo, če se bodo uresničile kot najčistejša oblika organizacij, ki jih generirajo potrošniki in trg.

Bojan SEŠEL

Journal of Marketing

## Nova organizacijska kultura – tudi v EMO?

Za ustvarjalnost in inovativnost potrebuje podjetje ustrezno organizacijsko kulturo, ki ceni, spodbuja in nagraduje ustvarjalno vedenje. Organizacijska kultura podjetja pomeni sistem vrednot, norm in pravil obnašanja, ki se spontano razvijajo v podjetju. Organizacijska kultura podjetja daje pečat miselnosti in delovanju vseh zaposlenih delavcev in videnju podjetja v okolju.

V našem okolju in tudi v EMO je organizacijska kultura bila in je že relativno njasen in ne natančno definiran pojem, ki dopušča zelo različne interpretacije. Namesto o organizacijski kulturi je bilo več govora o organizacijski klimi.

Organizacijska kultura je torej sistem vrednot, prepri-

čanj, temeljnih stališč, itd., ki so značilna za določeno skupino ali organizacijo in jo ločujejo od drugih skupin in organizacij. Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanju organizacije na okolje in pri reševanju problemov njene notranje integracije. Kot odprt sistem je organizacija eksistenčno odvisna od uspešne prilagoditve okolju. Pri reševanju teh vprašanj (notranje in zunanje prilagoditve) organizacija razvije neke svoje temeljne obrazce kot poseben stil organizacije. Organizacijska kultura je eden pomembnih dejavnikov uspešnosti organizacije in njenega razvoja.

Do povečanja pomena organizacijske kulture in zani-

manja zanjo v našem okolju kot tudi v sistemu EMO je prišlo v zadnjem času predvsem zaradi TEŽAV PRI URESNIČEVANJU SPREMENB V ORGANIZACIJAH. V vse bolj turboletnem okolju je organizacija kot odprt sistem vse bolj izpostavljen nujnosti sprememb. Zdaj se kažejo bistvene razlike med organizacijami. Nekatera podjetja so se novim pogojem prilagodila hitro, druga zelo počasi.

Izkušnje iz razvitega dela sveta nam kažejo, da so se mnoga podjetja rešila iz kriznih razmer z RADIKALNO SPREMEMBO svoje organizacijske kulture. Iz novejših zgodovine managementa se kot primer navaja Chrysler korporacija, ki jo je E. Lee Iaccoca v nekaj letih rešil propada s spremembo organizacijske kulture, ki je temeljila na obupavanju in povprečnosti, z oblikovanjem nove kulture, ki je temeljila na ponosu in zaupanju.

**Je lahko to tudi model za EMO?**

Organizacijska kultura je relativno trden pojav. Zato jo je težko spremeniti. Vendar pa velja, da v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi obenem prišlo do spremembe organizacijske kulture. Tako recimo





# Slovenska standardizacija

Da bi se uspešno vključila v mednarodno (meddržavno) dogajanje in s tem utrdila svoje obstojanje in delovanje, mora vsaka država doma vzpostaviti celo vrsto dejavnosti. Te dejavnosti črpajo koristi iz sorodnih dejavnosti v drugih državah, vanje tudi prispevajo svoj delež, se z njimi povezujejo v mnogostranskem interesu v nove skupnosti ipd.

Dve od takih dejavnosti sta tudi standardizacija in meroslovje.

Naša nova država, Republika Slovenija, se je te naloge takoj lotila in v tem članku bomo pregledali, kakšno je stanje danes in kakšne naloge so pred slovensko standardizacijo.

Med triindvajsetimi ministrstvi v slovenski vladi je tudi MINISTRSTVO ZA ZNANOST IN TEHNOLOGIJO. Temu ministrstvu sta pridružena dva urada:

– Urad za Varstvo Industrijske Lastnine (UVIL) in

– Urad za Standardizacijo in Meroslovje (USM).

(UVIL je prevzel za Slovenijo naloge Zveznega zavoda za patente iz Beograda in USM delo dveh takih zavodov – Zveznega zavoda za standardizacijo in Zveznega zavoda za mere in plemenite kovine).

V Uradu za standardizacijo in meroslovje so tri službe:

– Služba standardizacije,

– Služba za preskušanje in certificiranje

– Služba meroslovja.

Med dejavnostmi teh služb je – zelo poenostavljeno povedano – naslednja povezava:

Služba standardizacije s pripravo slovenskih standardov uporabnikom le-teh predlaga, kakšen naj bo določen izdelek oz. kako naj se določena zadeva uredi.

Služba za preskušanje in certificiranje organizira preverjanje izdelkov in storitev glede njihove skladnosti z zahtevami standardov in potrjevanje te skladnosti.

Služba meroslovja pripravi tak (nadzorni) sistem, ki bo prisiljeval vse proizvajalce, laboratorije, ustanove itd., vključno s posamezniki, da bodo uporabljali iste merske enote in dopuščene merilne priprave.

Na naslednji shemi je poenostavljeno prikazano njihovo delo za to, da bi bila izdelek ali storitev dobra.

Podrobneje pa bo dejavnost službe standardizacije slonela na naslednjem (1):

## CILJI

– Postavitev sistema slovenske nacionalne standardizacije

– Postavitev nacionalnih organov, potrebnih za vključitev v mednarodne organizacije za standardizacijo

– Vključitev in izbira področij za aktivno sodelovanje v mednarodnih in regionalnih organizacijah za standardizacijo

– Izpolnjevanje obveznosti in izkoriščanje pravic, ki izhajajo iz članstva v mednarodnih in regionalnih organizacijah

– Vzpostavitev in vzdrževanje baze podatkov o standardih in tehničnih predpisih Republike Slovenije

## NAČELA

– Odprava ovir v prometu blaga in storitev

– Zagotavljanje varstva življenja in zdravja ljudi in okolja

– Varstvo in obveščenost potrošnikov glede kakovosti

– Hitro, točno in lahko razumljivo sporočanje, prenos in obdelave informacij

– Pospesevanje splošne ekonomičnosti, smotrno izkoriščanje dobrin in energije

– Prednosti mednarodne standardizacije pred nacionalno (ob upoštevanju ciljev standardizacije)

– Prostovoljnost uporabe standardov (razen v primeru varstva ljudi in okolja)

## STROKOVNE NALOGE

– Pridobivanje strokovnih sodelavcev za delo v tehničnih odborih IEC in ISO, ki pokrivajo glavna področja slovenskega gospodarstva

– Organiziranje sodelovanja v mednarodnih standardizacijskih telesih (obravnave dokumentov, glasovanja, posredovanja pripomb itd.)

– Prevzemanje mednarodnih standardov v sistem slovenske nacionalne standardizacije SLS po mednarodnih pravilih (ISO Guide 21)

– Zagotavljanje informiranja o obstoječi standardizacijski dokumentaciji, pripravljalnih dokumentih in o uporabi dokumentov tehnične regulative

– Izobraževanje na področju standardizacije

Razumljivo je, da je URAD ZA STANDARDIZACIJO IN MEROSLOVJE s svojimi tremi službami šele v nastajanju in da je tudi treba premisliti, do kakšnega obsega jih je mogoče in smiselno graditi in v katerih zadevah se bo treba nasloniti na ustanove izven Slovenije.

Trenutno potekajo naslednje dejavnosti USM (2):

Dejavnosti USM potekajo na:

– pripravi novih tozadevnih zakonov, ki bodo predlagani Skupščini Republiki Slovenije in ki bodo popolnoma kompatibilni s tozadevno evropsko zakonodajo

– medsebojnemu priznavanju listin s tega področja med Republiko Slovenijo in ostalimi republikami nekdanje Jugoslavije,

– raziskavi merilnih zmogljivosti in organizacij etalonske baze Republike Slovenije,

– pripravi predlogov nujnih predpisov za kontinuiteto dela na teh področjih,

– nadaljnjem oblikovanju in mikroorganizaciji USM,

– pripravah za včlanitve v ustrezne mednarodne in regijske organizacije (ISO, IEC, BIPM, OIML, CEN, CENELEC, ETSI, EOQ, EOTC itd.),

– rednem izhajanju »Sporočil«,

– zamenjavi ustreznih obrazcev pri izdajanju različnih odločb, dopolnil k odločbam, ipd.

O tekočih spremembah in novih situacijah pri izgraditvi sistema bo USM obveščal zainteresirane s čimbolj rednim objavljanim novic v »Sporočilih«.

