



PREDSTAVITVENA ŠTEVILKA

PRVI ŠTEVILKI NA POT

Sanacija Slovenskih železarn je globoko zarezala tudi v organizacijske vzorce, ki smo jih bili navajeni. Vseh novosti, ki so pred nami, še nismo razdelali, zato bomo potrebovali veliko medsebojnih komunikacij. Organizirali smo se kot koncern in ogradju je treba dati tudi dinamični del. Le - tega pa predstavljajo ljudje z medsebojnimi aktivnostmi. < < < Izpeljati moramo številne naloge, veliko izmed njih je tudi zelo občutljivih. Za izpeljavo takih nalog pa potrebujemo veliko skupne motiviranosti, korektnih informacij v vseh kvalitetnih dimenzijah. < < < Mislim, da potrebujemo skupen časopis, ki bo pri tem odigral vlogo, kot jo podobni instrumenti odigravajo v civilizirani družbi. Tak bo, kot ga bomo sami oblikovali. A zato, da bi bili z njim čim bolj zadovoljni, bo odprt in dostopen vsem članom KONCERNA SLOVENSKE ŽELEZARNE. < < < Na Ravnah tokratna številka nadomešča Informativni fužinar. Tudi to je del sprememb, na pot katerih smo ob sanaciji stopili. < < < Veliko dobrih novic želim vsem, ki bodo to številko in vse naslednje redno prebirali.

Brane
Žerdoner,
direktor za
kadre in pravne
zadeve Slovenskih železarn

VSAKDO SE NAJ VPRAŠA, KOLIKŠEN JE NJEGOV PRISPEVEK K SANACIJI

Pogovor z generalnim direktorjem Slovenskih železarn

Zakone, ki omogočajo sanacijo Slovenskih železarn, je slovenski parlament sprejel lanskega novembra. Zaradi znanih zapletov ste takrat celo zagrozili z odstopom, poudarjali pa ste tudi, da za Slovenske železarne obstajata le dve možnosti - sanacija ali likvidacija. Kako danes ocenjujete takratno dogajanje?

Od sprejetja sanacijskih zakonov v novembru je minilo že nekaj časa, vendar pa takratnih razprav ne smemo pozabiti. Bile so precej kritične, kritičen pa je bil tudi pogled na razvoj jeklarske industrije pri nas. Takšno mnenje je prevladovalo v skupščini in tudi v slovenski javnosti. Zaradi tega bi morali vsi v jeklah ustrezno pristopiti k sanaciji.

Sanacija Slovenskih železarn se je pravzaprav začela z njihovim poddržavljenjem. Naslednja faza je bila finančna sanacija. Vlada je parlamentu predlagala tri zakone, od katerih je dva v celoti sprejel. Gre za zakone o prevzemu kreditnih obveznosti s strani države, o pokrivanju izgube za leto 1991 (izgube za leto 1992 takrat še nismo mogli dokončno ugotoviti, nepokrita lanska izguba pa že vpliva na likvidnost Slovenskih železarn) in o zagotavljanju obratnih sredstev.

V decembru in januarju smo prva dva zakona že začeli uresničevati. Bankam smo izdali obveznice, zato so le-te deblokirale posamezne družbe. Čeprav so nam banke podelile t. i. bonifikacijo A, in pričakujemo, da bodo z družbami normalno poslovale, se to še ne dogaja. Hkrati smo operacionalizirali tudi zakon o blagajniških zapisih za

pokrivanje izgube iz leta 1991. Plačali smo vse odložene zakonske obveznosti in tako deblokirali vse družbe v sistemu Slovenske železarne. Tako je bil osnovni namen prvih dveh zakonov dosežen.

Tretji zakon pa omogoča najmanjše kredite za obratna sredstva, namenjena širitvi oziroma prenovi proizvodnje.

Zdaj smo v procesu pridobivanja kreditov v skladu s tem zakonom. Banka LBS iz New Yorka je ponudila kredit v višini 10 milijonov \$. Garancijo zanj je pripravljena dati Ljubljanska banka. Potrebujemo pa še državno garancijo. Država najprej zahteva poročilo o doseganju sanaciji in njenih rezultatih, pa tudi o tem, kako smo porabili blagajniške zapise, zakaj smo povišali plače itd. Poročila s posameznih lokacij zamujajo, zato se stvari tudi ne premaknejo.

Kakšni so načrti za prenavo proizvodnje (oz. t. i. tehnološko restrukturo) na eni strani in dezinvestiranje na drugi strani?

Ključno, kar smo izpeljali, čeprav ni bilo lahko, je bilo, kot so nekateri to imenovali, "razbitje tovarn na posamezne družbe". To sem vedno zagovarjal in za tem še vedno stojim; enako pa je v svoji študiji predlagal že Mc Kinsey.

Nekatere družbe imajo boljše, druge pa slabše izhodišča za razvoj, kar je v tržni ekonomiji popolnoma normalno. Ne smemo pa dovoliti, da bi slabše družbe blokirale boljše, ker bi s tem zaustavljale celoten razvoj, pa tudi razvoj posameznih

regij. Le ustanovitev družb, ki lahko sledijo tehnološkemu razvoju in celo investirajo, zagotavlja dolgoročnost obstoja in razvoja posameznega programa.

Metalurgija je v procesu dezinvestiranja po celem svetu in ne le v Evropi, kjer zmogljivosti zmanjšujejo za 30 milijonov ton in ukinjajo 80 000 delovnih mest. Letošnje leto bo verjetno za jeklarsko industrijo najbolj kritično. Tega se moramo zavedati predvsem pri nas, saj proizvodni stroški in tržni pristopi ne dosegajo evropske ravni, izgubili smo trg, zato so izgube in težave vse večje.

Proces dezinvestiranja je bil do sedaj izpeljan le na Jesenicah, kjer smo zapri jeklaro I., kar sta narekovala trg in ekonomska računica.

Obstoj ostalih jeklarn je odvisen od tega, kako bomo sposobni tržiti in zmanjševati stroške na enoto proizvoda. Od države ne moremo več pričakovati finančnih injekcij, čeprav se na Jesenicah, Ravnah in v Štorah na to še vedno zanašajo, kar je sklepati tudi iz tega, kako pristopajo k sanaciji.

V sklop sanacije sodi tudi organizacijsko prestrukturiranje železarn, ki je bilo opravljeno v začetku leta. Kakšen je Vaš komentar na odpre proti ukinitvi subholdingov na posameznih lokacijah?

Reakcije so bile bolj ali manj naperjene proti ukinitvi subholdingov. Napačno pa je bilo že to, da so sploh nastali. Zelo neracionalno je bilo, da je imel tak majhen sistem, kot so Slovenske železarne, kar tri subholdinge.

Subholdingi so bili rezultat razvoja firm in bi lahko tudi ostali, če ne bi prišlo do sanacije. Če bi subholdingi uspešno poslovali, jih ne bi bilo treba organizacijsko spreminjati. Negativni rezultati pa so opozarjali, da je bila organizacija neustrezna.

Omenim naj še, da tudi vsi strokovnjaki niso zagovarjali subholdingov in prejšnje organizacije, saj so v spremenjeni organizacijski strukturi videli boljše možnosti za svoje razvojne programe.

Kdaj pričakujete pozitivne učinke nove organizacije oziroma novega poslovanja?

Positivni učinki so odvisni od tistih, ki te organizacije vodijo.

Trenutno je največji problem trg. Ko smo pripravljali sanacijski program, so ljudje iz marketinških služb poudarjali, da ne bo problemov s trgom in da je nujna le finančna sanacija. Sedaj pa vsi trdijo, da trga ni, kar ne verjamem. Vprašanje je le, kdo je na trgu sposoben prodajati, saj se na njem ne moremo uveljaviti z našimi stroški, ampak moramo konkurirati po svetovnih tržnih cenah. Zato je naslednja naloga zniževanje stroškov v proizvodnji.

Kako se v zniževanje stroškov vključuje kadrovska prestrukturiranje Slovenskih železarn?

Kadrovska prestrukturiranje je za sanacijo Slovenskih železarn ključno.

Že leta 1980 je Sočanova raziskava potrdila najmanj 30-odstotno prezaposlenost v slovenskem gospodarstvu. Presežek zaposlenih je treba usmeriti v druge dejav-

nosti. Za naše družbe mora biti izhodišče, da imajo zaposlenih toliko ljudi, da zmorejo za trg zagotoviti planirane količine izdelkov.

Sindikati nam očitajo, da se ukvarjamo zgolj z določanjem tehnoloških viškov, ki jih razporejamo v t. i. B podjetja, vendar bomo tja razporedili vse, ki so presežki. Vemo, da je lahko v upravi v primerjavi s proizvodnjo le 8 odst. zaposlenih. Dejstvo je, da v Slovenskih železarnah to številko presegamo. Ogmno ljudi smo prerazporedili iz proizvodnje in še vedno premalo iz uprave.

Ali so vodstvo Slovenskih železarn in sindikati že dosegli partnerski odnos?

Sindikat je povsod po svetu partner managementu. Tako je in tako mora biti tudi pri nas.

V zadnjih razpravah o dvigu plač v Slovenskih železarnah so mnogi sindikatu očitali, da jih je izsilil. Menim, da je to zaradi socialne ogroženosti zaposlenih v današnji situaciji naloga sindikata.

Problem pa je v tem, da direktorji firm ne smejo odobravati stvari, ki nimajo finančne osnove. Povečanje plač pomeni za 1,5 milijona DEM višje izdatke za plače, pestijo nas tudi velike izgube in stroški... Nekateri direktorji pa so bili kljub navedenemu še bolj glasni zagovorniki višjih plač kot sindikati - in ti bodo tudi odgovorni za morebitni stečaj katere od družb.

Kakšna politika plač se nam obeta v letošnjem letu?

Ekonomisti menijo, da je v Sloveniji potrošnja prevelika. Trdim, da je treba več izdelati in več prodati.

Naše plače določa kolektivna pogodba, ki bo sedaj tudi dopolnjena. Plače pa zaradi slabih rezultatov poslovanja v resnici niso dosegale višine, ki jo opredeljuje kolektivna pogodba. Ker smo v sanacijskem postopku, lahko Slovenske železarne izplačujejo največ 80-odstotne plače. Družbe, ki imajo ustrezne likvidnostne prilive, se lahko tej meji bolj približajo, in tega ne bomo preprečevali.



Dr. ANDRO OCVIRK, rojen 30. 11. 1942, dr. kemijskih znanosti. Delovno in poklicno kariero je začel kot tehnolog v Belinki Ljubljana, kjer je bil tudi direktor za razvoj, potem tehnični in nazadnje generalni direktor. V Julonu Ljubljana je izpeljal sanacijo. V Petrolu je bil direktor za zunanjo trgovino. Izkušnje ima tudi iz politike - v nekdanji jugoslovanski vladi je bil minister za energetiko, pred imenovanjem za v.d. direktorja Slovenskih železarn pa podpredsednik vlade Republike Slovenije za gospodarstvo. Sedaj je GENERALNI DIREKTOR KONCERNA SLOVENSKE ŽELEZARNE.

Od 1.2. 1993 imamo v Slovenskih železarnah nov delovni čas - od 7.30 do 16. ure med tednom, v petek pa do 13.30. Ker je določanje delavnika v pristojnosti direktorja, Vas sprašujem, zakaj ste se zanj odločili, in kaj porečete na pripombe, da povzroča višje življenjske stroške, probleme s prehrano, z varstvom otrok, s prevozi oz. da se hočemo tako otresti odvečne delovne sile?

Vsa infrastruktura v Sloveniji se mora spremeniti, da bo podobna evropski; tudi delovni čas v infrastrukturi in gospodarstvu se mora zgleđovati po Zahodni Evropi. Če zunanjetrgovinski delavci hočejo delati le do druge ure, sem za njihov suspenz, ker sploh ne vedo, kakšen je delovni čas v Evropi.

V razpravah (najbolj ostra je bila na Jesenicah) se nihče ni vprašal, ali je novi delovni čas dober za podjetje ali ne, vsakdo se je najprej vprašal, kaj pomeni zanj. Iz tega sklepam, da

nas ne zanimajo naše družbe, ampak le mi sami. Vendar so minili časi, ko smo dobili plačo, ker smo hodili v službo, ne pa na delo.

Novi delavnik je gotovo ekonomski kriterij. Tisti, ki poleg službe opravlja še svoj posel, naj gre iz družbe in ustanovi svoje podjetje. Za polkmete pa je novi urnik še bolj ustrezen, saj lahko pred službo že marsikaj postorijo.

Kakšne so Vaše napovedi za leto 1993?

Če bo odnos do sanacije še naprej takšen, kot je sedaj, so napovedi zelo črne. Managerji namreč eno govorijo, drugo pa delajo. Največji problem je s kadri iz uprav, ki si ne prizadevajo dovolj za sanacijo. Prepričan sem tudi, da vsaj tri četrtine zaposlenih z višjo in visoko šolo ne ve, da poteka sanacijski program.

Ko začne sanacija kazati pozitivne učinke - takšne so moje izkušnje - se ljudje začnejo tudi ustrezno obnašati in reagirati. Nosilci sanacije pa morajo biti vodstveni kadri. Če zaposleni niso ustrezno informirani, je treba management zamenjati. Kakorkoli je že situacija v železarstvu in strojno - predelovalni industriji težka, je po mojem mnenju zanjo vedno kriva vodstvena ekipa. Res je, da problemi niso lahki, vendar pa jih lahko rešuje le tisti, ki se je z njimi pripravljen spoprijeti. Žal pa večina le čaka, kaj se bo zgodilo.

Na Jesenicah sem že imel razgovore z metalurgji, na Ravnah pa jih bom opravil v kratkem. Zanima me, kakšno je njihovo mnenje. Stroki ne sme biti vseeno, kaj se dogaja, saj bodo metalurgji prvi brez dela.

Ali želite ob koncu najinega pogovora kakšno misel še posebej poudariti?

Vsako naj razmišlja in mora razmišljati, kako lahko delo bolje opravi. In če se bomo tega zavedali vsi in resnično bolje delali, bomo tudi več zaslužili.

Za odgovore se Vam, dr. Ocvirk, najlepše zahvaljujem.

Andreja Čibron - Kodrin

PLOŠČATI PROGRAM

Sedanje stanje, razvojne možnosti in perspektive

PROIZVODNE ZMOGLJIVOSTI

Ploščati program v Slovenskih železarnah je v celoti združen v družbi ACRONI, d.o.o., na Jesenicah. Sestavljajo ga:

1. Moderna **elektrojeklar**na z UHP elektropečjo moči 60 MVA, teže šarže 85 t in letno zmogljivostjo od 320.000 do 450.000 ton surovega jekla, odvisno od zahtevnosti programa. Elektropeči sta dodani naprava za dodelavo jekla v vakuumu - VOD, kjer lahko dodelamo vse izdelano jeklo, ter naprava za kontinuirano litje slabov z vsemi pripadajočimi napravami za energetske in surovinske oskrbe, spremljanje kakovosti in porab ter varstvo okolja, tako glede varovanja zraka, vode, tal in tudi proti hrupu. Naprave so v pogonu od leta 1987.

2. Kombinirana **vroča valjarna** Blooming Steckel z možnostjo valjanja slabov širine do

2 m, debeline do 250 mm in dolžine do 6 m. Vroča valjarna omogoča izdelavo naslednjih izdelkov:

a) toplo valjana debela pločevina:

- širine 1000 do 2000 mm
- debeline 8 do 60 mm (teorično tudi več)

Pločevino v valjarni razrežejo na transportne dolžine.

b) valjane gredice preseka 100 do 250

c) toplo valjani trakovi:

- širine do 1000 mm
- debeline 2,5 do 8 mm
- teža kolobarja do 10 t.

Valjavskim ogrodjem so dodane dodelavne in adjustirne naprave:

- za toplotno obdelavo pločevine in trakov
- površinsko obdelavo pločevine
- razrez v formate in po načrtu
- izsekavanje in toplotna obdelava odpeskov
- adjustirne naprave.

Zmogljivost vroče valjarne

doseže lahko 600.000 ton valjanih izdelkov, odvisno od vrste jekel in kombinacije debele in srednje pločevine ter gredic.

Naprave za srednjo pločevino in gredice so v obratovanju od leta 1966, naprave za debelo pločevino pa od leta 1992.

3. **Hladna valjarna** z osnovnim večvaljnim ogrodjem sendzimir in kvarto za končno valjanje. Valjarna je opremljena z napravami za kemično in mehansko pripravo trakov pred valjanjem ter toplotno in površinsko dodelavo po valjanju.

Adjustažne naprave omogočajo vzdolžni in prečni razrez trakov ter sodobno čezmorsko embalaranje.

Hladna valjarna je usposobljena za valjanje:

- 12.000 ton nerjavnih trakov
- 40.000 ton silicijevih in ne-siliciranih elektro jekel
- 60.000 ton ogljčnih ter nizko in visoko legiranih jekel.

Širina trakov je največ 1000 mm.

Kombinacije so lahko tudi drugačne, pri čemer se spreminja skupna količina izdelkov.

V fazi priprave trakov je možno površinsko toplotno dodatno obdelati še:

- 12.000 ton nerjavnih TVT
- 20.000 ton ogljčnih TVT.

Vse naprave so v obratovanju od leta 1975.

4. **Predelava valjanih trakov** v hladno oblikovane profile in izdelke iz profilov. Oblikovati je mogoče odprte profile za zaobljenim in ostrim robom:

- maksimalna vhodna širina traku je 500 mm

- maksimalna vhodna debelina traku je 8 mm.

Skupna zmogljivost naprav, vgrajenih v letih od 1970 do 1985, je do 25.000 ton profilov letno.

Poseben oddelek izdeluje kovinske vratne podboje v treh osnovnih izvedbah, za mokro, suho in tunelsko vgradnjo. Zmogljivost je do 100.000 kosov letno.

Hladno oblikovane profile je mogoče dodelati z razrezom na dolžino, izsekavanjem raznih odprtlin, upogibanjem in rezanjem.