Oglejmo si še nekoliko določil iz osnutka Zakona o tehničnih predpisih in standardizaciji (3):

V prvem členu so pač navedeni razlogi in cilji za vpeljavo slovenskih standardov in tehničnih predpisov v skladu s cilji Mednarodne organizacije za standardizacijo ISO. (Naj tu opozorim na pomembno novost v pomenu in uporabi izrazov, povzeto verjetno po evropski standardizaciji:

– **standard je neobvezen tehnični dokument brez pravne moči** in – **tehnični predpis – pravilnik – je pravno-tehnični dokument z obvezno uporabo**; če tak tehnični predpis zahteva upoštevanje določenih standardov, potem postanejo tudi ti za obravnavano zadevo obvezni).

Nadalje so navedeni organi in organizacije v državi Sloveniji, ki skrbijo za delovanje sistema standardizacije:

Nacionalni svet

Strokovna komisija

Urad za standardizacijo in meroslovje

Podrobneje o njihovem delu morda kdaj drugič.

Sledijo še določila o **odobrenih laboratorijih** (lahko v okviru podjetij) za izdajanje pisemenih izjav o ustreznosti in o **pooblaščenih laboratorijih** (neutralne tretje osebe) za izdajanje certifikatov o ustreznosti izdelkov.

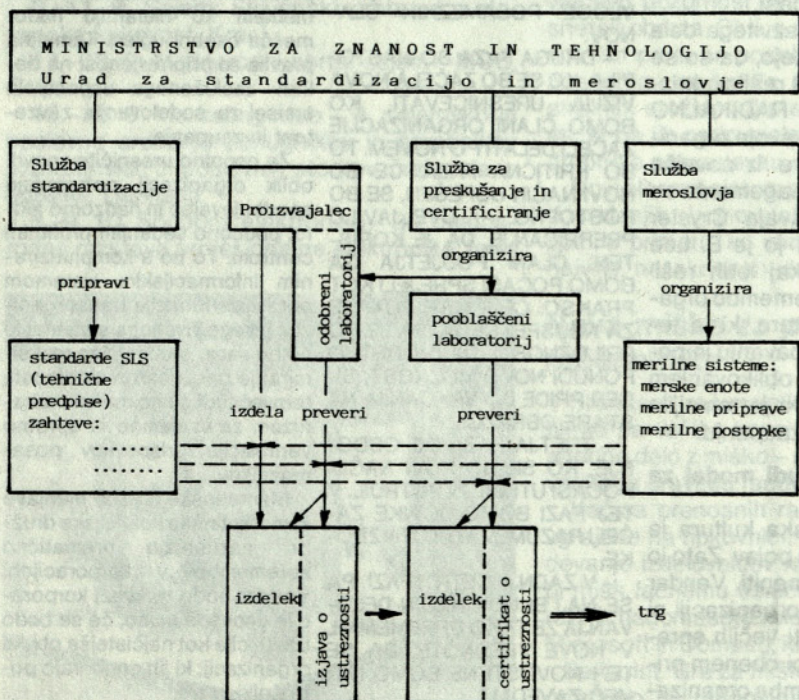
Kot že rečeno, so to le nekateri drobci iz osnutka nastajajočega slovenskega Zakona o tehničnih predpisih in standardizaciji.

## VIRI

(1) SPOROČILA – MESSAGES; 1v91; stran 2; Urad Republike Slovenije za standardizacijo in meroslovje

(2) Kot pod (1); stran 5

(3) Komisija za standardizacijo pri Gospodarski zbornici Slovenije



Shema organiziranosti in dejavnosti Urada za standardizacijo in meroslovje

# Kaj pa poslovne tajnosti?

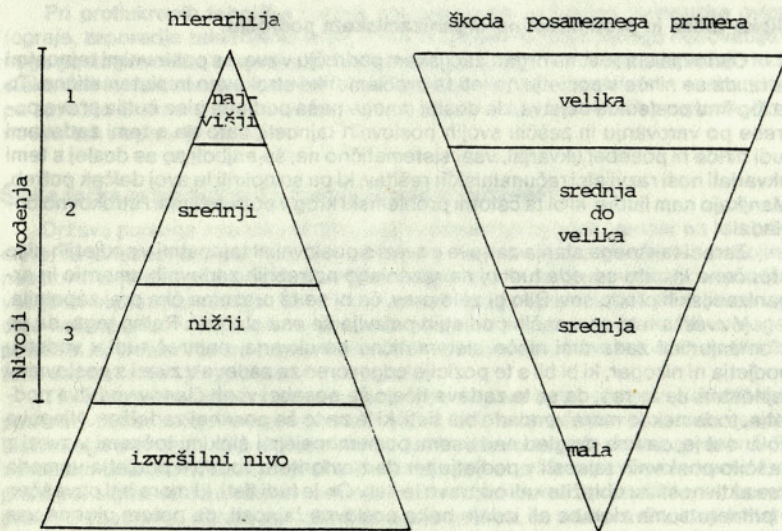
(Nadaljevanje iz prejšnje številke)

## Gospodarsko vohunstvo

V tem mozaiku zadev v zvezi s poslovnimi tajnostmi bi ostala bela lisa, če ne bi omenili tudi gospodarskega vohunstva. Z izmišljenimi ali resničnimi primeri siceršnjega vohunstva nas predvsem televizijski filmi kar pogosto seznanjajo, s primeri gospodarskega vohunstva pa mnogo manj. Tudi sicer se o tej tematiki bolj malo govori, kar pa še ne pomeni, da se na tem področju skorajda nič ne dogaja. Gospodarsko vohunstvo je namreč eno izmed tistih področij, ki jih lahko primerjamo s plavajočo ledeno goro: manj kot ena desetina je nad gladino in je torej znana, za vse drugi pa je znano le to, da obstaja, kaj več pa ne.

Razloga, da je gospodarsko vohunstvo bolj poredka tema obravnavanja, sta v glavnem le dva: od tega, kar se dogaja, se bolj malo kaj odkrije in od tega, kar se odkrije, pride v javnost bolj malo kaj. To velja za ves svet in za vsa obdobja. Domnevamo lahko, da se razmerje med številom izvršenih in številom odkritih tovrstnih dejanj iz obdobja v obdobje in iz države v državo sicer delno spreminja, vendar pa tudi to, da je to razmerje vedno malo. Nove metode in uporaba (ali boljše: zloraba) novih tehniških dosežkov na eni strani potegnejo za seboj isto tudi na drugi strani.

To, da prodre v javnost je malo sicer odkritih primerov gospodarskega vohunstva, pa je morda nerazumljivo le na prvi pogled. Če pa malo bolj pomislimo, da hitro pridemo do spoznanja, da niti oškodovano podjetje niti podjetje, ki je povzročilo škodo, nimata interesa, da bi se to razvedelo. Gre za ugled in s tem za denar. Ugled imetnika odkrite poslovne tajnosti bi trpel zaradi tega, ker pri vsakomur nastane vtis, da le-ta ni dober gospodar in ni v zadostni meri poskrbel za to, da vohunstvo ne bi moglo biti uspešno. Če gre pri njem za to ali ono storitveno dejavnost, pomeni lahko padec ugleda tudi izpad naročil in s tem v skrajnem primeru tudi konec podjetja. – Podjetju, ki si je s pomočjo vohunstva priskrbelo poslovno tajnost, pa bi padel ugled zaradi nepoštenosti.



**Slika 7**  
Čim višje v hierarhiji podjetja je sodelavec, tem večjo posamično škodo lahko povzroči z zlorabo ali izdajo poslovnih tajnosti

To, da taki primeri le redko prodrejo v javnost, pa seveda še ne pomeni, da oškodovano podjetje ne zahteva poravnave škode. Seveda jo zahteva in največkrat tudi dobi. Dobi jo na osnovi »gentlemanskega« dogovora takorekoč med štirimi očmi. Tudi pomoč države ni potrebna.

Prav je, da kot dober gospodar vemo za glavne osnove metode dela na področju gospodarskega vohunstva, da bomo lahko bolj previdni. Pri tem gre res le za osnovne metode, ki se v praksi pojavljajo v mnogih variantah. V dostopni literaturi vseh zagotovo ne bi mogli najti.

Ne bo odveč, če v tej zvezi povemo tudi to, da teh metod ne uporabljajo le ljudje, ki ne pripadajo imetniku poslovnih tajnosti, torej ljudje zunaj podjetja. Uporabljajo jih namreč tudi ljudje v podjetju samem. Opravka imamo torej z eksternim in internim gospodarskim vohunstvom.