5. V okviru družbe ACRONI, d.o.o., je oblikovan **Steel center** z možnostmi:

- razreza trakov in pločevin po širini in dolžini

- dodatnega valjanja manjših količin in širin do 600 mm na končno debelino

- dodatne toplotne obdelave: žarjenje, popuščenje, normalizacija, kaljenje, kombinirane toplotne obdelave

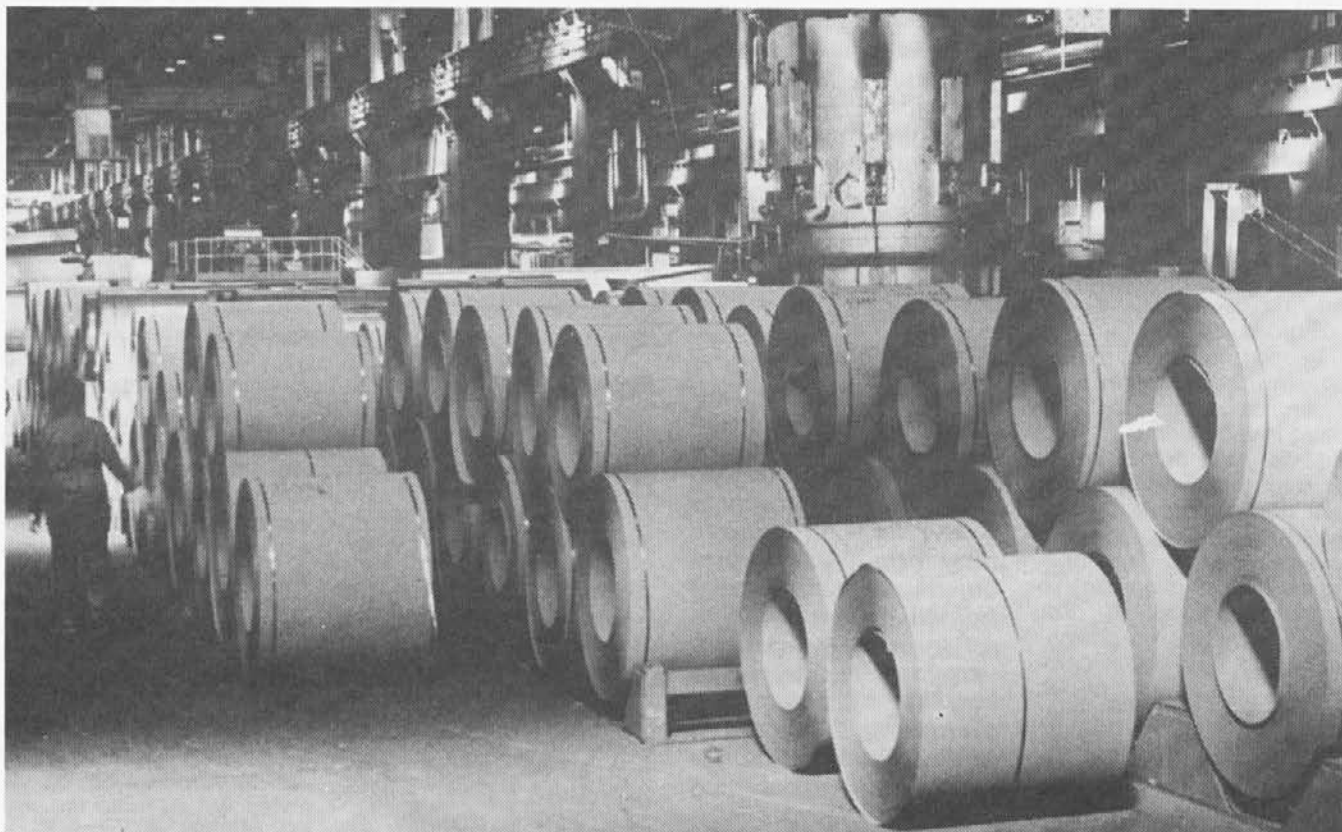
- adjustiranje, skladiščenje, odpremljanje

- prodaja v minimalnih nestandardnih količinah.

Skupno število zaposlenih v družbi ACRONI leta 1993 je 1650 v družbi in 52 na ravni koncerna SŽ za področje komercialne in financ.

PROBLEMATIKA PLOŠČATEGA PROGRAMA

Svetovna kriza jeklarske industrije se v polni meri odraža



tudi v ploščatem delu SŽ. Prehod na nova tržišča v obdobju, ko se srečujemo povsod s presežnimi količinami, zahteva:

- odločno zniževanje proizvodnih stroškov
- maksimalno možno kakovost

- organiziran tržni pristop.

Proizvodni stroški še vedno presegajo nivo najuspešnejših, ker:

- ne uspemo optimalno izrabiti proizvodnih zmogljivosti
- ne uspemo nabavljati najcenejših surovin, repromaterialov in energije
- še ne dosegamo optimalnih izkoristkov surovin in polizdelkov v vseh fazah proizvodnje
- v zadnjih nekaj letih nismo dovolj usposabljali in dopolnjevali proizvodnih naprav
- se še vedno ne zavedamo skrajno neugodne ekonomske situacije v kolektivu.

Kakovost naših izdelkov se v zadnjih letih stalno izboljšuje. Pri proizvodnji silicijevih elektrolejekel dosegamo nivo najboljših svetovnih proizvajalcev, kar nam priznavajo tudi kupci. Nerjavna jekla standardnih kvalitet lahko izdelamo skladno s standardi in zahtevami kupcev.

Podobno velja tudi za ostale izdelke. Glavna naloga je vsekakor stalnost kakovosti v vseh proizvodnih fazah.

Intenzivno pripravljamo vse dokumente in procedure po standardih ISO 9000 in se ob enem zavedamo, da je poleg dokumentov in nove filozofije treba sprejeti ugotovitev, da le stalna, enako dobra kakovost omogoča uspešen nastop na trgu.

Tržna situacija je vse težja in zahteva nove in nove prijeme. Za vedno se moramo posloviti od časov, ko so kupci prosili za naše izdelke, in tudi od cen, ki so visoko presegale svetovno raven. Ne moremo več tekmovali na področju masovnih ogljikovih jekel (razen na področju predelave), kjer je dumpinška ponudba iz vzhodnoevropskih dežel dosegla tudi Slovenijo.

Vse ekonomske analize kažejo, da je naš izhod le v tako imenovanih tržnih nišah. Prav gotovo je prostor za naša silicijeva in nerjavna jekla. Tu se kažejo celo možnosti povečevanja obsega proizvodnje in prodaje - ob ustreznih investicijah. Veliko pričakujemo na področju visokoogljiknih in nizkolegiranih jekel za posebne namene. Tu je treba predvsem osvojiti stalno kakovost in prodajo na specializiranih trgih.

Zaradi tega smo se odločili, da v prodaji ločimo področje in proizvodne managerje. Proizvodna managerja (eden za vroče valjane izdelke in eden za hladno predelane izdelke) sta odgovorna predvsem za kakovost, rok in ustrezen servis pri kupcih. Zato moramo po-

dročnima managerjema za Slovenijo in izvoz nuditi optimalno količino kakovostnih izdelkov, področna managerja pa morata zagotoviti vse ostale prodajne pogoje in predvsem ustrezno plačilo odpremljenih izdelkov.

Na ta način pričakujemo optimalno povezavo med proizvodno in prodajno funkcijo, v zadovoljstvo kupcev in za zagotovitev načrtovane realizacije ploščatega programa in družbe ACRONI.

PRIČAKOVANJA V LETU 1993 IN DOLGOROČNI RAZVOJNI KONCEPT

Na osnovi doslej znanih gibanj na trgu končnih izdelkov, surovin, energentov in polizdelkov in po prvih dveh mesecih letošnjega leta ugotavljam, da bo to leto kljub nekaterim uspešno zaključenim fazam sanacijskega programa kritično in do konca negotovo.

Vse analize, plani in primerjave s sorodnimi podjetji v svetu kažejo, da leta 1993 žal še ne bomo mogli zaključiti pozitivno. Višina negativnega rezultata bo odvisna od uspešnosti prodaje in zadrževanja rasti stroškov.

Cene naših izdelkov na domačem trgu se morajo bolj kot druge srečevati s tujo konkurenco, saj še vedno niso oblikovani zaščitni ukrepi za slovensko metalurgijo tako, kot je to v svetu. Dogaja se, da naglo narašča uvoz brez ustreznih dajatev, kar onemogoča prodajo lastnih izdelkov. Narejeni so premiki pri cenah energentov, vendar so še vedno obremenjene z dodatnimi dajatvami, ki jih večina naših konkurentov ne pozna.

Nadomeščanje izpadlih jugoslovanskih trgov je v sedanjih krizi zelo zahtevno in predvsem drago opravilo. Svet nam še ne priznava statusa kvalitetnih izdelovalcev in dobaviteljev. Zato ogromno naporov in stroškov povzročajo vzorčne dobave. Na koncu pa se na novih trgih srečamo s cenami, ki so nižje od naših konkurentov. Če bomo hoteli dvigniti plasman naših izdelkov, kar je za normalno poslovanje nujno, moramo torej:

- zmanjšati proizvodne stroške
- doseči ustrezno zaščito na slovenskem trgu
- najti svetovna tržišča in kupce, ki ne kupujejo samo masovnih izdelkov po najnižjih cenah.

To so naše niše.



BORIS BREGANT, rojen 23. 7. 1940, dipl. inž. strojništva, v Železarni Jesenice zaposlen od leta 1966 - na področju vzdrževanja, investicij, razvoja novih izdelkov, bil je podpredsednik in predsednik PO ter glavni direktor Železarne Jesenice. Sedaj je DIREKTOR PLOŠČATEGA PROGRAMA V KONCERNU SLOVENSKE ŽELEZARNE.

RAZVOJNE MOŽNOSTI IN POTREBE

Ves razvoj bo slonel na ekonomski in tržni osnovi. V prvi fazi je nujno investirati v tiste minimalne dopolnitve opreme, ki omogočajo znižanje stroškov in zagotavljanje kakovosti. To so ponovna peč, gorilci in izboljšanje kontiliva v jeklarni, odbrizg šlake in naprave za kontrolo geometrije traku in pločevin v vroči valjarni ter drobne dopolnitve v ostalih obratih.

Tržna analiza kaže, da lažje in uspešneje prodamo hladno valjane izdelke, zato v dolgoročnem konceptu načrtujemo povečanje valjarskih zmogljivosti v Hladni valjarni Bela, predvsem za nerjavna jekla. Ker se s tem odprejo možnosti povečanja proizvodnje dinamo jekel, bo potrebna tudi procesna linija za razogljilčenje in lakiranje.

Zmogljivost jeklarne bo s tem bolj izrabljena, še vedno pa obstaja možnost proizvodnje

kvalitetnih jekel tudi za dolgi program v okviru projekta "optimizacija proizvodnje surovega jekla v Slovenskih železarnah".

Tak razvojni koncept praktično v celoti sledi študiji Mc Kinseya in v končni obliki omogoča:

- polno izrabo zmogljivosti jeklarne s proizvodnjo okrog 400.000 ton surovega jekla

- maksimalno izrabo tržnih možnosti prodaje kakovostnih in plemenitih hladno valjanih izdelkov do 160.000 ton jekla
- zmanjševanje ponudbe tople valjanih izdelkov in prehod na kvaliteten asortiment
- možnosti uslužnostnega valjanja masovnih kvalitet za potrebe slovenske industrije

- nadaljnje povečevanje produktivnosti brez bistvenega zmanjševanja števila zaposlenih
- stroški proizvodnje bodo primerljivi s stroški pri konkurentih.

Prva faza mora biti zaključena v letu 1993 in 1994, druga faza pa najkasneje do leta 1998.

Boris Bregant

DOLGI PROGRAM ZA HLADNO PREDELAVO

Gospodarski načrt nakazuje upanje za preživetje

V sanacijskem programu Slovenskih železarn je predvideno, da vse tri železarne in predelovalna industrija postanejo celovit poslovni sistem.

V dosednji organizaciji je bila vsaka železarna zase razmeroma zaokrožena in so obstajale tesne povezave med jeklarskim delom in predelavo, medtem ko je sodelovanje s predelovalnimi podjetji Plamen, Žična, Tovil in Veriga temeljilo na kupoprodajnih odnosih.

Zaradi raznolikosti predelave se jeklarski deli ob širokem asortimentu in majhnih serijah niso uspeli bolj prilagoditi zahtevam predelovalcev. Reprodukcijske vezi so se pričele trgati, zaradi izgube trga se je zmanjšala proizvodnja, vse skupaj pa je povzročilo, da so proizvodni stroški za jeklo zelo narasli. Dragega domačega jekla predelovalci niso mogli kupovati, zato so se pojavili pritiski po oskrbi s cenejšim tujim vložkom.

Z visokimi cenami domačega jekla oz. polizdelkov so bili obremenjeni tudi ostali predelovalci, zato je bila ključna naloga v sanacijskem programu SŽ pridobiti poceni kvalitetno jeklo, ne glede na lokacijo. To pomeni, da se mora povečati povezanost med sedanjimi štirimi metalurškimi družbami: ACRONI, FIPROM, METAL in JEKLO.

PROBLEMATIKA JEKLOVLEKOV

Na podlagi poslovnih rezultatov v letu 1992 in načrtovane prodaje do leta 1995 je vodstvo SŽ ocenilo, da jeklarske zmogljivosti v vseh treh železarnah v prehodnih letih ne bodo optimalno izrabljene, zato se bodo proizvodni stroški zelo povečali. Posledica bi bila še večja nekonkurenčnost in povečevanje razkoraka v primerjavi z drugimi evropskimi proizvajalci jekla.

Odločitev o ustavitvi jeklarne na Jesenicah je v sklopu ukrepov sanacijskega programa,

ki istočasno sproži nove povezave (ponudbo, povpraševanje) med proizvajalci jekla in polizdelkov ter predelovalci v samem koncernu. Delitev dolgega programa na vročo in hladno predelavo je na Jesenicah z ustavitvijo jeklarne nekoliko lažja, medtem ko v ostalih dveh železarnah še vedno tečejo razprave, ali jeklovlek spada pod hladno predelavo ali je to adjustaža vroče valjarne. Ker se na področju hladne

predelave proizvodno in prodajno pokrivajo le jeklovleki, je vodstvo SŽ imenovalo posebno komisijo. S programsko uskladjeno bi preprečili medsebojno konkuriranje, zagotovili enotno trženje ter enotno proizvodno in razvojno strategijo, cenejšo nabavo in finančno pomoč glede na možnosti. Naloga komisije ni bila analiziranje tehnoloških zmogljivosti, temveč ugotoviti prednosti in slabosti sedanjega delovanja jeklovlekov, tržne priložnosti, kritična tveganja na poti uresničevanja ciljev, izdelave usmeritev za poslovanje brez izgub ter racionalna organizacija. Člani komisije, v kateri so bili sodelavci iz vseh jeklovlekov, so ugotovili, da je kljub polovični proizvodnji mogoče z organizacijskimi, kadrovske, programskimi, predvsem pa komercialnimi ukrepi poslovati brez izgube. Postavljajo samo pogoj, da je cena vložka na evropski ravni.

Jeklovleki so trenutno organizirani kot stroškovni centri, razen na Jesenicah, kjer ima že status profitnega centra. Komisija je oblikovala tudi vizijo prihodnje organizacije vseh treh jeklovlekov: najprej ustanovitev profitnih centrov, ki nimajo tek-

mujočih ciljev, temveč se dopolnjujejo, in skupno komercialno na ravni koncerna. Ostale poslovne funkcije opravljajo službe na posameznih lokacijah metalurških družb. Najkasneje v enem letu se profitni centri preoblikujejo v družbe z omejeno odgovornostjo. Obvladovanje prehodnega stanja je najpomembnejši in najtežji del obvladovanja sprememb, zato bo treba sproti analizirati delovanje vsakega profitnega centra. Analize o notranjih močeh in slabostih organizacije bodo izhodišče za odločanje za nadaljnjo reorganizacijo profitnih centrov in družb. Celoten sistem bo obvladljiv ob upoštevanju pravil sodelovanja.

FIPROM

V dolgem programu za hladno predelavo je po fizičnem obsegu proizvodnje in realizacije največja družba FIPROM. Z blagovno proizvodnjo 66.140 t bo ustvarila v letu 1993 približno 70 mio DEM realizacije. Družba je bila ustanovljena iz profitnih centrov okroglega programa Železarne Jesenice, že v letu 1992 pa je ločeno vodila stroške, prodajo in nabavo (izjema so bile strateške surovine) in opravljala del kadrovske naloge.

Prvotna ideja je bila preoblikovanje predelovalnih obratov v družbe z omejeno odgovornostjo, vendar je pomanjkanje kadra za obvladovanje vseh poslovnih funkcij vplivalo na ustanovitev le ene družbe s komercialnim imenom FIPROM. S predloženo organizacijo bomo izrabili še tehnično-tehnološke, gospodarske in socialne prednosti.

Nova družba ima vse potrebne poslovne funkcije, razen tistih, ki jih zaradi sinergijskih učinkov združujemo s koncernom (prodaja, razvoj, finance). Poslovni sistem FIPROM, d.o.o., se vključuje v poslovni sistem Slovenske železarne in je sestavljen iz naslednjih podsistemov: Vodstvo, Spremljajoče službe, Valjarna žice, Žičarna, Elektrode, Jeklovlek in Žebljarna. Vodstvo in Spremljajoče službe sta praktično en podsistem, ostali podsistemi so profitni centri, ki jih vodijo direktorji. Vsak podsistem skrbi za svoj razvoj in je odgovoren za svoje rezultate ter za skupni rezultat podjetja.

VALJARNA ŽICE gradi svoj poslovni uspeh na prodaji betonskega železa; predelovalne obrate oskrbuje z večjimi količinami le v I. trimesečju, kasneje pa skladno s tržno situacijo.

ŽIČARNA usmerja polovico prodaje v izvoz, pozitivni rezultat pa želijo doseči izključno z uvoženo žico, ki je cenejša. Cilji bodo doseženi, če



VINKO POGAČNIK, rojen 1. 8. 1949, dipl. inž. metalurgije, v Železarni Jesenice od leta 1976, najprej kot tehnolog - asistent oziroma vodilni tehnolog v Žičarni, nato vodja oziroma svetnik investicijskega razvoja predelave v Sektorju inženiring, leta 1990 je postal v.d. direktorja ETE Okrogli program, leta 1991 v.d. direktorja FIPROM, sedaj DIREKTOR DOLGEGA PROGRAMA ZA HLADNO PREDELAVO (in FIPROM).

bodo zagotovljena gotovinska plačila na domačem trgu.

ELEKTRODE imajo največjo možnost nadaljnega razvoja ne glede na trenutne težave pri plasmanu izdelkov na nove trge. Izvoz, ki predstavlja 80 odstotkov prodaje, je garancija za normalno oskrbo s surovinami.

JEKLOVLEK gradi svojo strategijo na domačem trgu s prodajo avtomatskih jekel, jekel za masivno preoblikovanje in verige ter specialnih ogljikovih paličastih jekel. Pri tem asortimentu dosegajo pozitiven rezultat, vendar bodo potrebni ogromni napor za pridobitev gotovinskih sredstev za nakup tistih vrst jekel, ki jih ni možno dobiti po ugodni ceni v sistemu SZ.

ŽEBLJARNA ima zagotovljeno pozitivno poslovanje, če se oskrbuje z materiali pri cenovno najbolj ugodnih dobaviteljih in pri optimalnem razmerju prodaje na domačem in tujem trgu (25:75 odst.). Za ohranitev tega obrata so potrebna tudi določena vlaganja za posodobitev proizvodnje.

STVARNI NAČRTI

Lani so bile smernice načrta za družbo pripravljene v drugih okoliščinah glede na stanje metalurgije v svetu, tržne možnosti, cene energentov in ekonomske možnosti Slovenije. V gospodarski in sanacijski načrt je bil vgrajen optimizem pa tudi kritična tveganja:

- nakupi gredic ali TVŽ v okviru koncerna bodo vezani na gotovinska plačila in kompenzacije, kar bo vplivalo na manjšo prodajo končnih izdelkov (plačilna nesposobnost

domačih kupcev) ali na višjo ceno vložka (blagovne menjave)

- glede na pričakovani obseg proizvodnje jeklarov v koncernu ni stvarnih možnosti za nakup domačega jekla po ugodni ceni, zato se bodo predelovalci oskrbovali z večjimi količinami le v 1. trimesečju, dokler ne bodo utečene nove nabavne poti

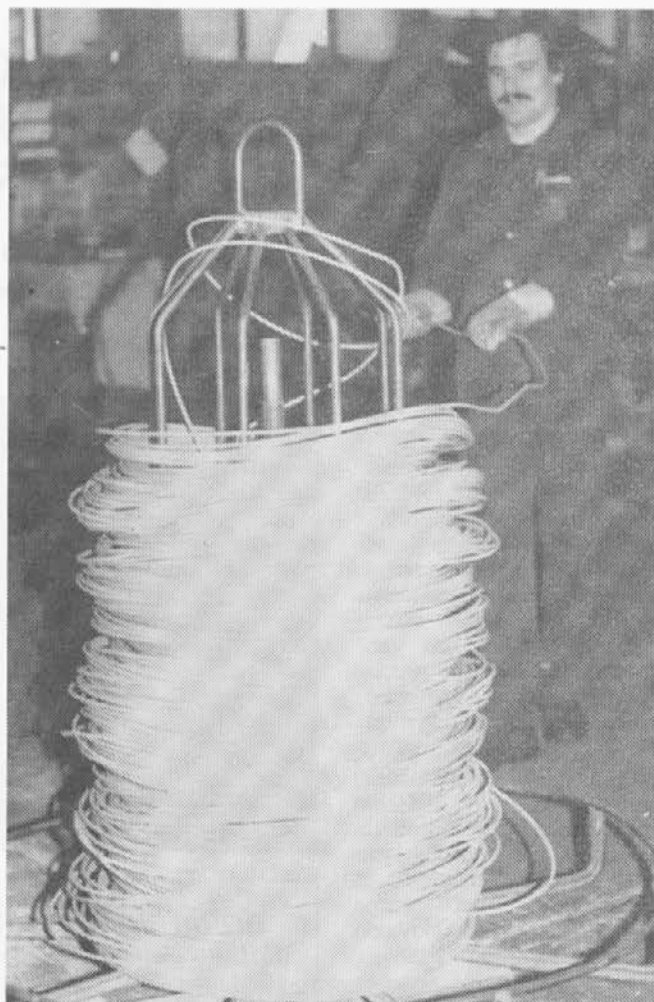
- v letu 1993 ni pričakovati oživljanja slovenskega gospodarstva, zato bo obseg prodaje močno odvisen od obsega kompenzacij, s tem pa bo zmanjšana možnost nakupa cenejših virov

- tržišča v južnih republikah ne bodo sprejela večjih količin izdelkov kljub možni odpravi embarga (ker se bo njihova industrija opirala na lastne zmogljivosti), vprašljivo pa bo tudi vključevanje Slovenije v tuja blagovna posojila

- izvoz v letu 1993 ne bo bistveno večji, ker je celotna Evropa v gospodarski krizi

- na slovenskem trgu bo kot rezultat recipročnega trgovanja tuja konkurenca še močnejša.

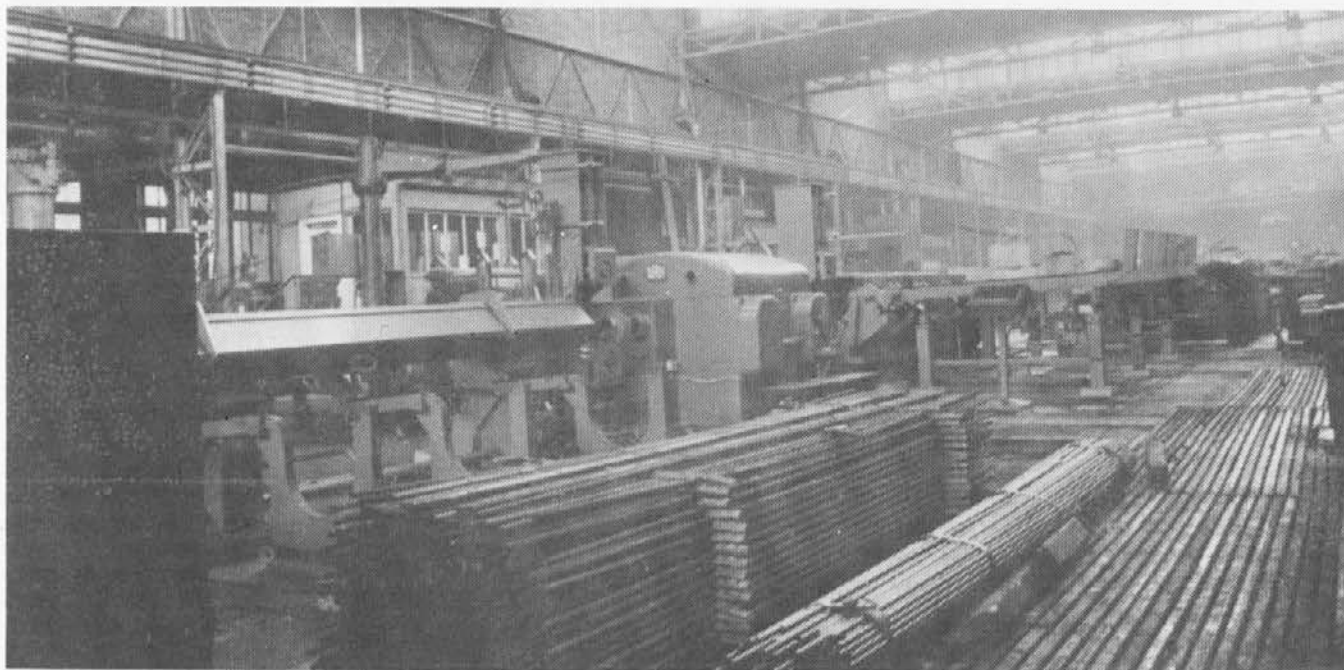
Glede na pričakovane probleme smo v plan za leto 1993 vgradili izgubo v višini 1 mio DEM. Pri planiranem obsegu prodaje 70 mio DEM je zagotovljenih 740 delovnih mest ob predpostavki, da materialni stroški ne bodo presegali 70 odst. vrednosti prodaje. Zaostrene tržne razmere in zahteve uporabnikov po uvoženih žičnih izdelkih lahko povzročijo odmik od planskih ciljev, kar bi povzročilo nadaljnje ustavljanje proizvodnje in zniževanje števila zaposlenih. Vlada bo morala spremeniti politiko do uvoza metalurških izdelkov. Za vse uporabnike bo moralo veljati pravilo uvoza zaradi izvoza po



asortimentu, predelovalcem bo morala dovoliti uvoz izdelkov brez carine, sicer se bo moral lastnik (država) odločiti, da spremlja financiranje proizvodnje v obdobju svetovne gospodarske krize ali da predelovalne obrate prične zapirati.

Prepričani smo, da bosta odgovorno delo vseh delavcev ter inovativnost ključnih sodelavcev omogočili rešitev pododvoženih in prihajajočih problemov.

Vinko Pogačnik



Sedanja, že kar dolgo trajajoča kriza Slovenskih železarn je doslej gotovo najhujša. V določenih presledkih so se krize v jeklarstvu vedno pojavljale in prejšnje smo lažje premagovali, ker smo poleg pridobivanja jekla po elektro postopku in njegove predelave v naših železarnah razvili tudi livarstvo in strojogradnjo. Škoda je le, da zaradi vrste razlogov nismo dovolj izrabili vseh možnosti, ki jih je nudila že v preteklosti organiziranost različnih dejavnosti v železarnah in v poslovnem sistemu Slovenske železarne.

Za ocene in napovedi je še prezgodaj

Teško bi oporekali trditvi, da je bila v preteklosti metalurgija bolj v ospredju kot livarstvo in strojogradnja, da sta ti dve področji nastajali še bolj samostojno in nepovezano kot sama metalurgija. Predelovalna podjetja: Veriga, Plamen, Tovil in Žična pa se, ves čas od priključitve k SŽ, niso znebila statusa nekakšnih pridruženih članic. Med dejavnostmi oz. podjetji znotraj sistema SŽ so se storitve in proizvodi slabo izmenjavali oz. prodajali in sami sebi smo bili slab poslovni

PROGRAM STROJEGRADNJE IN LIVARSTVA

Z novo organizacijo do večje povezanosti ?



BORIS JOŽE MAROLT, rojen 1. 6. 1946, dipl. inž. strojništva, v Železarni Štore od leta 1974, najprej vodja projektive, potem vodja projekta izgradnje hladne predelave, direktor Jeklovleka, od 1986 član poslovodstva in od julija 1990 glavni direktor Železarne Štore. Sedaj DIREKTOR PROGRAMA STROJEGRADNJE IN LIVARSTVA V SLOVENSКИH ŽELEZARNAH.

partner. Ena od glavnih nalog iz programa sanacije SŽ je nova organiziranost celotnega sistema in s koncernsko pogodbo nastajajo povsem nova razmerja.

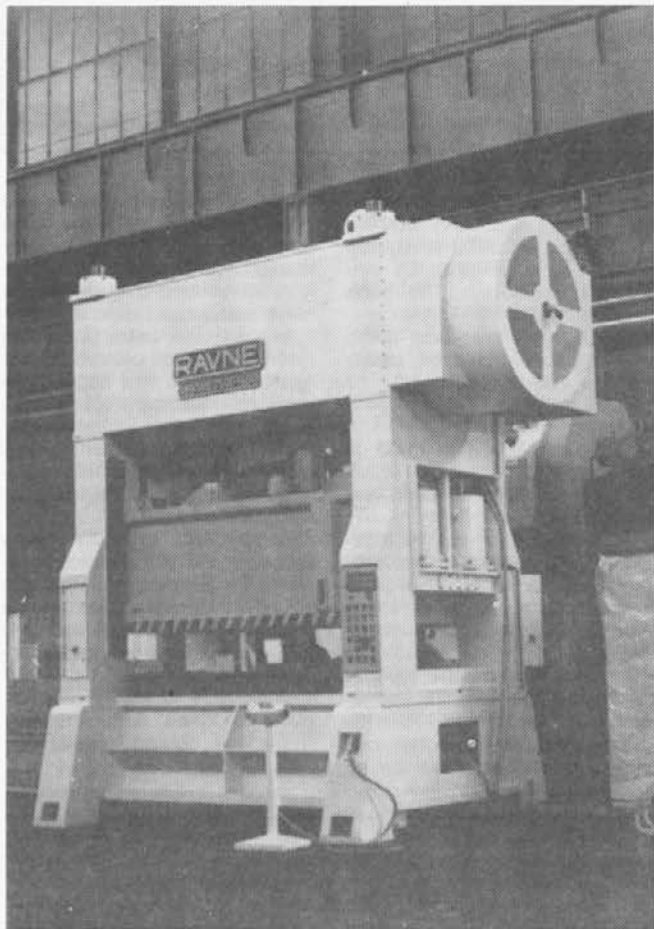
Tokrat še ne bom dajal nobenih ocen o vlogi koncerna v povezavi s podjetji livarstva in strojogradnje. Enako velja tudi za moje nove delovne dolžnosti. Koncernska organiziranost še ni do konca izpeljana in Upravni odbor Slovenskih železarn še ni obravnaval zaključnega računa za leto 1992 in še ni potrdil letnega načrta za leto 1993. Ker bo oboje slabše, kot smo v sanacijskem programu predvideli, lahko pričakujemo težave pri pokrivanju izgub v letu 1992 z blagajniškimi zapisi. Končni učinek celovite finančne operacije zato še ne more biti znan. Napovedi so zato lahko problematične, obljub pa nikoli ne dajem.

Vseh družb strojogradnje in livarstva je poleg že omenjenih predelovalcev še 9. Na Jesenicah je to S.E.-I.K.O. (strojogradnja, elektronika, inženiring, konstrukcije, obrt), v Štoreh: VALJI, LIVARNA, ITRO (inženiring, traktorji, robotika, oprema) ter na Ravnah: Jeklolivarna, STO (strojno-tehnološka oprema), SID (stroji in deli), Industrijski noži in Armature. Družbe so navedene z njihovimi skrajšanimi nazivi.



Iz letošnjih načrtov

V vseh družbah strojogradnje in livarstva bo letos zaposlenih 4.370 ljudi, v metalurgiji pa 4.770 in skupno s čakajočimi na delo in v različnih servisnih dejavnostih še približno 2.900 ljudi. Strojogradnja bi naj letos ustvarila za 213 mio DEM realizacije in metalurgija 547 mio DEM. V teh številkah ni upoštevana realizacija storitev oz. soodvisnih družb. Iz teh števil je že jasno, da bodo tudi letos naše tehnične zmogljivosti razmeroma slabo izkoriščene in realizacija na zaposlenega nizka. V primerjavi s podatki naše konkurence na tujem si ne bi smeli delati prevelikih utvar, kljub bilancam iz letošnjih načrtov, ki



nakazujejo ponekod pozitivne trende ali pa tudi že kar pozitivne rezultate. Kljub velikemu številu strokovnjakov in relativno solidni opremljenosti in znanju se je v zadnjih letih povečal naš tehnični in tehnološki zaostanek, zaradi rizičnosti naše dežele pa smo še dodatno izgubili že pridobljene pozicije na najzahtevnejših tujih trgih. Zaradi rizika zaenkrat kakšnih hitrih sprememb in pa navala pravih partnerjev - in ne špekulantov - ki bi se bili pripravljene kapitalsko povezovati, ni pričakovati.

Podjetja strojegradnje in livarstva Slovenskih železarn bodo tudi v prihodnje bolj samostojna kot metalurška, poslovanje pa bodo lažje obvladovala, če bodo uspela v celoti obvladovati tudi tržno, finančno in razvojno funkcijo, ne pa samo proizvodnje, saj so naloge na področju organiziranja podjetij ponekod šele začete. Poglavitne probleme bi lahko povzeli z naslednjimi vprašanji:

- ali lahko bolje izrabimo sedanja proizvodna sredstva: zmogljivosti, zaposlene, znanje itd.?

- ali brez velikih investicij lahko najdemo zamenljive programe za sedanje in nove trge?

- kakšen je naš zaostanek za konkurenco in koliko nas stane?

- katerim uslužnostnim dejavnostim oz. storitvam in kje se lahko takoj odpovemo, ne da bi to vplivalo na kakovost storitev družbam v koncernu, stroški pa bi se zmanjšali?

- ali vemo, kaj delajo naši strokovni kadri, kakšni so učinki njihovega dela in kako to vpliva na uspešnost podjetij?

Kriza preživetja še ni končana

Ker težave niso problemi, ampak njihove rešitve, bi se morali v prihodnjem obdobju lotiti predvsem naslednjih poglavitnih nalog:

1. Pri normalnih možnostih financiranja imamo na zniževanje stroškov lahko takojšen in neposreden vpliv. Tudi razvojni kadri lahko pomembno prispevajo k temu.

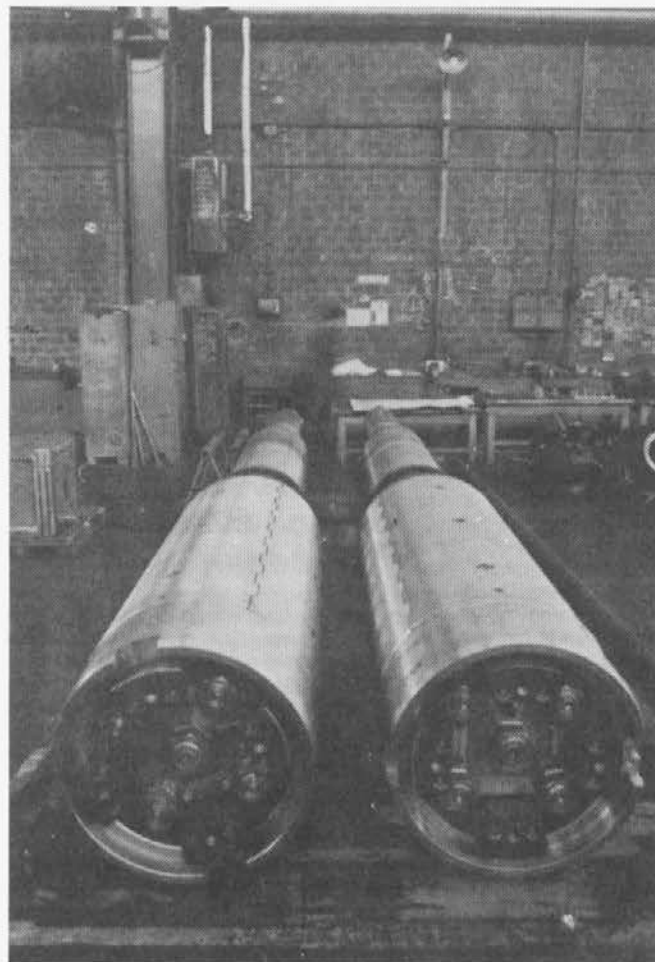
2. Le z inoviranjem programov in proizvodnji ter z iskanjem novih izdelkov, tehnologij in programov lahko podaljšujemo življenjske cikle programov in pričujemo nove. Izobraževanju in razvoju se nikakor ne smemo odpovedati.

3. Uspešna sanacija vsaj pretežnega dela družb Slovenskih železarn bo neposredno vplivala na ohranitev velikega števila delovnih mest v različnih dejavnostih naših okolij: v obrti, trgovini, šolstvu, zdravstvu itd. Odpiranje novih delovnih mest v samem koncernu pa se v tem času sliši kot slaba šala. Ker so sedanje zmogljivosti strojegradnje in livarstva neracionalno in slabo izrabljene, si enostavno moramo odpirati nove možnosti, kar pa istočasno pomeni tudi nova delovna mesta.

Kriza preživetja še ni končana in prave dolgoročne strategije še ni. Ena od poglavitnih nalog bo zato z vodilnimi ekipami podjetij strojegradnje in livarn oblikovati tak način dela, ki bo prispeval k večji učin-

kovitosti in uspešnosti. Upravni odbori so povsod že imenovali ali potrdili direktorje, ki bodo moji prvi sodelavci. Pričakujem, da bomo skupno ugotavljali, kaj vse še lahko naredimo, ne pa, česa vsega ne moremo storiti. Od sodelavcev pričakujem, da ne bodo prihajali k meni le s problemi, ampak tudi z idejami in predlogi za njihove rešitve. Le tako bo možno zadovoljiti lastnike oz. upravne odbore, ki jih zastopajo, delati pa moramo tako, da bodo zadovoljni tudi delavci. Sindikati bodo v prihodnje še bolj stalno želeli preverjati, ali to tudi tako počnemo. Razlogi za različnost interesov lastnikov, managerjev in delavcev bodo vedno obstajali, upam pa, da bodo drugačni od sedanjih, ko vsaj deloma upravičeno pričakujemo tudi veliko razumevanje naših zaposlenih in smo bili tega razumevanja doslej v glavnem tudi deležni.

Boris Jože Marolt



PREDELOVALCI SE PREDSTAVLJAJO

ŽIČNA - prihodnost je v specializaciji

V Žični so štirje proizvodni programi. Trije imajo značaj serijske proizvodnje, četrti pa bolj obrtniški način, ki ga imenujemo "žična galanterija" (sita, trakovi, vzmetenje). Po velikosti so programi razdeljeni takole:

1. Gradbene mreže
2. Kotalni ležaji
3. Pletiva
4. Žična galanterija.

Zaradi izgube južnega trga se je situacija v Žični zelo spremenila. Najbolj je bil prizadet program žične galanterije, ki je izgubil 80 odst. trga in ga ni mogoče nadomestiti z izvozom na Zahod. Tam se mnogi izdelki iz tega programa ne uporabljajo več. V letu 1993 bomo v Žični

težavo. Tudi tu smo izgubili veliko trga. Ta program moramo postaviti na noge.