Ena izmed osnovnih metod je ta, da interesent za poslovno tajnost skrivaj pride v prostor s poslovno tajnostjo, si jo v odvisnosti od tega, za kaj gre, ogleda, si napravi skice, jo fotografira, jo posname na video trak, jo fotokopira ali pa enostavno vzame s seboj. Po opravljenem delu zopet skrivaj in brez sledu izgine. – Takšna metoda se najbrž zdi komu od nas kot že preživeta in za današnje čase, ko so takorekoč skoraj vse poslovne tajnosti zajete na računalniku in ko so prostori varovani z vsemi mogočimi elektronskimi alarmnimi sistemi, tudi nesmiselna in neizvedljiva. Odkriti primeri iz zadnjih nekaj let pa opozarjajo, da temu ni tako. Vse poslovne tajnosti namreč niso, nikoli ne bodo in tudi ne morejo biti zajete na računalniku, zato je možno priti do njih le v določenem prostoru in znotraj njega morda le v določeni bolj ali manj težko dostopni omari. Ti prostori (npr. razvojni laboratorij ali pa hala s posebno proizvodno linijo) in te omare pa tudi niso vedno tako skrbno varovani, da bi za mojstre svojega dela predstavljali nepremostljivo oviro. Tudi fotografiranje v popolni temi ni več noben problem.

Bolj kot zaradi omenjene metode pa so poslovne tajnosti ogrožene zaradi prisluškovanja. V tej povezavi razumemo pod prisluškovanjem tajno poseganje po izmenjanih informacijah in to brez ozira na to, če poteka ta izmenjava brez pomoči tehniških sredstev ali pa s pomočjo le-teh. Gre torej za poseganje po infor-

macijah na poti od enega osebk do drugega, torej za razgovor med osebami na istem kraju, za telefonski razgovor, razgovor po radijskih zvezah, prenos sporočil po telefaksu, teleks, prenos podatkov po telefonskem omrežju ali po posebnem omrežju za prenos podatkov. Od vseh teh možnih prisluškovanj predstavljajo za poslovne tajnosti največjo nevarnost prisluškovanja osebnim razgovorom in pa razgovorom po telefonu.

Ta prisluškovanja so dandanes po svetu dejansko izredno razširjena, saj jih je zaradi možnosti, ki jih nudi sodobna tehnika, možno izvesti zelo enostavno in brez posebnega tveganja za prisluškovalca. Izredna razširjenost teh prisluškovanj pa je brez dvoma tudi posledica dejstva, da so zanje potrebna tehniška sredstva, ki so dandanes že razmeroma zelo poceni in jih ni težko dobiti; države namreč ne prepovedujejo nabave in posesti, prepovedujejo le uporabo!

Med temi tehniškimi sredstvi so za imetnika poslovnih tajnosti najbolj nevarne takoiimenovane »bolhe«. To so radijski UKV oddajniki tako malih dimenzij, da jih je možno vgraditi npr. v kemični svinčnik, v ročno uro, v kravatno iglo, v kocko sladkorja ali v pepelnik; domišljiji je tu dana prosta pot. Njihove radijske valove je pri običajnih izvedbah možno sprejemati z običajnim radijskim UKV-sprejemnikom in to celo do razdalje 2,5 km, običajno pa pod 500 m. Napajajo se z lastno mini baterijo ali pa kar iz istega izvora kot naprava, v katero so skriti (npr. telefonski aparat).

Za ilustracijo uporabe prisluškovanja s takimi bolhami naj navedemo naslednji primer: z velikim odjemalcem se pogajamo o prodajni ceni naših proizvodov v prihodnjem letu. Gre za velike denarje in pogajanja so trda. V določenem in dobro premišljenem trenutku naš sogovornik odide na stranišče, svoje stvari pa pusti na mizi. To odsotnost izkoristimo in se med seboj posvetujemo, do katere spodnje meje bi morda še lahko šli s ceno navzdol, če bi sicer grozila nevarnost, da izgubimo kupca. Kupec se čez nekaj časa vrne in pogajanja se nadaljujejo. Ta so sedaj z njegove strani še bolj neizprosna, saj mu je dobro znano, do katere spodnje meje smo pripravljani spustiti ceno. Na mizi je namreč pustil tudi svoj kemični svinčnik z vgrajeno bolho in na stranišču je s pomočjo svojega mini UKV-sprejemnika budno spremljal naša interna posvetovanja.

Za gospodarsko vohunstvo pa ni značilna le zloraba tehniških sredstev za nepošteno namene, pač pa tudi zloraba v širšem pomenu besede, saj je to vohunstvo ozko povezano s pojmi in besednimi zvezami kot so laž, prevara, preteza, goljufija, sprenevedanje, podkupovanje, izsiljevanje, prikrivanje prave identitete, prikrivanje resničnih dejstev, triki.

### Splošne šibke točke

Omenili smo že, da sta dobro splošno vzdušje in dobra poučenost zaposlenih v podjetju pogoj za učinkovitost vseh ukrepov za varovanje in zaščito poslovnih tajnosti. Gledano drugače pa sta to lahko tudi osnovni in splošni šibki točki, ki ju nikakor ne smemo prezreti ali ju omalovaževati. Vseh vajeti za izboljšanje splošnega vzdušja sicer nimamo v svojih rokah, precej pa. Za dobro poučenost pa smo v celoti odgovorni sami.

V okvir šibkih točk splošnega značaja v zvezi s poslovnimi tajnostmi spada tudi odnos vodilnih in vodstvenih ljudi do teh zadev. Ker so poslovne tajnosti za podjetje lahko tudi življenjskega pomena, lahko s mirno vestjo zagovarjamo misel, da je varovanje in zaščita poslovnih tajnosti ena izmed bistvenih nalog teh ljudi. Njihov odnos je zato tudi nekakšno merilo njihovega pravega dojemanja svoje vloge, njihove zadevne poučenosti in končno tudi njihove navezanosti na podjetje. Njihova zadevna odgovornost je še večja zaradi dejstva, da se zaradi njihovega položaja in avtoritete po njih vzhledujejo njihovi podrejeni.

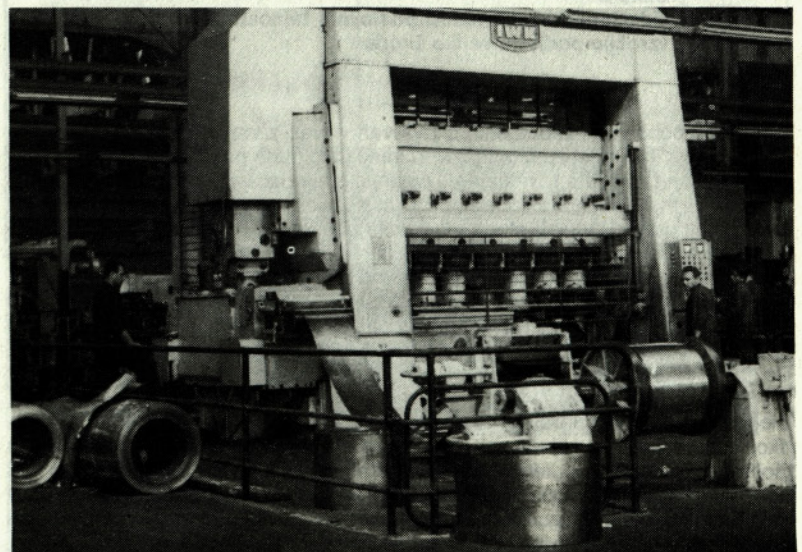
V ta okvir spada tudi huda zmeta vodstva tega ali onega podjetja, namreč, da v zvezi z varovanjem in zaščito ni treba napraviti ničesar, ker da v podjetju nimajo ničesar takega, kar bi bilo treba skrivati. Ni ga podjetja, pri katerem takšno mnenje ne bi bilo zmotno!

### Šibke točke in protiukrepi na kadrovskem področju

Tudi v zvezi varovanjem poslovnih tajnosti je človek v ospredju vsega dogajanja. Z njim vse stoji in pade.