Prodaja ležajev ima zelo širok trg. Vprašanje je le - na prvem mestu - kakovost - in takoj za njo svetovna cena.

Kdor drugače razmišlja, je že izgubil bitko. Ta program je imel v preteklosti veliko priložnosti za povezovanje s tujimi firmami, vendar smo zaradi nerešenega vprašanja lastnine izgubili interese; z državno lastnino se nihče ni hotel pečati.

To velja tudi v tem času, ko je zelo kvalitetna zahodna firma podpisala sporazum s Slovaško, čeprav smo bili zelo blizu, da to storijo z nami.

mojem mnenju najtrša bitka, saj na mnoge nimamo vpliva. V strukturi cene izdelka je največji strošek material, takoj za tem so osebni dohodki in nato finančni stroški.

Vse serijske programe bomo selili v Spodnjo Hudinjo, ostale lokacije bomo uporabili za manjše programe, ko bo prišlo do lastninjenja.

Osnovni cilj v letu 1993 je gospodariti tako, da bi bil rezultat pozitiven ali da bi se mu vsaj približali.

Po mesecu in pol pa ugotavljam, da stvari tečejo prepočasi, da se preveč ukvarjamo s statistiko, mnogo premalo pa s pridobivanjem novih trgov.

Več bomo morali narediti za povezovanje s kupci v tujini in za iskanje dolgoročnih kooperacij.

Žična ima mnogo posebnosti in kar preveč vej, tako da se

težko ozko specializira, kar je v tujini skoraj nujno, če hočemo preživeti. Ugotavljam, da sedanja organiziranost ne ustreza - to vemo že dalj časa, vendar se v preteklosti nismo smeli organizirati tako, kakor bi bilo bolj primerno za naš proizvodni program, ker bi s tem najbrž rušili osnovni koncept v Slovenskih železarnah.

Dolgoročno v državni lastnini ni perspektive niti s tako heterogenim programom proizvodnje.

Bolj trdna usmeritev je v specializaciji in samostojnih firmah. Pri teh programih je treba poslovati tako, da se ukrepa hitro in učinkovito, s polno odgovornostjo, sicer kupca pobere konkurenca.

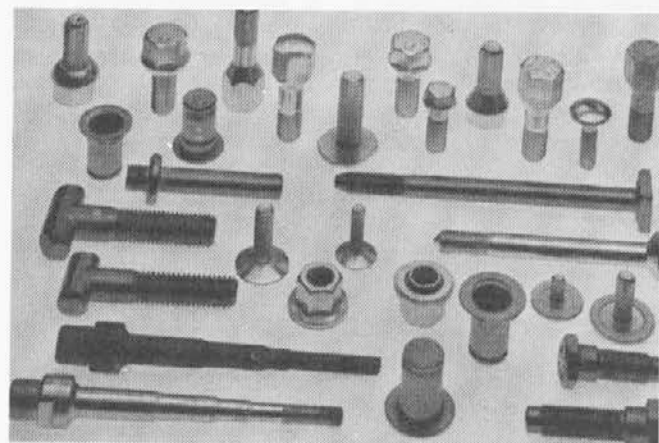
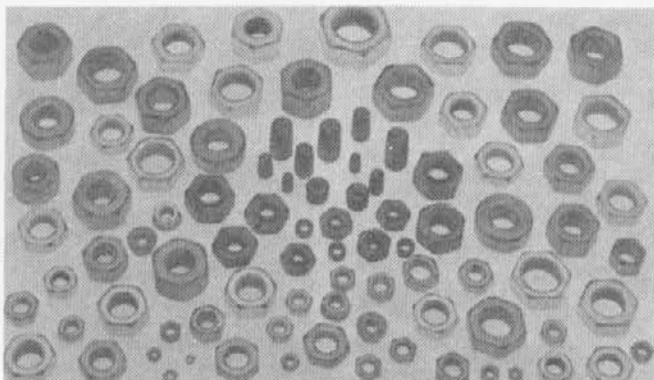
Glavni direktor
Anton Jelenko, iur.

PLAMEN - cilj je tehnološki razvoj

Leta 1895 so žebjarji v Kropi ustanovili prvo zadrugo za žebljarsko obrt in druge izdelke iz železa. Tako se lahko kroparji ponašamo s tehniško tradicijo, ki jo imajo le maloštevilni, in obsega znanja od pridobivanja jekel (16. stoletje) do izdelave visokokvalitetnih vijačnih zvez in kovic ter drugih izdelkov s pomočjo tehnologije hladnega preoblikovanja.

Prav na osnovi visoko razvite tehniške kulture gradimo naprej in lahko z največjo možno kvaliteto proizvedemo ne samo standardizirane, ampak tudi mnogo zahtevnejše izdelke po posebnih željah oziroma načrtih. Osnovni cilj tovarne Plamen je tehnološki napredek, pri tem naj bi dosegli računalniško vodeno proizvodnjo in načrtovanje ter visoko kakovost izdelkov ob najmanjših možnih stroških.

V. d. glavnega direktorja prof. dr. Branko Gašperšič



dali velik poudarek proizvodnji gradbenih mrež in pletiva - za te predmete je trg doma in tudi v tujini.

Tu je mnogo odprtih vprašanj. Predvsem je vprašanje proizvodnja kvalitetne valjane žice od 5 do 12 mm z najmanjšimi kolobarji 1000 kg. Takoj moram dodati, da pri nas veljajo samo svetovne cene. Kolikor se bomo združili s tujim partnerjem, bomo potrebovali približno 25.000 ton valjane žice letno. Vprašanje je, ali je to zanimivo za Slovenske železarnice. Do sedaj to zanje ni bil zanimiv izdelek in tudi opreme nimajo temu primerne.

Enako velja za proizvodnjo pletiv, za katera pa lahko Železarna Jesenice napravi dobro žico, seveda z večjo pozornostjo. Pri kotalnih ležajih je investicija ostala nedokončana, zato jih proizvajamo z večjo

Kupovati in prodajati po svetovnih cenah

Usmeritev v letu 1993 je kupovati surovino in prodajati izdelke po svetovnih cenah.

V letu 1992 smo to politiko že imeli in se bo to poznalo pri uspehu v negativnem smislu. Vemo, da z drugačno politiko ne bomo uspeli.

1. Prva naloga je širiti tržišče v tujini. Vsi zaposleni, ki lahko kaj storijo za to, se morajo angažirati za večjo prodajo.

2. Pozornost bomo namenili stroškom in seveda storilnosti zaposlenih.

Zniževanje stroškov bo po

TOVIL - nekdanj, danes, jutri

Tovil je bil ustanovljen leta 1922 kot malo zasebno podjetje, ki se je uspešno razvijalo in zadovoljevalo potrebe po vijakih tudi širše od slovenskega nacionalnega prostora v takratni kraljevini SHS. Po nacionalizaciji leta 1947 je tovarna poslovala v sklopu različnih podjetij do leta 1956, ko se je osamosvojila pod imenom Tovil. Zaradi odpiranja novih trgov se je Tovil hitro širil. Leta 1962 so postavili novo proizvodno halo, ter jo opremili z novo strojno opremo. Zaradi naraščajočih potreb se je tovarna širila naprej. Leta 1970 so zgradili nove proizvodne prostore ter se opremili z napravami za toplotno obdelavo vijakov in moderno galvanico z vodno čistilno napravo. V letih 1979/80 so zgradili moderne skladiščno-manipulacijske prostore, obrat družbene prehrane in razširili

Obvladuje širok proizvodni program vijakov in odkovkov, izdelanih po tehnologiji hladnega preoblikovanja, in sicer:

- vijake z metričnim navojem M 2x5 do M 6x60 mm
- vijake za pločevino in samorezne vijake 2,4x4,5 do 6,4x38 mm

- zakovice
- specialne vijake in različne odkovke po načrtih.

Na dan 1.2.1993 je zaposloval 163 delavcev.

Žal pa gospodarska kriza Tovila ni obšla. Nepravočasno ukrepanje, prilagajanje na spremenjene gospodarske razmere že od leta 1991 dalje, razpad bivšega jugoslovanskega trga in visoko kratkoročno zadolževanje - vse to je Tovil pripeljalo v nezavidljiv položaj. V letu 1992 je bil izdelan sanacijski program z glavnimi nalogami:

- zmanjšanje delovne sile

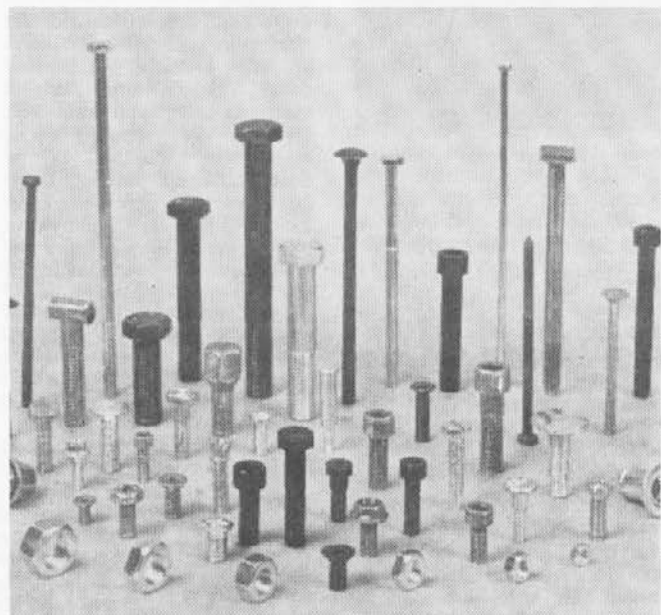
tavili še nadaljnje zmanjšanje števila zaposlenih od 163 na 103 in dokončanje finančne sanacije v sklopu koncerna. Zaradi nedokončane finančne in kadrovske sanacije pričakujemo v letu 1993 dokaj veliko izgubo. Da bi se lahko na osnovi pričakovanih negativnih rezultatov odločili o nadaljnji usodi Tovila, smo izdelali simulacijo poslovanja, kot da je sanacija opravljena. Prišli smo do pozitivnih rezultatov, ki dajejo osnovo za nadaljnje delo in izdelavo dolgoročnega strateškega načrta.

kadrovske sanacije. Z njo se Tovilu odpirajo možnosti preoblikovanja v sodobno, svetovno konkurenčno vijakarno. S prodajo odvečnih reprezentančnih, poslovnih in skladiščnih prostorov bomo lahko prišli do sredstev za nakup prepotrebni visoko produktivnih in energijsko varčnih strojev. S tem si bomo odprli vrata do druge faze sanacije in prehod na 50 zaposlenih, kar je v razvitem svetu običajno za tak obseg proizvodnje. Pri izvedbi prve in druge faze sanacije bomo izločili iz Tovila vse stranske neproduktivne enote, ki niso neposredno povezane s proizvodnjo vijakov. Da pa ne bi zmanjšali učinkovitosti osnovne dejavnosti, bomo te enote formirali kot samostojne mešane družbe z omejeno odgovornostjo in 49 odst. zasebnega kapitala. S tem bomo odprli lepe možnosti za privatizacijo in za vlaganje tujega kapitala v Tovil.

Glavni direktor
Marjan Korinšek, dipl. inž.

Postati sodobna vijakarna

Kakšen bo Tovil jutri, je torej še vprašanje, saj je naša glavna skrb danes, kako uresničiti vse začrtane cilje. Tovilu lahko zagotovimo nadaljnji obstoj in razvoj le uresničitev finančne in



oddelek toplotne obdelave. Leta 1973 se je Tovil vključil v poslovni sistem Slovenske železarne in leta 1991 prenesel celoten družbeni kapital v obliki lastninskega deleža na Republiko Slovenijo.

- 75 odst. prodaje v izvoz
- finančna sanacija z odprodajo odvečnega premoženja
- izločitev neproduktivnih strojev

- izločitev orodjarne
- izločitev malih serij.

Ker nič razen znižanja števila zaposlenih od 248 na 163 ni bilo uresničeno, smo v januarju izdelali nov, realen plan za leto 1993. Program izhaja iz sanacijskega programa, vendar vsebuje nekatere spremenjene cilje in izhodišča. Izhodišče programa je bilo prodaja na ravni leta 1992, cilj pa, da bi se domača prodaja povečala na 50 odst. To moramo doseči na račun zmanjševanja nerentabilnega izvoza. Kot cilj smo si zas-

Dosledno izpeljati sanacijo

Danes je Tovil, d.o.o., družba z omejeno odgovornostjo v okviru Koncerna Slovenske železarne. Svoje poslovne in proizvodne prostore - vsega 11.550 m² - ima v industrijski coni občine Vič v Ljubljani.

VERIGA - enakovredno ob bok evropskim proizvajalcem

Mejniki:

- leto 1922 - ustanovitev delniške družbe Tovarna verig Lesce
- leto 1945 - nacionalizacija podjetja in prehod v družbeno last
- leto 1949 - pripojitev in preselitev obrata lesnih vijakov iz Maribora v Lesce
- leto 1962 - uvedba programa pomorske opreme
- leto 1973 - ustanovitev in vključitev v SOZD SŽ
- leto 1977 - prevzem podjetja za pnevmatiko TIO
- leto 1991 - poddržavljenje podjetja v sklopu SŽ

Veriga, d.o.o., Lesce je eden večjih evropskih proizvajalcev verig in verižnih izdelkov s 70-letno tradicijo. Proizvaja vse vrste tehničnih verig s poudarkom na visokoodpornih verigah, ki se uporabljajo v transportni tehniki, in na izdelavi opremljenih verig v različnih sestavah do najzahtevnejših sklopov za delo v ekstremno težkih obratovalnih pogojih.

Pomemben del predstavlja proizvodnja sidrskih verig in opreme v vseh kvalitetnih stopnjah po predpisih svetovnih prevzemnih registrov.

Poleg verig v Verigi proizvajajo tudi krmilne in izvršilne elemente industrijske pnevmatike ter vijake z lesnim navojem.

Proizvodni program sestavljajo:

- verige do premera Ø 92 mm z garantiranimi mehanskimi lastnostmi vseh kvalitetnih razredov - metrske ali opremljene
- oprema za verige vseh kvalitetnih razredov
- vijaki s posebnim poudarkom na lesnem navoju do premera Ø 10 mm in dolžine 130 mm
- odkovki do 6 kp/kos
- pnevmatični delovni in krmilni elementi ter sistemi za področje industrijske avtomatizacije
- izdelava orodij za preoblikovanje v hladnem in toplim stanju po kupčevih zahtevah.

Glavni direktor
Mirko Ulčar, dipl. inž.

V Slovenskih železarnah je v zadnjih treh letih zaradi izjemnih tržnih razmer močno upadla prodaja izdelkov in zaradi tega so razpoložljive zmogljivosti zelo slabo izrabljene. V sanacijskem programu z naslovom "Projekt sanacije in rekonstrukcije SŽ" je opredeljena proizvodno-razvojna strategija, ki zahteva intenzivno uveljavitev tržne usmerjenosti družb.

Izrabiti image in povečati izvoz

Skupen cilj v vseh družbah na področju metalurgije, predelave, strojegradnje in livarstva je povečati delež vrednosti prodaje v izvozu. Za uspešno poslovanje štirih metalurških družb je potreben delež prodaje v izvozu do 70 odst., pri predelovalcih do 50 odst. in pri ostalih družbah od 30 do 80 odstotkov. Delež izvoza se mora tako povečati zaradi majhnega trga, ki ga predstavlja naša država. V koncernu moramo prodati za 41000 mio SIT ali 660 mio DEM. Od navedene vrednosti morajo metalurške družbe prodati 32 300 mio SIT ali 521 mio DEM, z deležem izvoza 20 600 mio SIT ali 330 mio DEM.

Vprašanje je, kakšno strategijo bomo uporabili, da bomo dosegli navedene cilje, posebno še sedaj, ko je močna recesija v Evropi presenetila tudi druge, razvite države. Navkljub recesiji ostaja glavni trg za izdelke SŽ v državah EGS in EFTE. Izrabili bomo že ustvarjeni image, da smo sposobni slediti najzahtevnejšim kvalitativnim zahtevam partnerjev po standardih ISO,

TRŽENJE



SREČKO SENČIČ, rojen 22. 9. 1942, dipl. inž. metalurgije, v Železarni Štore se je zaposlil leta 1968, najprej kot raziskovalec, potem vodja Jeklarne, pomočnik direktorja Železarne Štore in direktor Železarne Štore. Sedaj DIREKTOR ZA MARKETING V SLOVENSkih ŽELEZARNAH.

vanja cen je značilen za vse domicilne cene jekel v razvitem svetu. Vedeti moramo, da v gospodarski politiki Slovenije ni več zaščite za posamezne gospodarske panoge z izjemo tekstila in agroživilstva. Ugotavljamo, da za naše kupce niso primarni problem postavljene cene, temveč prevladuje pri večini nerazumljivo načelo oziroma pravilo, da v Slovenskih železarnah kupljenih izdelkov ne plačujejo v roku in z gotovino, ampak se skoraj vsa domača prodaja kompenzira. Takšna ustaljena oblika plačevanja pa železarnam še dodatno zmanjšuje ustvarjeni prihodek.

Ker poteka prodaja metalurških izdelkov v Sloveniji pretežno prek trgovine, smo ponudili trgovcem pogodbe, s katerimi jamčimo za dobavo naših izdelkov po konkurenčnih cenah samo pod pogojem, da prejmemo ustrezno zavarovanje plačila, kot je primer pri nakupih teh materialov iz uvoza. Ne pristajamo več, razen v vnaprej dogovorjenih primerih, na blagovne kompenzacije, ampak zahtevamo izključno plačilo z denarjem.

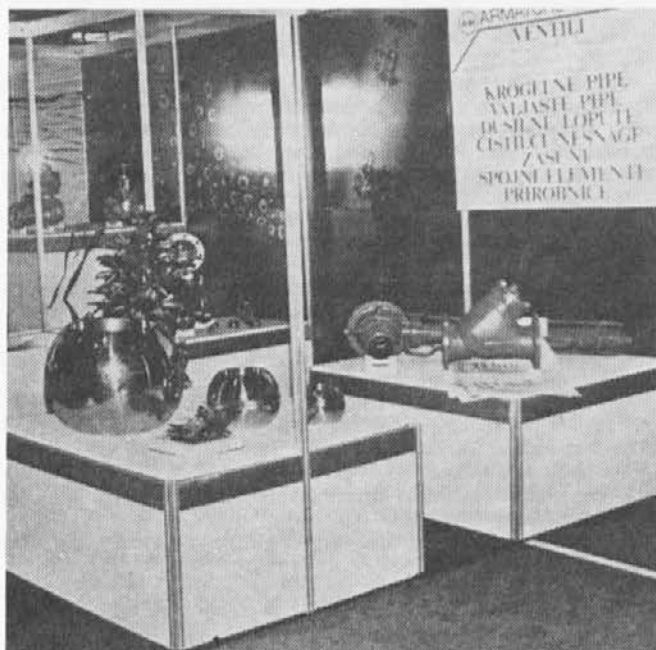
Ob predpostavki, da bodo na razpolago gotovinska finančna sredstva, pridobljena s prodajo naših izdelkov, smo postavili strategijo za nakup strateških surovin in energije za metalurške družbe. Cilj je doseči znižanje stroškov do 8 odstotkov na osnovi nakupa velikih količin in zagotovljene oblike plačila. Prve primere letnih pogodb s tako zastavljenimi cilji že imamo podpisane. V marcu pa bomo sklenili še ostale pogodbe za strateške surovine.

Nova organizacija prodaje in nabave

Načrtovana strategija prodaje in nabave zahteva tudi ustrezno prilagoditev organiziranosti prodajnih in nabavnih služb s poudarkom na razmejivni odgovornosti direktorjev programov za prodajo in direktorja marketinga za strategijo in operativno nabavo.

Zelo jasno imamo opredeljeno politiko cen v izvozu in na domačem trgu. Vemo, da prodajne cene jekla na svetovnem trgu niso stvarni odraz vrednosti in da pri teh cenah lani in letos v Evropi nobena železarna ni poslovala z dobičkom. To pomeni, da je naš cilj preživeti leto 1993.

Srečko Senčič



da v samostojni, politično stabilni državi postajamo tudi zanesljiv partner glede dobavnih rokov in da sprejemamo raven cen, ki jo narekujejo industrijske države znotraj EGS.

Del prodaje metalurških izdelkov in strojegradnje bomo usmerili v države Azije in ZDA, seveda le izdelke, ki prenesejo vpliv transportnih stroškov in niso pod udarcem zaščitnih ukrepov.

Kompenzacijska prodaja le izjemoma

Prodajne cene v državi smo postavili na evropsko konkurenčno raven: domača cena je za 10 do 15 odstotkov višja od izvozne. Takšen način obliko-

RAZVOJ IN RAZISKAVE

Decembra 1991 je postal direktor službe Razvoj in raziskave pri SŽ dr. Vasilij Prešern. Prvo leto je sodeloval pri pripravi sanacijskega programa, v letu 1993 pa se je izoblikoval tim, ki bo vodil strategijo razvoja v koncernu. V njem sodelujejo dr. Janez Bratina, koordinator za energetiko, dipl. inž. Dušan Burnik - za razvoj in optimizacijo proizvodnje, dipl. inž. Vlado Macur - za zagotavljanje kakovosti in dipl. inž. Marjan Mackošek - za strojništvo.

Delovna področja službe Razvoj in raziskave so: razvoj novih tehnologij (investicij) in izdelkov, načrtovanje razvoja, standardizacija, zagotavljanje kakovosti, energetika, ekologija in raziskave. Delo so zasnovali na podlagi analize sanacijskega programa Slovenskih železarn oziroma posameznih družb in ga usmerili tako, da bi s posameznimi projekti dosegli zmanjšanje proizvodnih stroškov, ki naj bi se do leta 1995 približali podobnim železarnam v Evropi in svetu.

Služba naj bi skrbela predvsem za programsko čiščenje v posameznih podjetjih, pripravo in izdelavo projektov za nove izdelke, uvajanje novih izdelkov in programov, pripravljala dolgoročne razvojne programe in reševala specifične probleme v podjetjih.

Delo se bo delilo na dve področji - metalurško in mehansko - strojniško. Razvojna dejavnost naj bi pripomogla k temu, da bi se zmanjšali stroški izdelave in povečala vrednost izdelkov, razvoj novih proizvodnih sistemov pa bi omogočil nove zaposlitve. V ta namen se bo služba Razvoj in raziskave povezala z raziskovalno - razvojnimi centri na inštitutih, univerzah, ministrstvih ter sodelovala v mednarodnih programih, kot sta npr. Phare in Tempus, pa z mednarodnimi institucijami, kot je komisija OZN za jeklo v Ženevi. Sodeluje tudi v poslovnih razgovorih s tujimi firmami, ki se zanimajo za poslovno sodelovanje ali za odkup posameznih podjetij Slovenskih železarn.

Naloge iz sanacijskega programa

Po reorganizaciji so tudi vse strateške odločitve v rokah kon-

cerna. Kot je povedal direktor dr. Prešern, so na podlagi sanacijskih načrtov družb izbrali okoli 130 projektov, ki predstavljajo osnovo za delovanje razvojne službe koncerna. Nekateri teh projektov (npr. ukinitvev proizvodnje jekla v Jeklarni na Jesenicah) so že v delu, za druge se še pripravljajo. V načrtu so še projekti: ukinitvev proizvodnje v jeklarni 1 na Ravnah, ukinitvev žične valjarne na Jesenicah, ukinitvev valjarne 1 v Štorah, analiza poslovanja, trga, dokapitalizacije livarn, problematika jeklovlekov, modernizacija profilnega programa v Štorah in na Ravnah, znižanje porabe energije na 7 - 9 GJ na tono.

V Slovenskih železarnah bodo skrbeli tudi za razvoj proizvodnega strojništva. Ustanavljali bodo nove proizvodne sisteme za proizvodnjo izdelkov visoke tehnologije. Temeljili bodo na reverberiranih metalurških sistemov in mehanske predelave.

Razvili ali prenovili naj bi naslednje tovarne: Tovarno deformacijske tehnike in težkih orodij za avtomobilsko industrijo, Tovarno industrijskih armatur, Tovarno industrijskih rezil, Tovarno utopnih odkovkov, Tovarno vzmetnih elementov, Tovarno galanterije in montažne opreme za avtomobilsko industrijo.

Za zagotavljanje kakovosti izdelkov in zniževanje proizvodnih stroškov bo treba izdelati vrsto projektov, ki bodo omogočili tehnološke izboljšave na agregatih, posodobitev nekaterih proizvodnih postopkov in kontrolo kakovosti v skladu z zahtevami inozemskih kupcev.

V načrtu so naslednji projekti:

- priprava vložka za jeklarno Bela

- tehnološke izboljšave in posodobitev E peči

- ponovna peč na Jesenicah in v Štorah

- mehko hlajenje in rolchecker na kontilivu Bela

- naprava za odbrizg škaže v Težki vajarni

- merilnik debeline za težko valjarno

- kontrolne naprave v hladni valjarni ploščevine

- plinski gorilniki v E pečeh na Jesenicah

- kontrolna linija za valjarno Ravne in Štore

- modernizacija litija (kontiliv) na Ravnah

- posodobitev težke kovačnice na Ravnah



Dr. VASILIJ PREŠERN se je rodil leta 1947 v Mariboru. Metalurgijo je študiral v Ljubljani, kjer je leta 1979 postal doktor metalurških znanosti. Po diplomu se je zaposlil na Metalurškem inštitutu, kjer je vodil raziskave tekočega jekla. Pred odhodom v SŽ (novembra 1991) je bil pomočnik direktorja inštituta.

- peskanje, brušenje na Ravnah

- analzna, kontrolna oprema na Ravnah in v Štorah.

Kakor bo razvojna služba koncerna skrbela za razvoj proizvodnje in tehnologije ter pripravljala nove investicije, ki bodo morale biti tržno utemeljene, bo spremljala tudi ukinitvev in zapiranje nedonosnih proizvodnih postopkov in agregatov.

Zagotavljanje kakovosti

Na ravni koncerna Slovenske železarne bodo v prihodnje uveljavljali strategijo celovitega obvladovanja kakovosti (TQM). Podprli jo bodo z uveljavitvijo evropskih standardov ISO 9000 in s pridobivanjem certifikatov kakovosti v posameznih podjetjih, kar bo omogočilo večjo in boljše prodajo ter prispevalo k uveljavljanju nove podobe Slovenskih železarn in njihovi promociji.

Koordinator službe za kakovost bo organiziral in vodil tudi presoje kakovosti v podjetjih in skrbel za izobraževanje za kakovost.

Standardizacija, energetika, ekologija

V Slovenskih železarnah bo treba izdelati nove standarde

tako za lastno uporabo kot za povezavo na državni in mednarodni ravni. Izdelati bo treba tudi kataloge in priročnike v različnih jezikih, sestaviti banke podatkov o jeklih in izdelkih Slovenskih železarn ter izdelati informacijski sistem za standarde. Poskrbeti bo treba za neposredne (računalniške) povezave z informacijskimi sistemi doma in v svetu ter za posredovanje proizvodov on-line za vsa področja tehnike in poslovanja.

Razvojna služba Slovenskih železarn bo povezovala energetske službe družb pri planiranju in vodenju porab glavnih energentov ter skrbela po eni strani za optimizacijo specifične porabe energije, po drugi pa za sprejemljive cene energentov. Poenotila bo sistem zbiranja primerljivih podatkov in uvedla ustrezno energetsko analitiko.

Slovenske železarne so si zastavile tudi širok ekološki program. V prvi vrsti bodo posneli stanje v podjetjih in uredili bazo podatkov, sledil bo program ekoloških meritev in na podlagi le - teh bodo izdelali programe za odpravo ekoloških problemov.

Dosedanje znanje in dosežke bodo ponudili tržišču, kar bo omogočilo dodaten vir prihodka in nova delovna mesta, o ekoloških dosežkih pa bo treba bolj kot doslej seznanjati javnost.

Mojca Potočnik

Če bi bilo mogoče proces kadrovskega prestrukturiranja izpeljati tako preprosto, kot je mogoče o tem napisati članek, potem bi verjetno v prvi številki skupnega časopisa zagotovo izbrali bolj prijetno temo. Tako pa gre za enega najbolj občutljivih procesov, ki ne bo niti neboleč, niti hitro in predvsem nikoli za vedno končan. Postal bo, to v resnici tudi je, sestavni del življenjskega ciklusa vsake firme. V kakšni obliki, v kakšnih razsežnostih, s kakšnimi spremljajočimi okoliščinami, vse to so vprašanja, ki vnaprejšnjega odgovora nimajo.

Rešitev ni v pasivnem čakanju na boljše čase

A če spregovorimo o problematiki bolj konkretno, potem moramo reči, da v Slovenskih železarnah že od leta 1989 naprej, z različno letno stopnjo, zmanjšujemo število zaposlenih. V bistvu ni več neznanih področij in metod, ki smo jih ubirali. **Zato imamo določene izkušnje, ki jih bo treba uporabiti pri nadaljnjem delu.** Kot sem ves čas trdil, da je treba v taki situaciji povezati vse organizirane dejavnike (sindikate, vodstva, lastnike, državo), tako ocenjujem, da je sedaj prioriteta naloga OSVEŠČANJE IN INFORMIRANJE LJUDI, KI SO OSTALI BREZ DELA, O MOŽNOSTIH PONOVNE ZAPOSLOTITVE. Če smo se dogovorili o načinu reševanja, če smo izvedli izbor, potem nam mora biti jasno, da se vse aktivne oblike reševanja presežkov ozko povezujejo z lastno motiviranostjo delavcev, ki so ostali brez dela. Najslabše možno izhodišče je pasivno čakanje na boljše čase. Le teh pa samih od sebe ne bo. Da je zavest o tem, da se nam ne bo nič zgodilo in da je najhujše, kar nas lahko doleti, čakanje na delo, še zelo prisotna, kažejo prve

KADROVSKO PRESTRUKTURIRANJE



BRANE ŽERDONER, rojen 22. 7. 1959, dipl. sociolog, v Železarni Ravne zaposlen od leta 1982, najprej kot načrtovalec razvoja sistema OD in vodja projekta, od leta 1988 pa član PO za področje kadrov in organizacije, sedaj DIREKTOR ZA KADRE IN PRAVNE ZADEVE SLOVENSkih ŽELEZARN.

reakcije po ugotovljenih presežkih. **Zato bi bilo dobro vzeti na znanje, da se proces zmanjševanja števila zaposlenih ni končal v nobeni družbi v sistemu Slovenskih železarn in da bo uskladitev z evropsko produktivnostjo zahtevala zmeraj novo prilagajanje.** Le takšna miselnost lahko spodbudi lastno iniciativnost, ki je nujno potrebna.

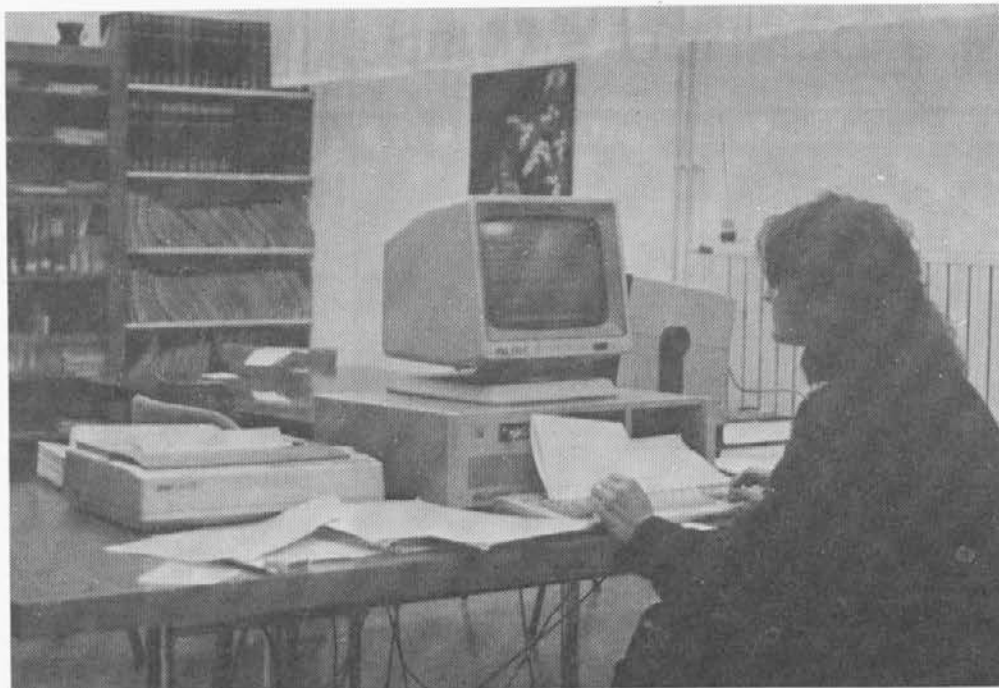
Regionalni in podjetniški vidiki problematike

Ni dvoma, da je problematika vsaj toliko regionalna kot lokalno podjetniška.

Tudi tu se mi zdi, da bi lahko bili naši koraki hitrejši in intenzivnejši. Brez usklajenega načrta razvoja regij ni mogoče izvajati kakršnihkoli restrukturacij, saj se nam v nasprotnem primeru lahko pojavijo neskladja oz. preselitev problema na drugo dvorišče. Če je to z lokalnega vidika rešitev, pa to z regionalnega ne more biti. Poleg tega je treba priznati, da je v okolici zagotovo precej idej in znanja, ki mora dobiti organizirano možnost, da se na ekonomski podlagi priključi. Če ves svet stavi na ljudi, potem ni razloga, da ne bi tudi mi.

Ali smo na problematiko pripravljeni ali ne, je tudi jasno. Namreč, da NE. Še zmeraj mislim, da z vrha navzdol po raznih institucijah ne vemo, ali je socialne probleme v času gospodarske krize in tržnega prestrukturiranja v Sloveniji treba reševati po stečajni filozofiji ali po filozofiji "welfare state". Zato nastajajo konflikti in očitki, češ, čakate, da država prevzame breme, nič ne naredite sami ipd. Tu pa gre v bistvu za globoko nepoznavanje in na podlagi tega izrečene nesprejemljive trditve. Namreč, ne gre za težave ene panoge, niti za začetek težav. In ker je začetek star v našem primeru vsaj tri leta, smo v tem času omejenih možnosti za hitro poslovno - stroškovno rea-





giranje izčrpali lastne vire čez vse možne meje. In če nimamo možnosti za odkrito 15 do 20-odstotno stopnjo brezposelnosti, potem ob moratoriju na stečaje moramo imeti fond za financiranje prikrite brezposelnosti ob sočasnem programu aktivne zaposlovalne politike.

Kako uresničiti parole o novih delovnih mestih

Tu pa se srečamo s področjem, ki ga za aktivno zaposlovalno politiko nujno potrebujemo - razvojno-investicijsko dejavnostjo. Parole o novih delovnih mestih ne hajo biti parole v tistem trenutku, ko se spremenijo v program s konkretnimi projekti. Program s konkretnimi projekti pa ne nastane sam od sebe, če ni zanj večplastnih spodbud. Pričakovanja, ki temeljijo zgolj na prebujajočem se podjetništvu, bi morala imeti vsaj davčno podporo, ker bo drugače cela vrsta novih podjetnikov prišla v podoben položaj kot velika družbena podjetja. V večjih sistemih, kot je koncern SŽ, pa moramo to spodbudo z vso silo prebuditi ter ljudem, ki so v stanju izdelati razvojne programe, nuditi vse pogoje. Tega pa v začetku nismo naredili, tudi zaradi pritiska

stroškov ne. A da bi se življenje nadaljevalo tudi jutri, moramo razvojni kader zaposliti tudi s problematiko novih delovnih mest. Tako nastane po strokovni plati kombinacija državne pomoči za presežne delavce in programskih možnosti, kar je edino lahko učinkovito. Če so torej nove nastale družbe izgubile stroškovno breme, jim je OSTALO BREME RAZVOJNIH ALTERNATIV. Bremena razvojnih alternativ pa se bomo morali zavedati tudi v procesih lastninjenja, ki nas še čakajo.

Naslednje pomembno izhodišče je način pristopa. Treba je biti dovolj moder in najti pot med stroškovno obravnavo problema, človeško občutljivostjo in stisko, ki nastane, ter med dolgoročno vizijo podjetja in regije. Sam pristop lahko spodbudi klimo sodelovanja ali pa klimo velikih nasprotij. To pa je za celoten proces izjemnega pomena in ima v svojih pragmatičnih pristopih prednost. Veliko se govori o tem, ali je tak pristop "mehka varianta". Tudi tu gre za nepoznavanje evropskih procesov, saj je drugače to lahko le podoben pristop, kot ga pozna Evropa. Dopuščam pa vprašanje, ali je Slovenija toliko močna, da si lahko privoščijo evropski način reševanja. Ob vsem znanju in

izkušnjah mislim, da druge poti ni. Da je pristop pozitiven, zahteva veliko sodelovanja med udeleženci procesa, ki zastopajo zelo različne interese. In da je to sodelovanje lahko konstruktivno, je nujno dvigniti nivo znanja o problematiki pri vseh sodelujočih.