Naša skrb za poslovne tajnosti se prične že pri prvih razgovorih s kandidatom za zaposlitev v našem podjetju. Ta skrb je tem bolj upravičena, čim višje v hie-

(Nadaljevanje na 8. strani)



## Kaj pa poslovne tajnosti?

(Nadaljevanje s 7. strani)

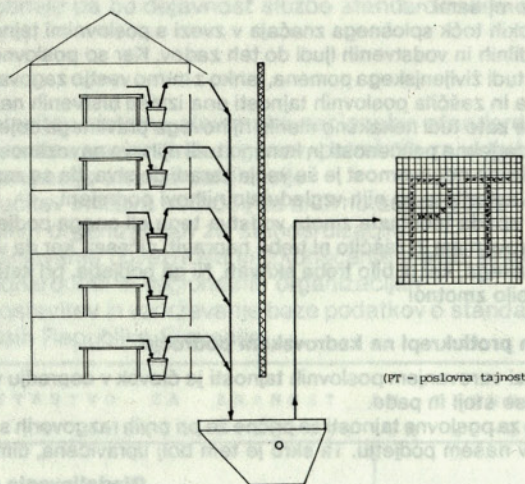
rariji vodenja podjetja je mesto, ki bi ga radi zaupali novemu sodelavcu oz. na čim bolj občutljivem področju (glede poslovnih tajnosti) je nezasedeno strokovno delovno mesto. Čas je, da v večji meri kot doslej spoznamo, da za nove delavce na takšnih delovnih mestih ne zadostuje, da so telesno in duševno zdravi, da imajo zahtevano izobrazbo ter da so bili pri dosedanjih delodajalcih uspešni. Zahtevati moramo še nekaj več: biti morajo vredni popolnega zaupanja v zvezi s poslovnimi tajnostmi.

Te zahteve ni težko izreči, težko pa jo je uresničiti. Težava je namreč v tem, da te lastnosti, te zanesljivosti, ni možno meriti. Do bolj ali manj zanesljivega vtisa o tej zanesljivosti pridemo lahko le posredno. Iz poznavanja odnosa do poslovnih tajnosti delodajalca v preteklosti lahko sklepamo na bodoči odnos do naših poslovnih tajnosti; morebitno krivičnost takega sklepanja vzamemo v zakup. Osvetlil bomo kandidata torej tudi s te plat in če bomo nesporno ugotovili, da je le-ta pri sedanjem ali pa katerem od predhodnih delodajalcev izdal ali zlorabil njegovo poslovno tajnost, bomo storili najbolj prav, če bomo prekinili nadaljnje razgovore. Tudi pri kandidatu, ki v predstavitvenem razgovoru veliko govori o zadevah, ki se ga pri sedanjem delodajalcu prav nič ne tičejo, je previdnost zelo na mestu. V primeru, da iz predloženih dokazil, osebnega razgovora in zadevnih preverjanj ni možno zanesljivo pojasniti morebitnih belih lis v pregledu dosedanjih zaposlitev, je škoda časa za nadaljnje razgovore. To velja tudi za primer, da nam kandidat ponudi poslovno tajnost svojega delodajalca kot protiuslugo za delovno mesto v našem podjetju. Izhajamo lahko iz tega, da bi prej ali slej ponudil nekomu tudi našo poslovno tajnost.

Previdnost pri kandidatih za vodilna in vodstvena delovna mesta pa je na mestu še zaradi nekega drugega vzroka. Dejstvo je namreč, da je posamična škoda, ki jo lahko nekdo povzroči podjetju zaradi zlorabe ali izdaje poslovne tajnosti, tem večja, čim višje v hierarhiji podjetja je to delovno mesto (slika 7). Nepoštenost v povezavi z visokim položajem lahko podjetje zelo drago stane!

Izkušnje kažejo, da so lahko tudi premetitve v podjetju samem na delovna mesta na občutljivih področjih dela zelo tvegana zadeva. Tveganje je še tem večje v primeru, če naj bi do premetitve prišlo na željo delavca samega. Storili bomo prav, če se bomo tudi v teh primerih ravnali po nakazanih smernicah za primer zaposlitve na novo.

Odpoved delovnega razmerja je prav tako povod za previdnost. Ta je v primeru, da je delovno razmerje odpovedal delavec sam, običajno že prepozna, saj si je le-ta že predtem lahko priskrbel vse, kar je nameraval. Nekaj več možnosti za zaščito svojih poslovnih tajnosti imamo v primeru, da delovno razmerje odpove podjetje, posebno še takrat, če je odpoved popolnoma nepričakovana. V upravičenih primerih sprejme delavec skupaj z odpovedjo tudi prepoved dostopa na delovno mesto. Takšna prepoved je res stvar tehtne presoje, kajti do izteka odpovednega roka mora dobiti delavec plačilo tudi za nedelo.



**Slika 8**  
Odvrženi vmesni nosilci poslovnih tajnosti lahko povzročijo podjetju veliko škodo

Slaba poučenost zaposlenih o zadevah v zvezi z varovanjem poslovnih tajnosti je v večini podjetij šibka točka, ki ima lahko hude posledice. Slaba poučenost je vzrok za nehoteno odhajanje poslovnih tajnosti v roke konkurence, lahko je pa tudi vzrok za izgubo sodnega spora. Kot dober gospodar se moramo tega zavedati in potem tudi kaj storiti, da bi bila poučenost boljša.

Kaj pa lahko storimo? To, da morda zahtevamo od vsakega novega delavca podpis izjave, da bo varoval naše poslovne tajnosti, ne bo kaj prida pomagala. Omogočiti mu moramo, da bo lahko svojo obveznost tudi izpolnjeval. To pa lahko storimo le na ta način, da ga s to problematiko vedno znova seznanjamo in nanjo opozarjamo, pri čemer pa svoja prizadevanja prilagodimo dejanskim potrebam. Če gre za delavce na zelo občutljivih delovnih mestih, je potreben osebni pogovor predpostavljenega ne samo ob prihodu v podjetje, pač pa občasno tudi kasneje. Sicer so pa občasna predavanja tista oblika seznanjanja z omenjeno problematiko, ki zagotavlja še največ uspeha. Seveda je izbira snovi, način podajanja in globina obravnavanja prilagojena posameznim skupinam ljudi. Obnesejo se tudi posebna predavanja s specifičnimi temami za ljudi s posameznih delovnih področij (npr. razvoj novih proizvodov). Če so ta predavanja podprta še s posebnimi video-filmi, se sporočila teh predavanj še bolj vtisnejo v spomin.



Svojo vlogo pri zadevnem osveščanju igrajo tudi poljudni članki in internih glasilih podjetij. Pri tem gre za poljudno obravnavanje posameznih tem ožjega značaja, za opis resničnega primera zlorabe ali izdaje, za kratke posebne smernice, za opozorila pred novimi metodami gospodarskega vohunstva, za komentar posameznih pravnih določil itd.

Te aktivnosti osveščanja ne smejo biti kampanjske. Vodimo jih po načelu: malo, ampak stalno.

### Šibke točke in protiukrepi na organizacijskem področju

Osnovna slabost na organizacijskem področju v zvezi s poslovnimi tajnostmi je ta, da se nihče v podjetju ne loti te problematike strokovno in sistematično. To je logična posledica dejstva, da doslej mnoga naša podjetja niso čutila prave potrebe po varovanju in zaščiti svojih poslovnih tajnosti, zato se s temi zadevami tudi nihče ni posebej ukvarjal, vsaj sistematično ne; še najbolj so se doslej s temi ukvarjali naši razvijalci računalniških rešitev, ki pa so pokrili le svoj delček potreb. Manjkajo nam ljudje, ki bi ta celotni problemski krog v potrebni meri strokovno obvladali.

Zaradi takšnega stanja zadeve v zvezi s poslovnimi tajnostmi v podjetjih niso proučene in zato seveda tudi ni na razpolago potrebnih zadevnih smernic in organizacijskih predpisov. Bilo bi zelo prav, če bi se ta praznina čim prej zapolnila.

V zvezi s tem se v naših podjetjih pojavlja še ena slabost. Poleg tega, da se z omenjenimi zadevami nihče sistematično ne ukvarja, namreč tudi v vodstvu podjetja ni nikogar, ki bi bil s te pozicije odgovoren za zadeve v zvezi s poslovnimi tajnostmi. Je že res, da se te zadeve tičejo še posebej vseh članov vodstva podjetja, toda nekdo mora vendarle biti tisti, ki je za to še posebej zadolžen. Njegova dolžnost je, da ima pregled nad vsemi pomembnejšimi šibkimi točkami v zvezi z zaščito poslovnih tajnosti v podjetju ter da z avtoriteto vodstva podjetja usmerja vse aktivnosti za ublažitev ali odpravo le-teh. On je tudi tisti, ki mora biti obveščen v primeru suma zlorabe ali izdaje neke poslovne tajnosti, da potem ukrene vse potrebno za ugotovitev resnice in za morebitne nadaljnje ukrepe.