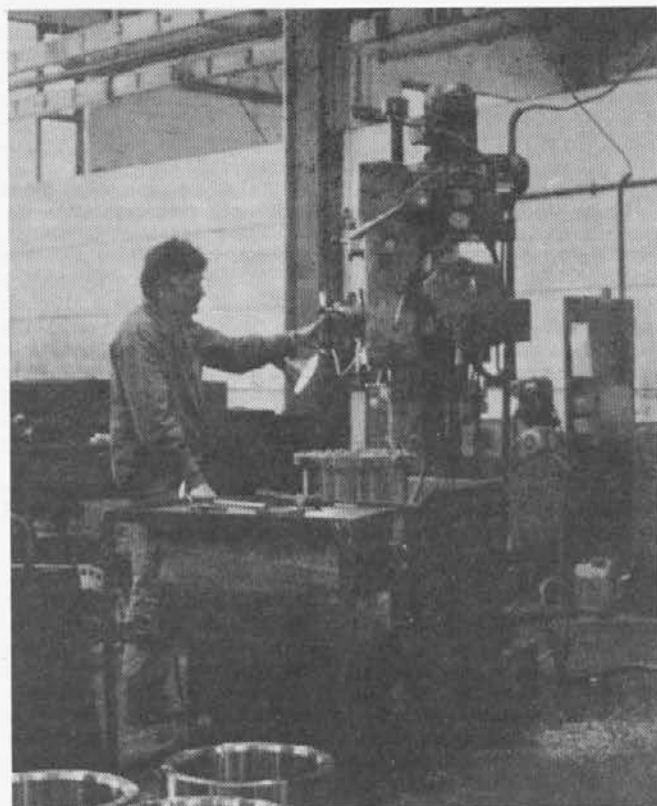
Vztrajati na začrtani poti

Kaj torej v letu 1993? Vztrajati na poti, začrtani v Pogodbi o načinu reševanja presežnih delavcev. To pa ne bo lahko, saj njena vsebina temelji tudi na predpostavkah, ki se marsikomu zdijo sporne. Nam se ne, zato jih na kratko ponovim:

- skrb za sistemsko kombinacijo materialnih virov, ki omogočajo izvedbo socialnih programov
- partnerstvo sodelujočih v pravem pomenu besede
- regionalizacija problema
- regionalizacija organizacije reševanja problema
- pritisk na vključitev investicijsko - razvojne dejavnosti v socialne programe
- stabilno politično okolje
- podpora mejnih resorjev, predvsem na področju davčne politike
- sprememba kolektivnih pogodb.

Kljub dejstvu, da ne bo lahko, je treba z malimi koraki vztrajati na začrtani poti, reševati probleme, ki se bodo pojavili, in vse skupaj početi maksimalno motivirano.

Brane Žerdoner



S SKUPNIMI MOČMI BO SANACIJA USPELA

Pogovor z bivšim ministrom in predsednikom UO Slovenskih železarn dipl. oec. Dušanom Šešokom

"Gospod Šešok, bi se lahko na kratko predstavili?"

"Rodil sem se leta 1953 v Ljubljani. Diplomiral sem na Ekonomski fakulteti, svojo delovno kariero pa sem začel v Iskri, nato sem se zaposlil v Julonu, kjer sem bil najprej vodja plansko - analitske službe, zadnja tri leta pred vstopom v vlado pa direktor."

"Bili ste minister v prvih dveh vladah države Slovenije. Kako ste doživeli vladanje?"

"Zame je bilo to burno obdobje in svojstveno doživetje. Ni mi žal, da sem bil tam, in ne, da nisem več. Pri delu v vladi me je najbolj motilo to, da si človek preveč odvisen od drugih. Našo učinkovitost je onemogočala stara organiziranost državne uprave - bilo je preveč ministrstev. Glavna zavora pa je bil parlament. Ko ne bi bilo toliko izmikanja in nesklepčnosti in bi bilo vse podrejeno temu, da bi strokovne rešitve ustrezno podprli, bi bilo delo vlade čisto drugačno."

Očitki prvi vladi, da se ni dovolj ukvarjala z gospodarstvom, niso utemeljeni. Peterletova vlada je morala izvesti proces osamosvajanja, tudi pri drugi je bilo gospodarstvo še v drugem planu. To ni bilo tako narobe, s tem je bil omogočen proces prestrukturiranja znotraj podjetij."

Druga vlada je imela dober gospodarski plan in ambicije, da bo za gospodarstvo več naredila. Žal so bili tvornisti zakoni zaradi parlamenta sprejeti šele ob koncu mandata in njihovi vplivi se bodo začeli kazati šele zdaj."

Zmotno je tudi mišljenje, da bi prejšnji minister za industrijo lahko več naredil. Čas za železarje je nastopil šele lani poleti."

"Kaj menite, je bilo podpravljanje železarn dobra ali slaba poteza države Slovenije?"

"Podpravljanje je po mojem mnenju najslabše za državo, za Slovenske železarne pa je to pomenilo rešitev. Kot finančni minister (železarne so se podprvale, preden sem postal) sem menil, da podpravljanje ni pametno. Pozneje sem se prepričal, da je to dobro za železarne, slabo pa le za



njihovega lastnika. Po istem principu bi morali podpraviti še nekaj podjetij in jih nato privatizirati. V mislih imam aluminijško industrijo in nekatere velike projekte, ki so pomembni za narodno gospodarstvo, kot sta npr. Adria Airways in Splošna plovba."

"Ali podpravljanje železarn pomeni, da se je Slovenija že odločila za težko industrijo in ne za turistično usmeritev dežele?"

"Država se za težko in sploh nikakršno industrijo ni odločila, saj druge možnosti niti ni imela. Te dejavnosti so po svojem obsegu, prometu, izvozu, številu zaposlenih in drugem tako velike, da je bila prisiljena prevzeti skrb za Slovenske železarne. Zgodba, da nas bo rešilo drobno gospodarstvo, ni resnična. Veliki sistemi morajo preživeti, ob njih pa se bo normalno razvijala drobna gospodarska struktura."

"Kako bo mogoče rešiti slovensko železarstvo?"

"Glavni problem je trženje. Premalo je prodajati v sosednje in druge zahodnoevropske države, ki so same v krizi, ob tem pa še pod hudim cenovnim pritiskom vzhodnoevropskih jeklarov. Naš upravni odbor želi, da si pridobimo druga, nam doslej neznan tržišča, na katerih nismo brez možnosti. Mislim predvsem Iran in Kitajsko."

"Kakšna je vloga upravnega odbora pri sanaciji Slovenskih železarn?"

"Nastal je na osnovi državnega lastništva železarn. Oblikoval se je po dogovorih z eminentnimi slovenskimi gospodarstveniki, ki so bili pripravljene zastopati interese lastnika, da bi čim prej poživili poslovanje železarn. Upravni odbor naj bi spremljal ključne parametre poslovanja in kot predstavnik lastnika nadzoroval poslovodstvo, njegovo delo dopol-

njeval, korigiral in potrjeval poslovno politiko."

"Je doslej svojo nalogo dobro opravljal?"

"Njegova glavna naloga je bila prepričati državo, da je sanacija potrebna. Bili so odpori proti temu in so še danes, saj bi nekateri radi sanacijske zakone suspendirali. Upravni odbor je uspel s strokovnimi argumenti - sam sem si prizadeval kot predsednik UO in kot minister za industrijo - prepričati vlado in parlament, da je proces sanacije nujen."

"Menite, da je država s sanacijskimi zakoni železarnam dovolj pomagala?"

"Vlada je Slovenskim železarnam v zadnjih mesecih namenila kar nekaj denarja. Ministrstvo jim je dalo okoli 40 odstotkov sredstev, s katerimi je razpolagalo."

"Kakšen bo proces sanacije v prihodnje?"

"Gre predvsem za čiščenje programov - zapiranje nerentabilnih in za širitev dobrih. Ob tem se zmanjševanju števila zaposlenih ne bo moč izogniti, našo produktivnost bomo morali uskladiti z evropsko. Žal moramo izbirati med odločitvami, ki imajo bolj ali manj slabe posledice za ljudi, čeprav je končna posledica dobra - višja produktivnost."

"Upravni odbor letnega proizvodnega in poslovnega načrta za leto 1993 ni sprejel. Zakaj?"

"Ker ni bil usklajen s sanacijskim programom, ki za leto predvideva proizvodnjo in prodajo 639.000 ton, po teh planih pa naj bi naredili le nekaj čez 500.000 ton jekel, podobno kakor lani. Rekli smo, da je treba vse postavke ponovno preveriti in dokazati njihovo verodostojnost. Osebnostno menim, da bi bil za slovenske železarne vsak premik nad raven lanske proizvodnje velik uspeh, saj bo

prodajo zaradi razmer na svetovnem trgu zelo težko povečati."

"Kako upravni odbor ob svojih sanacijskih prizadevanjih sodeluje s sindikati?"

"Kolikor ne bo absolutnega sodelovanja med vodstvom Slovenskih železarn in sindikati, bo to najslabše za ljudi. Plače se da izsiliti, a posledice so potem težke. Naše gospodarstvo nezasuženih plač ne prenese. Glede tega ste železarji dovolj korektni, bolj je izsiljevanje v ospredju v celotnem slovenskem prostoru. Štrajki, če se bodo še nadaljevali, bodo pripeljali le do popolnega razsula in množičnega odpuščenja. Treba je ravnati po pameti. Ker so Slovenske železarne državno podjetje, je treba upoštevati socialni, humani vidik, in imeti tudi kakšnega delavca več, čeprav z nižjo plačo."

"Soglašate z mnenjem, da je država slab gospodar?"

"To drži. Tako mnenje potrjuje tudi njen Sklad za razvoj. A gre zopet za izbiro manj slabe variante med slabimi. Sklad je začasen lastnik podjetij, ki so vstopila vanj. Morda bomo tudi del železarn prodali, a najbrž še ne takoj. Če lani ne bi bilo razpisa za prodajo, s sanacijo ne bi uspeli. Prodaje ni bilo, ker so se za odkup zanimali večinoma podjetniki, ki so sami v težavah. Odkupili bi najboljše programe, ki pa jih tudi mi potrebujemo, da z njimi pomagamo slabšim."

"Kaj bi - ob odhodu na novo delovno mesto v Iskro - želeli sporočiti delavcem Slovenskih železarn?"

"Priporočil bi jim, naj pomagajo poslovodstvu, ki je v teh trenutkih v težavah. Naj stopijo skupaj, le tako bo mogoče speljati sanacijo. Dr. Ocvirk, s katerim sem več let sodeloval, je to sposoben izvesti in prepričan sem, da bo uspel, če bo imel pomoč vseh."

Sami železarji bi morali v prihodnje več storiti za lastno promocijo in si pridobiti prijaznejše javno mnenje. Vse, ki se ukvarjajo s trženjem, bi spomnil, da je kupec najpomembnejša oseba v podjetju, ne glede na to, koliko kupi. Če se bodo tega zavedali in bodo način trženja spremenili, tako da bo prevladal aktivni pristop in bodo s komercialisti sodelovali tudi inženirji s strokovnimi nasveti, se bo prodaja povečala, s tem pa tudi zaposlitvene možnosti."

Mojca Potočnik

SINDIKAT KOVINSKE IN ELEKTROINDUSTRIJE V SLOVENSKIH ŽELEZARNAH

ZA SODELOVANJE Z VODSTVOM SŽ - VENDAR NE V ŠKODO DELAVCEV

Organizacija in način delovanja

Z ustanovitvijo koncerna kot močno centralizirane krovné družbe so dokončno nastali razlogi, da se sindikati v železarnah in drugih podjetjih koncerna kasneje povežejo. Po tistem, ko je pred leti v sozvozdju obstajala še konferenca z vsemi organi, razpadla pa je z izstopom Železarn Ravne, je potlej obstajala samo koordinacija. Zahteve po tesnejših oblikah povezovanja ali sodelovanja so bile že prej. Do uresnitve pa ni prišlo, ker oblika in status podjetij v Slovenskih železarnah še pred tremi meseci nista bila dorečena.

Vsebinska koncernska pogodba je sindikate naravnost prisilila, da so se po hitrem postopku tesneje povezali. S soglasjem vseh organizacij smo januarja podpisali Pogodbo o ustanovitvi in pravila delovanja sindikata v Slovenskih železarnah. Ustanovljen je bil Svet SKEI Slovenskih železarn. Najkasneje v šestih mesecih pa moramo njegovo delovanje oceniti in se dogovoriti za morebitne spremembe. Te bodo gotovo potrebne. Med letom namreč pričakujemo nove organizacijske spremembe v podjetjih kot tudi spremembe na širših ravneh sindikalne organiziranosti. Vse to pa narekuje tudi določene spremembe znotraj sindikalnih organizacij na posameznih lokacijah ali v samostojnih podjetjih, tudi zaradi novih odnosov med koncernom in družbami in med družbami. Ob tem moramo doreči in sprejeti skupno Pogodbo o načinu in pogojih delovanja sindikata v Slovenskih železarnah. Da nas čakajo še druge in morda še temeljite spremembe, vemo tudi zaradi tega, ker naj bi republiška skupščina v kratkem sprejemala tako pomembne zakone, kot so zakon o družbah, o reprezentativnosti sindikatov, o soupravljanju, o izvedbenih aktih zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij in njegovih spremembah, ki jih že zahtevajo tako sindikati kot Gospodarska zbornica ter še nekateri drugi dejavniki.

Ob ustanovitvi Sveta so bila tudi razmišljanja o oblikovanju ene sindikalne organizacije v krovní družbi, kar statut SKEI omogoča in je praksa v nekaterih slovenskih koncernih. Prevladalo je mišljenje, da trenutno ni zadostnih razlogov in potrebe za to, in da lahko le z uspešnim delovanjem na sedaj dogovorjeni način preidemo v drugo obliko, če bodo za to dejanski razlogi in pogoji.

Zaenkrat je sodelovanje tvorno, je pa veliko težav zaradi zelo različnega stanja v podjetjih, v katerih sindikati delujejo.



Najpomembnejše naloge

Svet nima nobenih splošnih pooblastil za odločanje v imenu organizacij. Za vse pomembnejše dejavnosti so potrebna predhodna soglasja. V prejšnjih dveh mesecih smo se predvsem ukvarjali s Pogodbo o načinu reševanja presežnih delavcev, osnutkih pogodb za delo sindikatov, o plačah za januar, o delovnem času za uradnike, ki je močno razburil duhove, in še o nekaterih drugih zadevah. Kljub porodnim krčem, podobnim tistim pri vodenju in koordinaciji družb koncerna, smo se le ujeli. Oblike in načine delovanja pa bomo podrobneje dorekli s poslovníkom, ki še ni sprejet. Osnovna naloga prihodnjih dveh mesecev bo nezavidljivo delo na skupni Podjetniški kolektivni pogodbi koncerna. Ta bo veljala za vse družbe in za vse delavce. Zlasti aktualna so vprašanja odnosov med družbami in razmerja pri plačah ter vloga koncerna pri tem. Poenotiti moramo tudi plačilne sisteme in vse, kar je s tem v zvezi. Želimo seveda obdržati že pridobljeno in poenoteno prito do takih rešitev, ki so bile neke boljše. Ne gre pa zanemarjati tudi splošnega normativnega dela, saj hočemo tudi delovno-pravna in socialna razmerja kar najbolje in enotno urediti.

Ideja vodstva Slovenskih železarn o tarifnem delu podjetniške kolektivne pogodbe se bistveno razlikuje od idej o spremembi branžne ali splošne kolektivne pogodbe, ki so prav tako v fazi spreminjanja in

dopolnjevanja ali sprejemanja na novo. Pogodbe pa morajo v osnovi vendarle biti usklajene, saj obstaja hierarhija kolektivnih pogodb, ki je ne moremo negirati, kljub možnim odstopanjem. Morda bo kaj narejeno tudi z novo delovno - pravno zakonodajo ali, če bosta vlada in parlament sprejela pobudo naših sindikatov o tem, da bi uzakonili kolektivne pogodbe.

Prek Sveta sindikata bomo kot eno prioriteten nalogo analizirali ekonomsko-socialni položaj delavcev, saj se je s prejemom sanacijskega programa še poslabšal in ne pričakujemo skorajšnjega izboljšanja. Posebno zahtevna naloga je nastopanje v organih in do organov namenskih podjetij v krajih nekdanjih železarn, v katere je začasno prerazporejeno veliko število delavcev, ki so na čakalju. Hočemo, da Pogodba o njihovem reševanju ne bi obstajala le na papirju, predvsem pa, da se aktivira najpomembnejša funkcija - organizirana skrb za nova delovna mesta. Z redkimi izjemami do sedaj tu ni bilo še nič narejeno. Z ravni sistema hočemo tudi bolj organizirano in bolj enotno nastopati na drugih nivojih sindikalnega organiziranja, sicer pa odigrati kar se le da ustvarjalno vlogo pri bodočih oblikah soupravljanja, kakršne bo pač zakon dopuščal.

Sestava in delovanje Sveta

V Svetu sta po dva predstavnika z Jesenic, Raven in iz Štor ter po en predstavnik manjših samostojnih

podjetij. Praviloma so to predsedniki in sekretarji, ki pa imajo namestnike. Ti delujejo v primeru opravičene odsotnosti članov. Vse odločitve sprejema Svet z večino glasov vseh članov, sicer pa bodo postopki urejeni s poslovníkom.

Prek Sveta uveljavljajo pravice tudi delavci - člani, ki so organizirani v morebitni sindikat drugih dejavnosti, interesno in organizacijsko pa so povezani v sindikate področij v SŽ in v SKEI. Gre za delavce v družbah, katerih dejavnosti niso metalurgija ali kovinskopredelovalna in strojna industrija, npr. transport, turizem, varnost ipd.

Svet sestavljajo trenutno naslednji: D. Thaler in M. Bregar - Jesenice, D. Posedi in J. Dežman - Ravne, T. Motoh in S. Stojanović - Štore, J. Urbančič - Žična, B. Medved - Tovil, M. Staroverski - Plamen, J. Hozjan - Veriga. Zaenkrat Svetu predseduje J. Dežman z Raven.

Sindikalne organizacije po lokacijah

Trenutno je stanje članstva Svobodnega sindikata SKEI naslednje:

Jesenice 2.700, Ravne 2.800, Štore 1.600, Plamen 370, Veriga 860, Tovil 150, Žična 240. Skupno torej 8.720, s tem, da je treba številke jemati z rezervno, saj je v sedanjem času močnejše nihanje članstva v vseh smereh.

Nova organiziranost zahteva tudi nekatere organizacijske in vsebinske spremembe sindikatov na lokacijah, z njimi pa ne bi smeli razbijati enotnosti, ki je sedaj bolj kot kdajkoli nujno potrebna - ob vseh političnih in drugih namerah razbijanja sindikatov po vertikali in horizontali, in to na vseh ravneh. V tem trenutku tudi naše članstvo tega še ni v celoti in povsod dojele. Generalni direktor in del vodstva SŽ sta pokazala interes za kooperativen odnos s sindikatom z namenom skupnega reševanja problemov, ki jih je in bo še veliko. Praksa bo v kratkem pokazala, kako si katera stran tako sodelovanje predstavlja. V nobenem primeru pa kooperativnost organov sindikata ne sme biti v škodo članstva. Čeprav obstajajo določeni skupni interesi delodajalcev in sindikatov, je prav tako nesporo, da se osnovni interes vendarle izključuje, da obstaja antagonizem, sicer sindikat sploh ne bi bil smisel ali potreben. Problemov in nalog torej ne bo zmanjkalo. Morda samo še to: kakorkoli so plače in nekatere druge zadeve zelo pomembne, je za nas trenutno najbolj pomembno lastninjenje v vseh oblikah, kar je v primeru podržavljenih železarn še toliko bolj delikatno. Realno pričakujemo od vodstva, da bomo lahko na vseh ravneh in v vseh primerih tvorno sodelovali in da ne bo prišlo do izigravanja pravic delavcev, ki jim morajo pripasti kot njihov delež pri obstoju in še ne podarjeni ali poceni odprodani lastnini, ki so jo ustvarili.

Janko Dežman, predsednik
Sveta SKEI
Slovenskih železarn



Sindikat Neodvisnost KNSS je že organiziran v železarnah Jesenice, Ravne in Štore, v ostalih podjetjih Slovenskih železarn pa delujejo iniciativni odbori, ki pripravljajo vse potrebno, da se bo ta sindikat lahko organiziral v celotnem sistemu Slovenske železarne.