Mnogo jeze in škode nam lahko povzroči preveč širokogrudno vodenje obiskovalcev po proizvodnih obratih ali drugih prostorih podjetja s poslovnimi tajnostmi. Človeško in razumljivo je, da se nekdo pohvali s svojimi dosežki kot rezultatom svoje pridnosti, bistroumnosti in sposobnosti dobrega gospodarjenja, vendar pa je to z ozirom na možne hude posledice popolnoma nesprejemljivo. Zgodi se namreč lahko, da nekdo od obiskovalcev zlorabi našo poslovno tajnost. Zgodi pa se lahko tudi to, da izgubimo morebitni sodni spor zaradi zlorabe ali izdaje poslovne tajnosti. Če namreč poslovne tajnosti tako širokogrudno kažejo obiskovalcem, potem pravnemu zastopniku tožene stranke ne bo težko dokazati, da pri sporni zadevi sploh ne gre za poslovno tajnost.

Z možnostjo fotokopiranja listin s poslovnimi tajnostmi je nepoštenim delavcem zelo ustrezno. Dobijo originalom enakovredne kopije in na originalu se nič ne vidi. To tveganje zaradi fotokopiranja lahko vsaj delno zmanjšamo z enim ali več izmed naslednjih ukrepov: poslovne tajnosti (npr. recepture) imamo na posebnih barvnih listih, s katerih fotokopiranje ni možno; listi imajo po diagonali več črt in napis, da je fotokopiranje prepovedano; na steklu fotokopirnega aparata je vjedkan napis, ki se vidi na vseh fotokopijah; v skupini prostorov sploh ni fotokopirnega stroja, iznašanje podlog pa je prepovedano; fotokopirni stroj lahko uporablja le oseba, ki se mu identificira z magnetno ali čip kartico in šifro; fotokopirni stroj ima razen čitalca kartic še posebej dobro zavarovan predal, v katerega odlaga slučajno izbrane dvojnice fotokopij z navedbo časa in uporabnika.

Odvrženi t.i. vmesni nosilci informacij nam tudi lahko povzročijo škodo. Pri tem gre za npr. kopirni papir ali trak pisalnega stroja, s katerega je možno razbrati, kaj je kdo pisal. Podobno je z odvžnimi nadomeščenimi ali delno zastarelimi nosilci informacij o poslovnih tajnostih kot so npr. osnutki dopisov, osnutki pogodb, skice naprav, odvečni zapisniki, magnetofonski trakovi, mikrofilmi ali foto negativi. Vse to je lahko za nekoga zelo dragoceno, saj se da iz tega marsikaj zanimivega izvedeti oz. iz posameznih delčkov sestaviti zanimivo celoto (slika 8). Zadevno tveganje zmanjšamo s tem, da te nosilce kontrolirano uničimo. Zadevni koncept na osnovi analize konkretnega stanja mora dati odgovor, s čim in na katerih mestih naj to storimo. Možnosti za to je več.

Telefoniranje je krivo za številne prehode poslovnih tajnosti v neprave roke. Pri telefoniranju je treba vedno izhajati iz predpostavke, da nekdo s pomočjo »bolhe« ali kako drugače prisluškuje. Najbolje je, da se o poslovnih tajnostih po telefonu ne pogovarjamo, tudi interno ne. Pri važnejših poslovnih tajnostih se mo-



ramo tega strogo držati, pri manj pomembnih pa to ni vedno brez nadaljnega možno. V primeru, da se pogostim zaupnim telefonskim pogovorom ni možno na sprejemljiv način izogniti, nam preostane le rešitev s telefonskimi aparati, ki odhajajoči glas šifrirajo (izobčijo), prispeli glas pa dešifrirajo. Telefonski vod prenaša v obeh smereh tako izobčilen glas, da si morebitni prisluškovalec z njim ne more prav nič pomagati.

Pošiljanje zaupnih sporočil in grafičnih prikazov po telefaksu tudi ni brez tveganj. Če ne gre drugače, si moramo tudi tu pomagati s tem, da tako prenašane informacije šifriramo (z dodatno napravo k telefaksu aparatu).

**Sejmi in simpoziji** ter morebitna druga organizirana srečanja strokovnjakov so dobra priložnost za nehoten prehod poslovnih tajnosti v nepravne roke. Na zadevno tveganje vpliva dejstvo, da vlada med strokovnjaki kar nekakšno prijateljstvo, saj se vedno znova srečujejo in se pogovarjajo tudi o strokovnih zadevah. Poleg tega pa prihajajo strokovnjaki na strokovna srečanja z jasnimi cilji, koga bodo kaj vprašali. Uporabljajo t.i. mozaik metodo (slika 9), t.j. iz posameznih drobnih informacij si sestavljajo celotno sliko. Ne more škoditi, če pred vsakim sejmom in simpozijem opozorimo vse, ki bodo tam zastopali naše podjetje, na previdnost glede poslovnih tajnosti. Če jim ob tej priliki lahko damo v roke še zadevne smernice, je to opozorilo še bolj učinkovito.

Mozaik metoda pa seveda ne upošteva samo informacij s sejmov in simpozijev, pač pa vse pomembne informacije brez ozira na izvor. Med pomembne izvore spadajo tudi strokovni članki, ki jih v strokovnih glasilih objavljajo naši strokovnjaki. Ti morajo še posebej paziti, da s svojimi javnimi sporočili tudi največjim strokovnjakom konkurenčnih podjetij ne povedo preveč. Temu pogoju, da ne povedo preveč, morajo poleg strokovnih člankov ustrezati tudi siceršnje objave v javnih in internih glasilih. Ustrezna predhodna kontrola ne more škoditi.

### Šibke točke in protiukrepi tehniške narave

Razmeroma lahka dostopnost do materializiranih poslovnih tajnosti je prav gotovo šibka točka, ki je ne smemo prezreti. Pri tem gre tako za dostopnost prostorov s poslovnimi tajnostmi kot tudi za dostopnost do poslovnih tajnosti v prostorih samih. V slednjem primeru mislimo predvsem na spravljane listine s poslovnimi tajnostmi, vzorcev in modelov v neustrezno zaklenjene predale ali omaré.

Pri protiukrepih tehniške narave gre predvsem za takšne mehanske ovire (ograje, zaporedje zaklenjenih vrat), ki predstavljajo za morebitnega nepovabljenega gosta preveliko tveganje, če bi jih hotel premagati. V ta krog pa spadajo tudi električne in elektronske naprave, ki omogočijo dostop le upravičnim osebam ali pa sprožijo alarm v primeru neupravičene prisotnosti v varovanih prostorih. Poudarba teh naprav je velika.

### Šibke točke in protiukrepi v zvezi s pravnimi zadevami

Država pomaga imetniku ščititi njegove poslovne tajnosti, vendar pa le v primeru, če si to tudi zasluži, t.j. če teh od države danih možnosti ne zapravi s svojim nepoznavanjem, površnostjo, nedoslednostjo, pravno nestrokovnostjo, nepazljivostjo in nepravočasnostjo. Da si v primeru sodnega spora zaradi zlorabe ali izdaje naše poslovne tajnosti ter gospodarskega vohunstva ne bi otežili svojega položaja ali si celo v celoti zapravili pomoč države, je prav, če se teh možnih šibkih točk zavedamo in jih poskušamo odpraviti.

Takoj bomo naleteli na težave, če sporne zadeve sploh nismo opredelili kot poslovno tajnost ali pa smo jo opredelili slabo. Dobra opredelitev je zato za uspeh bistvenega pomena, zato naj nam ne bo žal truda, da to delo dobro opravimo. Z zakonsko splošno opredelitvijo poslovnih tajnosti si pri tem delu ne moremo kaj prida pomagati. Naše poslovne tajnosti bomo lahko dobro opredelili le, če bomo pravilno upoštevali načelo javnosti dela podjetja in pa, če smo pravilno dojeli bistvene značilnosti poslovnih tajnosti na splošno. Opredeljevanje poslovnih tajnosti je interdisciplinarna naloga, t.j. pri njej sodelujejo ne samo strokovnjaki s področja prava, pač pa tudi strokovnjaki z drugih področij dela v podjetju. Ne bi bilo najbolj smiselno in zanesljivo, če bi v pravilniku o poslovnih tajnosti (ali drugem splošnem aktu podjetja) naše poslovne tajnosti opredelili le tako, da bi jih samo navedli, saj ne bi mogli biti prepričani, da se nam ni kaj izmuznilo; pravilnik bi bilo treba tudi prilagajati spremembam. Bolje bomo storili, če bomo v pravilniku podali najprej splošno opredelitev poslovnih tajnosti za posamezna področja dela, nato pa bomo kot primer navedli najvažnejše poslovne tajnosti. Jasno moramo zapisati, da so to le primeri.

**Slaba seznanjenost** delavcev z vidika pomena in narave poslovnih tajnosti se nam lahko zelo maščuje in to ne samo zaradi morebitnega nehotenega izdajanja poslovnih tajnosti, pač pa tudi zaradi nevarnosti, da zaradi tega izgubimo sodni spor. Pravni zastopnik tožene stranke bo predlagal zaslišanje naših delavcev z namenom, da bi dokazal, da ti delavci tudi ne vedo, da bi bila sporna zadeva poslovna tajnost in da torej sploh ne gre za poslovno tajnost. To mu bo tem lažje uspelo, čim manj zadevno osveščeni so ti delavci.

Zgodi se lahko, da smo svoje poslovne tajnosti dobro opredelili, vendar pa smo jih kasneje razvrednotili s tem, da smo jih preveč razkazovali obiskovalcem. Krog poznavalcev tajnosti s tem ni več sklenjen in tajnost ni več tajnost.

Določila v zvezi z dolžnostjo varovanja poslovnih tajnosti v **pogodbah o zaposlitvi** so priporočljiva kljub temu, da je to zadevo delno pokrili že zakonodajalec. Pri tem se je treba zavedati, da gre za pogodbo med dvema enakopravnima pogodbenima partnerjema. V tem sklopu je najbolj občutljiva in nedorečena zadeva t. i. konkurenčna klavzula, pri kateri je manevrski prostor razmeroma ozek. Če se bomo namreč z delavcem pogodili v tem smislu, da mu pustimo po odhodu iz našega podjetja preveč proste roke, je zadevno določilo za nas brez pravega pomena. V primeru pa, da smo formulirali določilo, ki zahteva od delavca preveč, pa tvegamo, da je to določilo nično, t. j. sodišče bo v primeru sodnega spora zaradi zlorabe ali izdaje poslovne tajnosti menilo, da tega določila sploh ni. Meja sprejemljivosti je vsekakor presežena, če smo določilo tako formulirali, da delavec po odhodu iz našega podjetja praktično ne bi več mogel opravljati dela v svojem poklicu.

Smisel **konkurenčne klavzule** je treba pravilno dojeti. Ne gre namreč za to, da nam delavec po odhodu iz našega podjetja ne bi smel konkurirati, saj bi bilo to v nasprotju z načelom vedno bolj poudarjanega tržnega gospodarstva, pač pa

gre za to, da nam ne sme konkurirati z zlorabo naših poslovnih tajnosti. Zaradi večje razumljivosti naj navedemo naslednji primer: mesarski vajenec se je pri svojem mojstru naučil delati dobre klobase. Dobre klobase naj dela tudi potem, ko gre na svoje ali pa v neko drugo podjetje, ne sme jih pa in tudi treba mu ni delati po mojstrom tajnem receptu.

**Sodelovanje s poslovnim partnerjem** (npr. kooperantom) je v določenih primerih možno le ob pogoju, da ga seznanimo s to ali ono našo poslovno tajnostjo. Tega seveda ne bomo storili kar tako. Partnerja bomo pogodbeno zadalžili, da varuje naše poslovne tajnosti. To pa naše tveganje samo zmanjša, odpravi ga pa ne. Kot dober gospodar bomo prej zelo dobro premislili, če bomo v tako sodelovanje sploh šli. Če so v igri poslovne tajnosti, ki so za naše podjetje bistvenega pomena, potem takšno sodelovanje sploh ne pride v poštev. V primeru pa, da presodimo, da nam bo sodelovanje prineslo koristi, ki daleč presegajo vsa tveganja vključno s tveganji glede poslovnih tajnosti, bomo postopali pa zelo previdno. Ta previdnost se nanaša na formuliranje ustreznih določil v pogodbi in na zahtevo, da ne smemo razkriti poslovnih tajnosti prej, preden pogodba ni pravno veljavna. Zgodi se namreč, da med dolgotrajnimi pogajanji sodelavci partnerjev postanejo vsaj navidezno prijatelji, previdnost popusti, saj je tudi pogodba že takorekoč podpisana in krog tistih, ki poznajo poslovno tajnost, se razširi. Čim se to zgodi, doseže nesojeni partner svoj cilj in preostane mu le še to, da navede vzrok, zakaj pogodbe ne more podpisati.

Pri kooperantskih in licenčnih poslih s tujino so naše poslovne tajnosti izpostavljene še dodatnim tveganjem. Ni namreč samo po sebi umevno, da so naše poslovne tajnosti po pravu države poslovnega partnerja enako zaščitene kot po našem pravu. Zato se v skrajnem primeru lahko zgodi, da kljub dobrim pogodbenim določilom in kljub podpisu pogodbe še pred razgrnitvijo poslovnih tajnosti te v državi pogodbenega partnerja sploh niso zaščitene. To je treba vedeti in se po tem ravnaniti.

(Nadaljevanje prihodnjič)

IVO KOP  
dipl. ing. el. dipl. – wirtsch. ing.

## Novo vodstvo energetske opreme in hišne energetike

Od 1. februarja 1992 dalje opravlja naloge vršilca dolžnosti direktorja EMO-Energetska oprema – Roman VO-DEB.

Tako so odločili člani upravnega odbora tega podjetja na seji dne 27. 1. 1992. Imenovanje velja za dobo enega leta.

Za novo vodstvo so se odločili tudi v EMO-Hišna energetika. V četrtek 12. marca 1992 so člani upravnega odbora na podlagi javnega razpisa izbrali za novega direktorja 33 letnega ekonomista Žarka LITERO, doslej zaposlenega v GORENJU-KOMERC.



EMO – Energetska oprema

## Srečal se je z Abrahamom

V mesecu januarju je dopolnil 50 let naš sodelavec Anton FIDLER iz obrata odpreskov in avtokoles podjetja KONTEJNER, d.o.o. Našemu kolektivu je zvest že od 1968 leta dalje. V vsem tem času si je zaradi svoje marljivosti in prizadevnosti pridobil med sodelavci veliko prijateljev. Prav ti so mu tudi ob jubileju pripravili majhno presenečenje in izročili skromno darilo.



Anton FIDLER (13. 1. 192) – KONTEJNER, obrat odpreskov in avtokoles. Zaposlen v EMO od 27. 8. 1968 dalje

## Poslovili so se

Ob koncu leta se je od aktivnega dela v podjetjih holdinga EMO poslovilo kar nekaj sodelavk in sodelavcev.

Seveda je bila to priložnost za poslovilna srečanja, darila in spominske fotografije.



Marina KORPNIK (6. 3. 1942) – POSODA, obrat emajlirnica. Zaposlena v EMO od 21. 1. 1963 do upokojitve 30. 12. 1992



Edi TKAVC (16. 12. 1936) – POSODA, obrat emajlirnica. Zaposlen v EMO od 25. 5. 1959 do upokojitve 30. 12. 1991

Silva NAPRET (7. 6. 1945) – POSODA, obrat emajlirnica. Zaposlena v EMO od 21. 9. 1961 do upokojitve 30. 12. 1991



Marija JERŠIČ (3. 7. 1943) – POSODA, obrat emajlirnica (posada 6). Zaposlena v EMO od 15. 9. 1959 do upokojitve 30. 12. 1991



Marija KROFLIČ (14. 3. 1944) – POSODA, obrat emajlirnica, montaža. Zaposlena v EMO od 26. 10. 1959 do upokojitve 30. 12. 1991



Ivan KRISTAN (17. 6. 1936) – KONTEJNER, obrat odpreskov in avtokoles – služba kontrole kvalitete. Zaposlen v EMO od 25. 6. 1966 do upokojitve 30. 12. 1991



Jožica FIJAVŽ (6. 2. 1945) – KEMIJA. Zaposlena v EMO od 15. 6. 1966 do upokojitve 30. 12. 1991



Erna GUČEK (29. 8. 1942) – POSODA, služba prodaje. Zaposlena v EMO od 1. 3. 1961 do upokojitve 30. 12. 1991



Marija ZUPANC (4. 12. 1941) – POSODA, skladišče gotovih izdelkov. Zaposlena v EMO od 15. 6. 1964 do upokojitve 10. 12. 1991



Viktor KOŠTOMAJ (5. 3. 1944) – POSODA, obrat predelave kovin – prerezovalnica. Zaposlen v EMO od 15. 7. 1967 do upokojitve 3. 3. 1992



Erika SIVKA (17. 10. 1942) – POSODA, obrat emajlirnica (posada 6). Zaposlena v EMO od 15. 8. 1960 do upokojitve 30. 12. 1991



Olga DRAČ (6. 9. 1943) – EMO INTE, oddelek obračuna OD. Zaposlena v EMO od 21. 10. 1959 do upokojitve 30. 12. 1991

Jožica LOČNIKAR (25. 2. 1943) – EMO INTE, oddelek obračuna OD. Zaposlena v EMO od 1. 4. 1959 do upokojitve 30. 12. 1991



## Vlado Bajc odšel v pokoj

Poslovili smo se od sodelavca Vlada Bajca, tehnologa v surovinskem obratu in mu zaželeli vrsto let zdravja in osebne sreče.