Na Ravnah je sindikat Neodvisnost organiziran tako, da deluje v vsaki delniški družbi podružnica (večje podružnice lahko oblikujejo tudi po več aktivov), ti pa imajo skupen izvršilni odbor, ki ga vodita predsednik Adolf Petrič in sekretar Miroslav Garb in deluje na ravni bivše Železarne Ravne.

Na ravni koncerna Slovenske železarne deluje Koordinacijski svet sindikatov Neodvisnost KNSS. V njem sta po dva predstavnika sindikatov iz vseh treh železarn in po en predstavnik iz Plamena Kropa, Tovila Ljubljana, Verige Lesce in Žične Celje. Koordinatorji so predsedniki in sekretarji sindikatov. Predsednik Koordinacijskega sveta SN KNSS Slovenskih železarn je Miroslav Garb iz Železarne Ravne, člani pa so: Adolf Petrič z Raven, Milan Levec in Anton Camloh iz Štor, Karel Kos, Igor

Pust (in Zoran Trifoni) z Jesenic. Ostala podjetja Slovenskih železarn v koordinacijskem svetu zastopa Bogdan Ličof, predsednik panožnega sindikata SKEIS, in to vse dotlej, dokler tudi v teh firmah ne bodo oblikovana formalna vodstva sindikata Neodvisnost.

Koordinacijski svet bo imel predvsem vlogo usklajevalca dejavnosti med organizacijami sindikata, sprejemal pa bo tudi odločitve o skupnih projektih in akcijah na ravni Slovenskih železarn. Pripravili so že skupno pogodbo o reševanju presežnih delavcev, marca pa naj bi podpisali pogodbo o načinu in pogojih dela sindikata Neodvisnost v sistemu Slovenskih železarn. Oba sindikata in vodstvo SŽ naj bi podpisali tudi kolektivno pogodbo, ki bo veljala za vse družbe v Koncernu.

Koordinacijski svet bo skliceval tudi problemske sestanke o temah, ki se nanašajo na delavce vseh družb Koncerna. Tak problem je bil uvedba novega delovnega časa, vendar v zvezi s tem skupne akcije ni bilo, Jeseničani so ostali osamljeni, rezultat tega pa je, da imajo zdaj enak delovni čas kot ostali.

SINDIKAT NEODVISNOST

POVEZATI DELAVCE VSEH PODJETIJ SLOVENSkih ŽELEZARN

PRVA NALOGA - REŠEVANJE PRESEŽNIH DELAVCEV

Ker je sanacijski program Slovenskih železarn predvidel sredstva za reševanje delovnih presežkov, je tudi sindikat Neodvisnost pristal na to, da so določeno število delavcev (na Jesenicah 700, na Ravnah 750 in v Štorah 300) prerazporedili v posebna podjetja, vendar jih ne štejemo kot trajne, temveč kotčasne viške.

Kot je povedal Miroslav Garb, so zaupniki sindikata Neodvisnost na Ravnah aktivno sodelovali v prvi fazi odločanja o presežkih delavcev v posameznih podjetjih, zato so večino nepravilnih odločitev preprečili. Direktorji so imeli namreč pri odločanju o tem, koga dati v Logistični center, dokaj proste roke, saj se jim ni bilo treba ozirati na zakonske kriterije, ker ne gre za trajne presežke.

Zaupniki sindikata so dosegli, da so vodstva podjetij vsaj 75 odstotkov problematičnih odločitev spremenila, vseeno pa je ostalo še nekaj primerov, ki jih mora rešiti komisija za varstvo pravic delavcev.

Več odprtih problemov je ostalo na Jesenicah in v Štorah, kjer vodstva podjetij sindikata niso pritegnila k sodelovanju dovolj zgodaj.

Po besedah Miroslava Garba sindikat nima namena spodbujati pritožb delavcev, njegova naloga pa je, da pomaga tistim, ki se jim je zgodila krivica, ali pa so zašli v težak socialni položaj.

PREDSTAVNIŠTVO V UO PODJETIJ

Vodstvo sindikata Neodvisnost se je decembra lani z generalnim direktorjem SŽ dr. Ocvirkom dogovorilo, da bosta v upravnem odboru vsake firme predstavnik obeh sindikatov. Na zahtevo Svobodnega sindikata je bila pozneje ta odločitev spremenjena, tako da bodo imeli vsi delavci, ne glede na članstvo v sindikatu, le enega predstavnika v upravnem odboru družbe. Izbrali ga bodo na neposrednih tajnih volitvah, ki jih je na Ravnah pripravila Pravna služba v 1. polovici marca. Po tri kandidate je predlagal vsak sindikat, po dva pa (kjer so se tako dogovorili) delavci, ki niso v nobenem sindikatu, če je predlog podpisala vsaj tretjina delavcev, nečlanov sindikata v podjetju. Izvoljeni predstavnik delavcev oziroma sindikata bo moral v upravnem odboru zastopati interese vseh delavcev, ne glede na to, kdo ga je kandidiral. V sindikatu Neodvisnost so predlagali, da bi sprejeli poseben dokument, ki bi določal, kako naj deluje predstavnik delavcev v upravnem odboru. Glede na število članov (5) in na to, da bo edini predstavnik delojemalcev, odločilne vloge pri sprejemanju sklepov ne bo mogel imeti, torej bo po Garbovem mnenju njegova funkcija bolj nadzorna in informativna. Vsekakor pa sindikat pričakuje, da ga bodo tudi v prihodnje vabili na seje upravnih odborov, saj tako določa kolektivna pogodba.

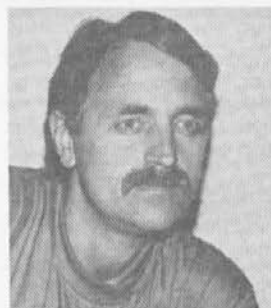
Mojca Potočnik

ANKETA

SODELAVCI O AKTUALNEM DOGAJANJU

Naključno izbrane sogovornike, zaposlene v različnih družbah, smo zaprosili za mnenje o nekaterih najbolj aktualnih dogajanjih v koncernu Slovenske železarnе.

Postavili smo jim naslednja vprašanja: ■ Kaj pričakujete od sanacije Slovenskih železarn? ■ Kaj mislite o novi organiziranosti v koncernu? ■ Ali ste seznanjeni s programom razreševanja začasnih presežkov delavcev? ■ Kako ocenjujete novi delovni čas? ■ Ali ste zadovoljni z delom sindikata? ■ Kaj predlagate za boljše informiranost zaposlenih?



MIRKO RABIČ, kadrovik v SEIKO, d.o.o., Jesenice:

"Od sanacijskih ukrepov pričakujem organiziranost, ki bo omogočila preživetje novih firm, in dokapitalizacijo, ki bo dolgoročno omogočila večjo proizvodnjo in nova delovna mesta.

Pri reševanju presežnih delavcev bi morali čim večjemu številu delavcev pridobiti ustrezno zaposlitev in pri tem izrabiti vse zakonske možnosti.

Obveščanje o strokovnih zadevah in splošno je slabše kot prej, ker se tudi tu pozna pomanjkanje

denarja. Zaradi vedno novih nalog in problemov, ki so tudi posledica sanacije, pa nam za boljše obveščanje primanjkuje tudi časa."

MIRAN KALIŠNIK, brusilec

v Jeklovleku, METAL Ravne, d.o.o.:

"Mislim, da sanacija ne bo rešila železarnе, saj je vse skupaj že pregloboko zapleteno. Glede reševanja začasnih presežnih delavcev mislim, da je bilo nekaj res treba storiti, da se je zmanjšalo število zaposlenih, vendar bi lahko to storili tudi drugače.

Obveščanost pri nas je slaba, ne dobimo dovolj informacij, nič več se ne ve. Mislim, da bi bilo koristno imeti glasilo na ravni koncerna, da bi izvedeli še kaj o drugih.

Sindikata po mojem mnenju slabo delata in premalo naredita za delavce. Imamo dva predstavnika oziroma zaupnika sindikata, vendar sta oba mojstra in od njiju nič ne zvemo. Predstavniki sindikata ne bi smeli biti vodilni delavec."



STANE GORŠAK, vodja adjustaže in žarilnice v Valjarni II, JEKLO, d.o.o., Štore:

"Ob že opravljenih sanacijskih programih ni bilo ustreznega rezultata. Največ je bilo narejenega ob ugotavljanju in odpuščenju presežnih delavcev. Z zmanjševanjem števila zaposlenih se problem sanacije ne rešuje, ker se tudi nova delovna mesta ne odpirajo. Tudi ob sedanjem sanacijskem načrtu SŽ, ki zajema sveženj ukrepov, dvomim o vidnejšem uspehu, finančni program sanacije pa na splošno premalo poznam.

Ali bo sanacijski program pomagal Slovenskim železarnam iz težkega položaja, bo pokazal čas. To, da se na ravni koncerna kopičijo delovna mesta, po posameznih podjetjih pa jih ukinjajo, ni smiselno in učinkovito. Odgovorni za sanacijski program morajo začeti nositi odgovornost za uspešno izvedbo.

Obveščanje delavcev v našem podjetju je skromno. Enkrat do dvakrat na mesec izide Informator, in to tik pred tem, ko bi morali izplačati osebne dohodke. V njem so naštetih problemi proizvodnih in finančnih rezultatov in vzroki za neizplačan osebni dohodek s predvidenim datumom možnega izplačila.

Obveščanje bi moralo biti pogostejše, z vsemi informacijami, tudi iz koncerna, s katerimi so seznanjeni le vodilni delavci.

Sanacije se je treba lotiti drugje, ne pri ugotavljanju preseženih delavcev, ki so za takšno stanje najmanj krivi. S programom razreševanja začasnih presežnih delavcev sem seznanjen, ker kot predsednik Odbora za pritožbe in prošnje pogosto sodelujem pri reševanju teh problemov.

Ob sicer premajhni informiranosti so delavci zaskrbljeni, kako bo v prihodnje. Pohval ni, saj je bilo z novo organiziranostjo predvsem povezano ugotavljanje presežnih delavcev.

Za novi delovni čas menim, da tisti, ki so se zanj odločili, niso vedeli ali pa niso hoteli vedeti, kaj sploh prinaša."

KARMEN KRNIČAR, stroškovna knjigovodkinja, Jeklarna Bela, ACRONI, d.o.o., Jesenice:

"Od sanacije ne pričakujem veliko, ker se čez noč ne more vse spremeniti; da bomo dojeli nove razmere in pristope k delu, bo potrebnega nekoliko več časa. Najbolj pa se bo treba potruditi, da bi pridobili nove trge.

Programa za reševanje presežnih delavcev ne poznam dovolj, glede delovnega časa pa mislim, da je spet preveč "opravičljivih" izjem.

O poslovnih zadevah in dogajanju v družbi smo premalo informirani in zelo pogrešam Železarnja. Nujno potrebujemo vsaj mesečni bilten o dogajanju v železarni.

Z delom Svobodnega sindikata nisem zadovoljna in sem pred časom izstopila."

JOŽE ZELENIK, žerjavovodja, Jeklarna Bela, ACRONI, d.o.o., Jesenice:

"O sanaciji sem največ izvedel iz časopisov in radia. Mislim, da je dobro zastavljena in da bo uspela, če bo Republika izpolnila vsaj polovico svojih obveznosti, predvsem glede denarja.

Glede nove organizacije bo treba še malo počakati, da se bo videlo, kako se bo obnesla; za začetek kar dobro kaže.

Program reševanja presežnih delavcev bolj malo poznam, ker nismo imeli večjih problemov.

Mislim, da smo premalo informirani in da nujno potrebujemo vsaj mesečni časopis, če že ne tedenskega biltena. Neinformiranost je bila tudi med vzroki, da sem izstopil iz sindikata Neodvisnost."



JANEZ KUNSTELJ, tehnolog v Žičarni, FIPROM, d.o.o., Jesenice:

"Sanacija bo uspešna ob uspešnem trženju, boljši kakovosti in zniževanju stroškov. Ti so zaradi monopolnega obnašanja železnice, pošte, elektrogospodarstva in plinovoda vedno večji in jih cene naših izdelkov ne pokrivajo več. Tako so možnosti za varčevanje vse manjše.

Sedanja organiziranost ni dokončna in se bomo še razdelili; v manjših poslovnih enotah so skrb in preglednost nad stroški ter kontrola

nad kakovostjo in izkoriščenostjo naprav veliko večji.

Sindikat ima še vedno premalo pristojnosti, vse spremembe, ki se tičejo delavca, pa bi morale biti bolj dogovorjene."

SLAVKO KLINAR, projektni vodja v ENERGETIKI, d.o.o., Jesenice:

"Sanacijski ukrepi so v redu, le da jih ne uresničujemo dosledno in podrobno. Energetika naj bi s 1. januarjem začela delati samostojno, pa še nimamo saniranih dolgov iz preteklosti, niti osnovnega začetnega kapitala.

Energetiki v železarni se primerjamo s kolegi v drugih podjetjih in se zato zavzemamo za prenakljivi delovni čas.

Informiranje pri nas poteka v glavnem prek delovodij in je dobro, pogrešamo pa informacije o dejavnostih novoustanovljenih družb.

Sindikati še ni dojel svoje nove vloge kot zagovornik pravic delavcev, zato tudi ne more zahtevati ali doseči boljših pogojev za delavce."



JOŽE JEVŠEVAR, skupinovodja konti, LIVARNA, d.o.o., Štore:

Sanacija mora pomeniti ozdravitev, vendar ima ekonomika svoje zakonitosti glede lokacije podjetja. Sanacija je težka, če tehnologija nima pravih temeljev, zato sem glede sanacije pesimist. Toda ta sanacija bo pokazala pravo stanje naše metalurgije, odnosno tehnologije z vsemi organizacijskimi in kadrovskimi problemi.

Glede obveščanja nisem zadovoljen (primer: pisma na dom - revolt). Na ravni podjetja bi se z novimi razmerji - delodajalec, delojemalec - morale tudi informacije prilagoditi. Te morajo biti konkretnije, čiste in jasne. Velikokrat nam s posplošeno informacijo prikrivajo subjektivne slabosti posameznih vodilnih kadrov.

Posebno so zanimive informacije glede usmeritev koncerna, kadrovskih izobraževanj, oziroma možnosti in vizije koncerna.

S programom razreševanja začasnih presežnih delavcev sem bil seznanjen, menja pa sem, da viške določajo preveč birokratsko in ne upoštevajo vsaj minimalnih socialnih razmer. Pri zaposlovanju mlajših kadrov pogrešam inventivnih in konkretnih izobraževalnih programov za zaposlitev.

Nova organizacija je ekonomsko in strokovno pravilno izbrana. Potrebno bo le, da se spravi v življenje brez prevelikih lokalnih interesov posameznih dosedanjih železarn. Upam, da bo v novi organizaciji prišlo tudi do revizij v nagrajevalnem sistemu, ki po mnenju delavcev ni dober.

Kakšen je delovni čas, mi je vseeno. Važno je, da bi z evropskim delovnim časom dobili tudi evropske plače."

BOJAN TRSEGLAV, serviser v komercialnem sektorju, VERIGA LESCE, d.o.o.:

"Z novo organizacijo Slovenskih železarn nisem najbolje seznanjen, menim pa, da bi morala biti celotna, torej makro in mikro organizacija taka, da bi bila odgovornost na vseh nivojih razdeljena po programih, grupah izdelkov ...

Proizvodni program Verige je dober, perspektiven, od njene sanacije pa pričakujemo ohranitev zdravega jedra, izločitev neproduktivnih dejavnosti in optimalno organizacijo dela. S temi problemi se že nekaj časa ukvarjamo, vpeljan je bil že postopek ugotavljanja in reševanja presežnih delavcev, ki je bil kontroliran in korekten. Možno je, da bo v prihodnje še potreben tak postopek, ki pa bo moral biti povezan s perspektivnim programom.

V tujini je delovni čas prilagojen delovnemu procesu. Že dalj časa delamo v premečnem delovnem času od 7. do 17. ure in menim, da je to pravilno, saj se delo opravi takrat, ko je to potrebno.

Sindikati v podjetju ne more imeti pomembnejše vloge, dokler se ne opredeli vloga sindikata na splošno v Sloveniji."

METOD STAROVERSKI, vodja službe za kadrovske in splošne zadeve, PLAMEN KROPA, d.o.o.:

"Od sanacije pričakujem, da bodo v koncernu Slovenske železarne tudi predelovalci strokovno ter finančno in ekonomsko-poslovno rešeni. Sanacija ne pomeni samo zmanjševanja števila zaposlenih, temveč tudi boljšo organiziranost, zmanjševanje stroškov, nova tržišča, kakovost in veliko več DELA. Za predelovalce je program reševanja presežnih delavcev premalo finančno podprt. Pogoji za vse sta namreč denar in enoten pristop za vse družbe v koncernu. Vse družbe tudi v tej organizaciji ne bodo

preživele, vendar ponovno združevanje ni smotno. Nujno je osamosvajanje in čimprejšnje olastninjenje."

LEOPOLD PAJEK, strugar v OE Obdelovalnica valjev, VALJI, Štore, d.o.o.:

"Od sanacije pričakujem poravnano obveznosti do upnikov, zmanjšanje izgub, normalnejše poslovanje, oživitve proizvodnje in zagotovitev trgov, predvsem pa visoko stopnjo angažiranosti vodstva in delavcev za disciplinirano premagovanje težav.

Vodstvo bi naj pogosteje in podrobneje obveščalo delavce o situaciji v podjetju. Na ta način bi laže in hitreje reševali skupne probleme. Slabo informiranje vzbuja nezaupanje delavcev do vodstva in dejanske situacije. Vsaj enkrat mesečno bi naj bili na zborih delavcev seznanjeni s položajem v podjetju.

Začasni presežki delavcev in njihovo financiranje so samo začasna rešitev. Prevladovati mora težnja po trajni zaposlitvi teh delavcev.

Nova organizacija je povzročila večjo nezaposlenost in izgube delovnih mest, po drugi strani pa to pomeni možnost oživitve zdravih jeder.

Nov delovni čas ni napačna usmeritev, vendar bi morala temu slediti širša skupnost zaradi usklajevanja interesov. Prilaganje evropskim razmeram je potrebno tudi z vidika poslovnih interesov, v širšem smislu pa to pomeni, da morajo tem trendom slediti tudi plače in druge zahteve zaposlenih."



DOROTEJA ENCI, vodja oddelka Stroškovno računovodstvo, Železarna Ravne -POSLOVNI SERVIS, d.o.o., Ravne:

"Sanacija nam je v tem trenutku res pomagala, kako pa bo naprej, je odvisno od nas samih, samo sanacija ne bo dovolj, da se rešimo iz težkega položaja.

Glede razreševanja začasnih presežnih delavcev sem pričakovala, da se bo ta problem reševal tako, kot smo se dogovarjali dve leti, vendar zdaj ugotavljam, da iz tega ni bilo nič.

Novo organizacijo smo pričakovali, kljub temu pa se na delitev nismo dovolj pripravili, še najmanj direktorji.

Novi delovni čas me ne bi motil, če bi temu prilagodili tudi vse ostalo - odnose v podjetju in osebne dohodke. Če bi živeli v Ljubljani, ne bi imela pripomb na novi delovni čas.