Vsak človek pusti nek pečat, pusti sledi za seboj, zato se bomo našega Vlada spominjali z veseljem kot dobrega sodelavca in prijatelja, ki je znal s samo njemu podobnimi »štosi« popestrili sicer tako sivi vsakdan. Bil je človek trdnih svojstvenih principov in skrajno pošten, to pa so vrline ki jih ne premore vsak in tak bo za nas vedno, zato Vlado še enkrat – srečno!

SODELAVCI



Vlado BAJC (1. 9. 1936) – POSODA, služba za tehnološko pripravo proizvodnje. Zaposlen v EMO od 2. 10. 1961 do upokojitve 30. 12. 1991

## Sporočila sodelavcev

V vsakdanjem utripu v tovarni so tekla leta in desetletja in prišel je čas, ko zaključujem svoje aktivno delo v kolektivu in se poslavljam od vas, dragi sodelavci. Ob delu smo skupaj preživljali težke in lepe trenutke, ki jih v preteklosti ni bilo malo. Na vsakega izmed vas me veže nešteto spominov. Globoko sem bil presenečen nad darili, ki ste mi jih podarili. Ostala mi bodo v trajnem spominu.

Za izkazano pozornost ob slovesu se iskreno zahvaljujem prav vsem sodelavkam in sodelavcem obrata emajlirnica – podjetja POSODA, d.o.o., še zlasti pa skupini brusilcev rešetk, Anini skupini dekor oddelka, skupini univerzal in skupini temeljnega emajliranja (»grunt«).

Črke v sporočilu mojih želja bodo čez čas zbledele, toda moji spomini na skupna leta bodo ostali sveži.

Vsem v kolektivu želim v prihodnje čim boljše poslovne rezultate, saj bodo s tem ustvarjeni pogoji za srečnejše življenje.

Jože OGRAJENŠEK

– o –

Tako hitro minejo leta in pride čas, ko se moraš posloviti od svojih dolgoletnih sodelavcev. Ob tej priliki se še enkrat prisrčno zahvaljujem vsem sodelavkam in sodelavcem obrata odpreskov in avtokoles, službe kontrole kvalitete kakor tudi ostalim za prelepo darilo ob mojem odhodu.

Želim vam tudi mnogo osebnega zadovoljstva in uspehov pri nadaljnjem delu.

Ivan KRISTAN

– o –

Ob odhodu v pokoj, se iskreno zahvaljujem vsem sodelavcem in sodelavkam OBRATA KOVINSKE PREDELAVE POSODA, VTISKOVALNICE IN IZDELOVALNICE ROČAJEV, za dolga leta, ki smo jih prebrodili skupaj. Zahvaljujem se tudi za praktično darilo, ki me bo vedno spominjalo na vas.

Vsem skupaj želim še veliko delovnih in osebnih uspehov.

Karel POBIRK

– o –

Ob odhodu v pokoj se vsem sodelavkam in sodelavcem iz montaže najlepše zahvaljujem za darilo, ki mi bo drag spomin na njih. Obenem ob tej priliki želim vsem srečno, zdravo in zadovoljno NOVO LETO 1992, prav tako pa tudi veliko delovnih uspehov pri nadaljnjem delu.

Marija OGRIZEK

Ob odhodu v pokoj se najlepše zahvaljujem vsem sodelavkam in sodelavcem kleparskega oddelka obrata kovinske predelave podjetja POSODA, d.o.o. za izkazano pozornost ob slovesu.

Rozalija LANGERŠEK

– o –

Ves čas svojega službovanja sem preživel v EMO, doživljal lepe in težje čase.

Ob odhodu v pokoj se zahvaljujem sodelavcem za pozornost in darilo. Rad se jih bom spominjal.

Želel bi, da bi dobro gospodarili in dočakali boljše čase.

Vlado BAJC

– o –

Ob odhodu v pokoj se iskreno zahvaljujem vsem sodelavkam in sodelavcem oddelka temeljnega emajliranja obrata emajlirnica POSODA, d.o.o., za izkazano pozornost in dragoceno darilo, ki mi bo drag spomin nanje. Vsem želim še veliko delovnih uspehov, zdravja in medsebojnega razumevanja.

Anton KRAJNC

– o –

Ob odhodu v pokoj se iskreno zahvaljujem vsem sodelavkam in sodelavcem podjetja POSODA, d.o.o. – obrat predelave kovin za izkazano pozornost ter dragoceno darilo, ki me bo ob pogledu nanj vedno spominjalo na dneve oziroma čas, ki smo ga ob delu preživeli skupaj.

V sporočilu mojih želja bodo črke zbledele, toda moji spomini na skupna leta bodo ostali trajni.

Vsem v kolektivu želim v prihodnje še veliko delovnih uspehov, zdravja in osebnega zadovoljstva.

Emil KAČIČNIK

– o –

Iskreno se zahvaljujem za dragoceno darilo, ki sem ga dobila ob upokojitvi. Darilo mi bo drag in lep spomin na sodelavke in sodelavce podjetja POSODA, d.o.o., še posebej pa na moje ožje sodelavke »posade 6« iz obrata emajlirnica.

Vsem emovcem želim v prihodnje mnogo delovnih uspehov in osebne sreče.

Nada RAZGORŠEK

– o –

Vsem sodelavkam in sodelavcem dekor oddelka POSODE, d.o.o. se najlepše zahvaljujem za dragoceno darilo, obenem pa vsem v prihodnje želim še mnogo delovnih uspehov.

Erika MRAZ

– o –

Vsem sodelavkam in sodelavcem podjetja POSODA – obrat emajlirnica – posada 6, se ob mojem odhodu v pokoj iskreno zahvaljujem za prisrčno slovo, tople besede in dragoceno darilo, ki mi bo drag spomin na skupaj preživete dni.

Vsem v kolektivu pa želim še veliko sreče, zdravja in uspehov pri nadaljnjem delu.

Erika SIVKA

– o –

Ob odhodu v pokoj se iskreno zahvaljujem vsem sodelavkam in sodelavcem montaže in emajlirnice podjetja POSODA, d.o.o. za prelepo spominsko darilo.

Vsem v EMO pa želim še veliko uspeha pri nadaljnjem delu.

Erika BREJC

– o –

Ob odhodu v pokoj se iskreno zahvaljujem sodelavkam Oračuna OD in vsem prijateljicam za prelepo darilo, ki sva ga prejeli in nama bo drag spomin. Zahvaljujema se tudi za vse lepe delovne dneve, ki sva jih preživele med njimi.

Zahvaljujema se vodstvu podjetja, ki nama je omogočilo predčasno upokojevanje ter želiva vsem še veliko delovnih uspehov in napredovanja v teh težkih časih.

Olga DRAČ in  
Jožica LOČNIKAR

– o –

### Spoštovano uredništvo!

Najbrž nas je zelo malo med upokojenci, ki smo tako navezani na našega EMAJLIRCA prav od njegovega rojstva.

Preko njega mi je omogočen stik s tovarno, ljudmi in Celjem in upam, da bo tudi v prihodnje tako.

Iskreno hvala, vaši ekipi pa še naprej dobro delo. Vaš upokojenec

Hubert GOLOB  
Trubarjeva 12, 62000 MARIBOR

### ZAHVALA

Ob boleči in nenadomestljivi izgubi  
drage mame in stare mame

Dragice GABERŠEK

se iskreno zahvaljujem vsem sodelavkam in sodelavcem podjetja Vzdrževanje, d.o.o. in podjetja Hišna energetika, d.o.o. za izraze sožalja, podarjeno cvetje in spremstvo na njeni zadnji poti.

Žalujoci:

hčerka Olga ŽELEZNIK  
in vnukinja Suzana GABERŠEK

### ZAHVALA

Ob boleči izgubi

Danice in Franca POGLADIČA

se iskreno zahvaljujem sodelavkam in sodelavcem skladišča gotovih izdelkov podjetja POSODA, d.o.o. za izraze sožalja, denarno pomoč in spremstvo na njeni zadnji poti.

Žalujoca hčerka MAJDA  
z otrokoma

### ZAHVALA

Ob boleči in nepričakovani izgubi drage mame

Marije ARZENŠEK

se najlepše zahvaljujem sodelavkam in sodelavcem notranjega transporta podjetja POSODA, d.o.o. za izraze sožalja in podarjeno cvetje.

Žalujoci sin SILVO

### ZAHVALA

Ob boleči izgubi drage mame

Terezije PRISTOVŠEK

se najlepše zahvaljujem sodelavcem in poslovnim partnerjem za izraze sožalja, darovano cvetje in spremstvo na njeni zadnji poti.

Žalujoci sin:  
Ivan PRISTOVŠEK

### ZAHVALA

Ob boleči izgubi drage mame

Ane PETROVIČ

se iskreno zahvaljujem vsem sodelavkam in sodelavcem obrata kovinske predelave – oddelek prerezovalnica in službe kontrole kakovosti za izraze sožalja in denarno pomoč.

Žalujoci sin IVAN

### ZAHVALA

Ob boleči in nenadomestljivi izgubi drage mame

Alojzije BORNŠEK

se iskreno zahvaljujem vsem sodelavkam in sodelavcem službe kontrole kakovosti in tovarne Energetske opreme, za izraze sožalja, denarni prispevek in spremstvo na njeni zadnji poti.

Žalujoci sin Tone

### ZAHVALA

Ob boleči izgubi drage žene

Marije ZIDAR

se iskreno zahvaljujem vsem prijateljem, znancem in bivšim sodelavcem, ki so jo pospremili na njeni zadnji poti in ji poklonili cvetje. Posebej se zahvaljujem članom godbe na pihala EMO.

Žalujoci mož VINKO

## Humor

»Kje si dobil to plavo oko?«

»Boril sem se za čast neke ženske – samo hotela jo je obdržati.«

\*\*\*

Pred mošejo stoji napis:  
»Oboje je enako zavrženo – če zapelješ mlado deklico ali s čevlji na nogah stopiš v ta prostor.«

Spodaj je z roko napisana pripomba:

»Oboje poskusil – ni primerjave!«

\*\*\*

Šef dekorater novemu va-jencu:

»Meni je sicer všeč, da so moji ljudje hitri pri delu, ampak zadnja lutka, ki ste jo slekli, je bila naša uslužbenka.«

\*\*\*

»Kam pa potuješ s toliko prtljage?«

»V Benetke, na poročno potovanje.«

»Na poročno potovanje, ja kje imaš pa ženo?«

»Doma, ona je že enkrat bila na poročnem potovanju v Benetkah.«

\*\*\*

»Kako pa veš, da te žena vara?«

»Ker me ima rada samo takrat, ko dobim plačo.«

»Ti si lahko zadovoljen, kaj pa jaz, ko sem brez službe.«

\*\*\*

»Halo! Bi lahko govoril z direktorjem?«

»Ja, kje pa dela?«

\*\*\*

»Brane, kje si pa bil, ko te že toliko časa nisem videl?«

»V arestu prijatelj, v arestu ...«

»Kaj pa si delal?«

»Čakal sem, da me izpustijo, da me boš ti lahko kaj vprašal!«

\*\*\*

»Vili, ti imaš pa res perfektno ženo.«

»Kaj morem, sama si je kriva!«

\*\*\*

»Tvoj mož mi je rekel, da ima pasje življenje.«

»Res je. Domov pride z umazanimi nogami, se razkomoti na kavču in zdaj poslušaj – se vede se slabše kot pes – kar renči nad hrano!«

\*\*\*

»Obtoženi vam je odrezal eno uho? Zakaj ga niste hitro dali prišiti?«

»Policist ga je vzel kot dokazno gradivo.«

\*\*\*

Savinjčan bere osmrtnico:  
»Vsa zdravniška pomoč je bila zastoj.«

Skoči pokonci in zakliče:  
»Naslov tega zdravnika moramo dobiti!«

\*\*\*

Mlad zakonski par obeduje. On porine psu svoj krožnik.

»Ampak Igor, saj vendar ne boš dal psu svojega kosila.«

»Ah, ne, samo zamenjala bova!«

\*\*\*

Šef področja svoji tajnici:  
»Torej, res ne vem, če bomo lahko mi tukaj shajali brez vas.«

Ampak kljub temu bomo naslednjega prvega poskusili.«

\*\*\*

»Kaj res hočeš s tako globokim izrezom v pisarno?«

»Saj si vendar rekel, da naj šefu pokažem hrbtenico.«



– Zbudite me, ko bo konec krize; tam nekje po letu 2000!

\*\*\*

Vpraša Francija kolega:  
»Tako nesrečen si videti. Kaj ti pa je?«

»Moja tajnica.«

»Ti je dala odpoved?«

»Ja, dobila me je, ko sem ravno poljubljal svojo ženo.«

\*\*\*

Negotovo vpraša mlada nevesta?

»Pa sta najina zaročna prstana zares čisto nova? V njih je namreč vgravirano O. K.«

»Jasno, da sta nova, ljubica. O. K. pomeni osemnajst karatov.«

\*\*\*

Socialna delavka mladoletni prestopnici:

»Priskrbela ti bom pošteno delo. Koliko si zaslužila zdaj?«

»Tako približno 10.000 DEM na mesec.«

»In tako krasen zaslužek želiš kratkomalo pustiti?«

\*\*\*

V sumljivem disku, kjer se zbirajo najrazličnejša dekleta, gospod Jure nežno za-



PREOSTALE DOBROTE

gruli na uho jedmati mladoletnici s katero je že popil pet viskijev:

»Mala, do kdaj si rekla, da moraš biti doma?«

»Koliko keša pa imaš v žepu?« mu odvrne z vprašanjem.

»Nekaj tisoč ...«

»No, mislim, da čez kakšne štiri dni!«

\*\*\*

Na neki zabavi Brigita pripoveduje svojemu soplesal-cu:

»Moj oče je arhitekt.«

»Sem si kar misli!«



– Poglej, jaz sem šele tri mesece brezposeln na cesti in se nič več ne tresem, oni po tovarnah pa se še kar naprej vsi tresejo!

»Kako to?«  
»No, tako dobro kakor ste grajeni ...«

\*\*\*

»Veš, draga, da je Jožeta zadel infarkt?«

»Vem, da je bil srčni bolnik ... Kaj pa je bilo?«

»Nenadoma se je vrnil s službene poti in ženo našel z drugim ...«

»No glede tega si ti lahko popolnoma brez skrbi ...«

»Ker si mi zvesta, kajne?«

»Ne, ampak težav s srcem nimaš.«

## 7 zlatih pravil NEINOVATIVNOSTI

- 1 – OPRAVI SAMO TISTO, KAR SE IZRECNO ZAHTEVA
- 2 – ČAKAJ NA ZADNJI TRENUTEK
- 3 – PUSTI NAPAKE PRI MIRU; MOTITI SE, JE ČLOVEŠKO!
- 4 – NE POSLUŠAJ SVOJE VESTI, ČE TE PRI TEM GRIZE
- 5 – NAUČI SE PREPRIČLJIVO BLEFIRATI
- 6 – ČAKAJ SAMO NA SPONTANE INVENCije IN INOVACIJE
- 7 – RAZVIJAJ RUTINERSTVO IN SLEPO UBOGLJIVOST

SKRATKA ...

»BRIGAJ« SE ZASE!



– Gospodje, pustite nam vsaj parket!

## Emajlirec

Glasiło podjetja v družbeni lastni EMO Celje, ki ga prejema jo vsi člani tega kolektiva brezplačno. Ureja ga uredniški odbor.

Glavni in odgovorni urednik: Viki Klenovšek. Tehnična oprema Jože Kuzma. Naslov uredništva: Celje, Mari-borska 86, telefon 32-112, interna 262. Po mnenju republiškega sekretariata za prosveto in kulturo Ljubljana, je časopis oproščen plačevanja davka od prometa proizvodov (št. 421-1/72 z dne 22. 5. 1973). Tisk in klišej CETIS Celje.