Obveščanje v podjetju je vsekakor potrebno, vendar je vprašanje, kakšno obveščanje. Vsakdo pač išče informacije, ki so zanj pomembne in koristne. Potrebovali bi glasilo na ravni koncerna, saj nas zanima, kaj se dogaja na Jesenicah in v Štoreh, pa tudi v naših podjetjih.

Nisem članica nobenega sindikata in tudi ne bom, dokler bo sindikat delal proti delavcem. Tudi mi na upravi smo delavci, sindikat pa je obrnjen proti nam."



RUDI BOHINC, vodja kuhinje, HRAST, d.o.o., Jesenice:

"Pri nas je pomenila sanacija zmanjševanje števila delavcev. Ko smo odprli interno živisko trgovino, se je število toplih obrokov zmanjšalo z 2500 na komaj 100 na dan. Za samostojno opravljanje gostinske dejavnosti potrebujemo zagonski kapital, preveč pa nas obremenjujejo tudi stroški uprave.

Program reševanja presežnih delavcev se ne uresničuje, ker prenos na Center za prestrukturiranje kadrov ni prava rešitev.

O dogajanju v družbi in izven nje nismo dovolj obveščeni, sindikat pa je nemočen, ker med vodstvom in delavci še ni dovolj sodelovanja. Manjkata tudi medsebojno spoštovanje in kultura dialoga."



HINKO PEPEVNIK, kontrolor v Pnevmatičnih strojih, STORavne, d.o.o.:

"Mislim, da sanacija in ukrepi naše vlade ne bodo rešili železarn. Res je treba zmanjšati število zaposlenih, vendar ne zaposlenih v proizvodnji. Način reševanja začasnih presežnih delavcev se mi zdi edini možen način, druge poti ni.

Nova organiziranost se mi zdi v redu, vendar bo treba delati bolj pošteno, preveč se gleda na osebni interes, ne pa na podjetje.

Novi delovni čas je za moje delovno mesto neprimeren, saj delavci delajo še naprej po starem in tako naša delo ni usklajeno.

Z obveščanjem nisem zadovoljen. Čeprav Fužinar veliko pove, v njem ni stvari, ki bi nas zanimala, lahko bi nam posredovali več informacij, ne le tiste o proizvodnji.

Nisem član nobenega od sindikatov; mislim, da se oboji trudijo, imajo pa premalo veljave.

JANEZ ČANŽEK, delovodja progovne skupine v OE Skladniško transportni center, JEKLO, d.o.o., Štore:

"Za prejšnje sanacije menim, da so rodile nekaj uspehov, čeprav je nastal velik problem odpuščanja delavcev. Sedanjega sanacijskega načrta ne poznam dobro. V času, ko sem bil aktiven član sindikata, sem bil dobro informiran, sedaj, žal, nisem.

Obveščanje v našem podjetju je zelo slabo. Pred izplačilom osebnega dohodka prispe kakšen Informator, sicer krožijo neuradne informacije med delavci, ki so ponavadi neresnične, nepopolne oz. pomanjkljive. Izjemnega pomena bi bilo, da bi bili vsi delavci pogosteje informirani o sprotnih problemih, akcijah in tudi o morebitnih uspehih.

S programom razreševanja začasnih presežkov delavcev nisem seznanjen, poznam le stanje v mojem okolju, kjer k sreči nimamo presežka delavcev. Moje mnenje je, da do sedaj še ni bilo pozitivnega učinka zaradi zmanjševanja števila delavcev.

Nova organizacija je pri mojih sodelavcih povzročila le še večjo bojazen, da bo prišlo do večjega števila presežnih delavcev.

Novi delovni čas ne prinaša nič pozitivnega, v delovnem procesu v mojem okolju lahko kvečjemu opazim negativne učinke, npr. ob porabi časa za malice, priprave na delo ipd."



DUŠAN KACIČ, ključavničar, NOŽI Ravne, d.o.o.:

"Ne verjamem, da bo sanacija rešila železarne; morda, če bo država dala denar in se bo ta pametno porabil.

Mislim, da je program reševanja presežnih delavcev v redu, saj je za delavce treba poskrbeti, gotovo pa odpuščanje delavcev ni rešitev.

Mislim, da je novi delovni čas bedarija in ne bo prinesel pozitivnih učinkov.

Manjša podjetja bodo verjetno bolj uspešna, vendar bodo določene omejitve še zmeraj ostale, vse dokler bomo še v sklopu železarn.

Obveščeni smo prek Novic, Fužinarja, oglasnih desk, največ informacij pa dobimo od predstavnikov sindikata, ki so še kar aktivni. Dobro bi bilo, če bi imeli glasilo tudi na ravni koncerna, saj imajo tudi delavci drugod podobne probleme kot mi in nas zanima, kaj se dogaja pri njih.

Sem član sindikata Neodvisnost in mislim, da se le-ta zelo zavzema in se delavci ne morejo pritoževati, čeprav velikokrat ne more vplivati."

Anketirale: Lilijana Kos, Irena Nagernik, Irena Pungercar in Ana Tomažin.



NADA ABRAHAM, tajnica, Železarna Ravne - POSLOVNI SERVIS, d.o.o., Ravne.:

"Če se reševanje presežnih delavcev res odvija tako, kot je načrtovano, potem se mi zdi kar v redu. Delavci, razporejeni v Logistični center, imajo vsaj še nek dohodek, in če jih potrebujejo, jih pokličejo nazaj na delo.

Nova organizacija se bo počasi vpeljala, seveda pa so na začetku še težave, potreben je čas, da se navadimo na spremembe. Sama delam na takem delovnem mestu,

da imam stike z vsemi in sem se na novo organiziranost že navadila.

Novi delovni čas me ni prizadel, saj sem že prej delala od 7. do 15.30 in se mi dodatne pol ure nikjer ne pozna.

Plačujem članarino za Svobodni sindikat; mislim, da se oboji trudijo po svojih močeh in borijo za delavce, koliko so pri tem uspešni, je pa drugo vprašanje.

Z obveščenoostjo v našem podjetju sem zadovoljna, sem tudi na takem delovnem mestu, da dobim precej informacij. Bilo pa bi prav, da je tudi na nivoju koncerna skupno glasilo, da bi dobili informacije tudi od drugod."

JOŽE MAJETIČ, v.d. direktorja Žebljarne, FIPROM, d.o.o., Jesenice:

"Pri nas 90 odst. izdelkov izvozimo, pri čemer nam zelo nagaja konkurenca iz vzhodnih evropskih držav. Zelo se trudimo, da obdržimo poslovne partnerje, zato asortiment proizvodnje prilagajam njihovim zahtevam. Poleg tega skrajno varčujemo, kjer se le da, zato smo prenehali ogrevati proizvodne prostore.

Sedanja organizacija je v redu, ker omogoča boljši pregled nad finančnimi tokovi in razpolaganje z ustvarjenimi sredstvi.

Ker so pri nas zaposlene večinoma ženske, je zaradi težav pri varstvu otrok novi delovni čas zelo velik problem.

Informiranost pa je bila takrat, ko je bil Železar, bistveno boljša kot danes."



JANEZ GORENŠEK, inženir za projekte, Železarna Ravne - POSLOVNI SERVIS, d.o.o., Ravne:

"Mislim, da sanacija še ni tisto, kar bo rešilo železarne. Ta sanacija je zgolj odpuščanje delavcev, ne pa pridobivanje novih programov in naročil. Bojim se, da bomo čez eno leto spet na istem - da bomo spet sprejeli nov sanacijski program za odpuščanje delavcev. Način reševanja začasnih presežnih delavcev se mi sicer zdi v redu, vendar pa se bo treba zavzemati za to,

da bodo ti ljudje potem res dobili delo.

Vsekakor je prav, da se programi zaokrožijo in očistijo, nova organizacija pa naj bi dala predvsem povsod pravo število zaposlenih.

Novi delovni čas mi ne ustreza in dvomim, da bo prinesel pozitivne rezultate. Mislim, da gre bolj za administrativni ukrep.

Obveščanje je zadnje čase slabše, manj je informacij in novic, lahko bi jih bilo več, tudi z ravni koncerna.

Nisem član nobenega od sindikatov in njihovega delovanja tudi ne čutim."

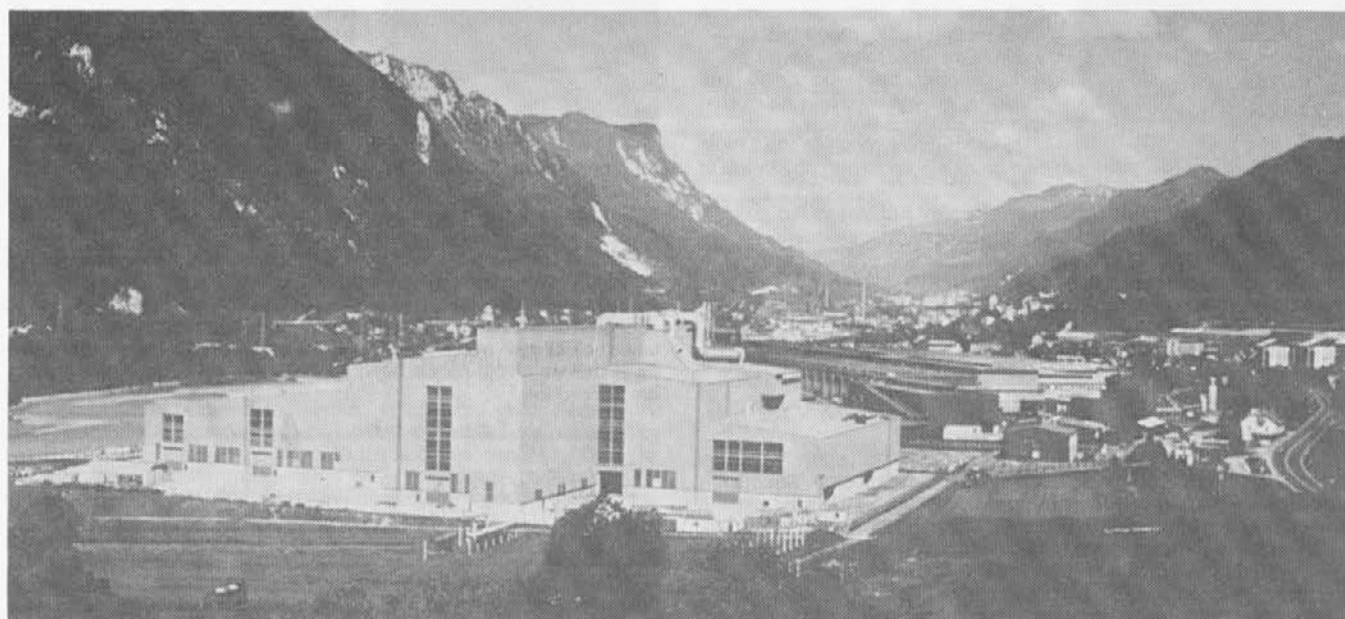
JANEZ OTRIN, vodja vzdrževanja transportnih sredstev, TRANSPORT (STEELTRANS), d.o.o., Jesenice:

"V tridesetih letih dela sem doživel veliko sanacij in ne vem, če bo sedaj kaj učinka. Kako smo garali za Mc Kinsey! In kaj je bilo od tega? Najprej bi morali preobraziti ljudi, da bi bili bolj strokovni, nujne so tudi posodobitve transportnih vozil.

Nov delovni čas je pretrgal povezanost med vodstvenimi sloji in zmanjšal operativnost in hitrost dela. Na Transportu smo imeli veliko invalidov, ker so zdravstvene zahteve za opravljanje našega dela izjemno stroge, delo pa je težko. Potrebujemo zgoščene in redne informacije, o družbah pa bi morala javnost več vedeti."

STATISTIČNI PODATKI

SLOVENSKE ŽELEZARNE V LETU 1992



ŽELEZARNA JESENICE ■ število zaposlenih 3.780 ■ proizvodnja surovega jekla 193.541 ■ količinska prodaja v tonah 183.583 ■ vrednost prodaje v 000 SIT 11.119.963 ■ struktura količinske prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 56 □ ostale republike nekdanje SFRJ 4 ■ izvoz 40 ■ struktura vrednostne prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 61 □ ostale republike nekdanje SFRJ 5 □ izvoz 34 ■ zunanjetgovinska bilanca v 000 USD ■ izvoz 44.580 □ uvoz 44.055

VERIGA število zaposlenih 870 ■ količinska prodaja v tonah 5.193 ■ vrednost prodaje v 000 SIT 1.290.756 ■ struktura količinske prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 21 □ ostale republike nekdanje SFRJ 12 □ izvoz 67 ■ struktura vrednostne prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 48 □ ostale republike nekdanje SFRJ 19 □ izvoz 33 ■ zunanjetgovinska bilanca v 000 USD □ izvoz 5.464 □ uvoz 87

PLAMEN ■ število zaposlenih 372 ■ količinska prodaja v tonah 3.407 ■ vrednost prodaje v 000 SIT 599.385 ■ struktura količinske prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 41 □ ostale republike nekdanje SFRJ 7 □ izvoz 52 ■ struktura vrednostne prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 65 □ ostale republike nekdanje SFRJ 13 □ izvoz 22 ■ zunanjetgovinska bilanca v 000 USD □ izvoz 1.641 □ uvoz 1.258

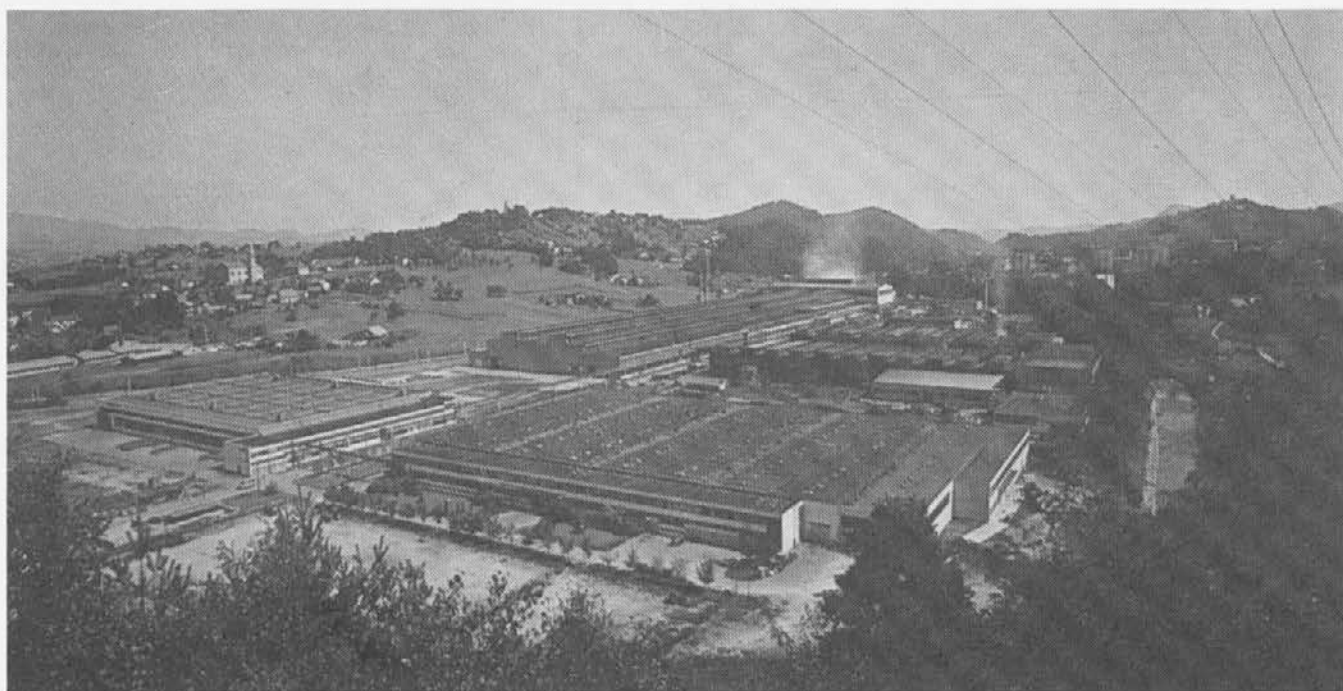
TOVIL ■ število zaposlenih 165 ■ količinska prodaja v tonah 1.338 ■ vrednost prodaje v 000 SIT 299.603 ■ struktura količinske prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 33 □ ostale republike nekdanje SFRJ 1 □ izvoz 65 ■ struktura vrednostne prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 59 □ ostale republike nekdanje SFRJ 3 □ izvoz 38 ■ zunanjetgovinska bilanca v 000 USD □ izvoz 1.509 □ uvoz 232

ŽIČNA število zaposlenih 287 ■ količinska prodaja v tonah 5.946 ■ vrednost prodaje v 000 SIT 562.724 ■ struktura količinske prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 82 □ ostale republike nekdanje SFRJ 3 □ izvoz 15 ■ struktura vrednostne prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 83 □ ostale republike nekdanje SFRJ 9 □ izvoz 7 ■ zunanjetgovinska bilanca v 000 USD □ izvoz 557 □ uvoz 0

Predstavitveno število glasila Slovenske železarnice je izdal Koncern Slovenske železarnice, d.o.o., Ljubljana, namesto 3. številke Informativnega fužinarja, glasila ravenskih železarjev. Uredniški odbor: Brane Žerdoner, Albina Tušar in mag. Andreja Čibron - Kodrin. Uredništvo: glavna in odgovorna urednica mag. Andreja Čibron - Kodrin, novinarka in lektorica Mojca Potočnik, novinarki Irena Nagernik in Lilijana Kos, tehnična urednica Jelka Jamšek, oblikovalka naslovnice Lidija Fišer. Telefon: 0602 21 - 131, urednica int. 6305. Fotografije so prispevali avtorji besedil, družbe koncerna in uredništvo (izdelava fotografij: Mira Čepin), nekatere pa so vzete iz propagandnega gradiva. Tisk: Grafika Prevalje. Glasilo se po mnenju Ministrstva za informiranje (št. 23/128-92) šteje med proizvode, za katere se plačuje 5-odstotni prometni davek.



ŽELEZARNA RAVNE ■ število zaposlenih 3.912 ■ proizvodnja surovega jekla v tonah 101.227 ■ količinska prodaja v tonah 69.584 ■ vrednost prodaje v 000 SIT 7.039.666 ■ struktura količinske prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 42 □ ostale republike nekdanje SFRJ 5 □ izvoz 52 ■ struktura vrednostne prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 47 □ ostale republike nekdanje SFRJ 5 □ izvoz 48 ■ zunanjetrgovinska bilanca v 000 USD □ izvoz 41.832 □ uvoz 22.403



ŽELEZARNA ŠTORE ■ število zaposlenih 2.126 ■ proizvodnja surovega jekla v tonah 103.256 ■ količinska prodaja v tonah 91.521 ■ vrednost prodaje v 000 SIT 5.072.853 ■ struktura količinske prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 47 □ ostale republike nekdanje SFRJ 4 □ izvoz 49 ■ struktura vrednostne prodaje po tržiščih v odst. □ Slovenija 63 □ ostale republike nekdanje SFRJ 4 □ izvoz 33 ■ zunanjetrgovinska bilanca v 000 USD □ izvoz 20.634 □ uvoz 18.450

MAKROORGANIZACIJSKA SHEMA KONCERNA SLOVENSKE ŽELEZARNE

