

Bomo zamorci ali partnerji

Konec junija so bili na obisku v Alpini kupci naše športne obutve iz ZDA, Norveške, Nemčije in Kanade. Namen sestanka z njimi je bil prikaz in ocena razvoja posameznih projektov ter oblikovanje osnovnega koncepta kolekcije za sezono 1993/94.

Samo oblikovanje kolekcije poteka v več fazah. V razvoju moramo vse leto spremljati novosti na tem področju. Sem spada tako razvoj novih materialov, njihova uporaba kot tudi spremljanje novih barvnih usmeritev glede barv in modnih linij. Poleg tega je potrebno redno spremljati dosežke naših konkurentov in iskati ideje, kako in s čim bi bili lahko boljši od njih.

Ce torej nočemo zaostajati za konkurenti, moramo imeti veliko raznovrstnih informacij. Največ jih dobimo na raznih sejnih, iz športnih revij, iz reklamnih katalogov, pri samih proizvajalcih materialov ter tudi od naših distributerjev v tujini.

Na podlagi teh informacij določimo nove projekte in jih tudi časovno opredelimo. Dogovorimo se o designih in oblikovnih rešitvah pri posameznih modelih, največji problem pa nastane, ko je potrebno določiti barve za kolekcijo, ki bo na trgu šele čez leto in pol. Dobro določiti barve, ki bodo takrat moderne, je skoraj nemogoče. Zato se na sestanku v tem pogledu določi le del kolekcije, drugi del pa ostane nedorečen do naslednjega sestanka v septembru ali pa še dlje.

Kljub vsemu vendarle vedno pripravimo nekaj vzorcev, ki so narejeni po naših ali kupčevih barvnih predlogih (skicah). Sledi dolgotrajno in naporno usklajevanje. Skušamo uskladiti interese med nami, proizvajalci, ki bi želeli manj modelov, manj različne materiale in velike serije; kupci in distributerji

pa želijo čim več različnih modelov (širša ponudba), serije po posameznih modelih pa so zato manjše.

Na koncu prevlada kompromis.

Dogovorimo se tudi za vse naloge, ki jih moramo opraviti do naslednjega sestanka v septembru (nabava ustreznih materialov, izdelava vzorcev, predlog dodatnih barvnih kombinacij, testiranja in razvoj novih produktov...).

Naj omenim še to, da se od vseh naših večjih kupcev v oblikovanje kolekcije najbolj aktivno vključuje Rolf Schaer, solastnik Alpine firme v Ameriki.

Kljub temu, da je po našem mnenju kolekcija preširoka, v zadnjem času kupci iz srednje Evrope zahtevajo še dodatne modele, ki naj bi bili barvno bolj sprejemljivi za srednje-evropsko tržišče. Črna, siva in indigo modra barva, ki v kolekciji že leta prevladuje pri cenejših modelih, za Evropejce res ni najbolj privlačna.

Zaključim lahko takole: v športu se neprestano nekaj dogaja. Alpina si je na zunanjih tržiščih ustvarila ime, ki pa se bo tam obdržalo le, če

bomo znali slediti konkurenci tako v designu, materialih, tehničnih rešitvah, kot tudi v kvaliteti izdelane obutve. Včasih moramo biti celo boljši od drugih. Le taka usmeritev je prava usmeritev. In če bomo hoteli povečati tržne deleže na trgih v srednji Evropi, bomo morali tudi tem trgom ponuditi ustrezne modele. Pa čeprav za ceno širše kolekcije. Storititi moramo vse, da bo v svet odpotovalo čim več izdelkov z imenom ALPINA. To pa bo takrat, ko bo vsak posameznik v našem podjetju v izdelek z imenom ALPINA vložil toliko truda, znanja, energije in kvalitetnega dela kot ga vložil v izdelek največkrat neznanega tujega kupca, ki pa v Alpino pošlje svojega kontrolorja, da nam gleda pod prste.

Res je že čas, da za svoj izdelek poskrbimo tako, kot drugi poskrbijo za svojega. Ali pa se bo tudi našega imena kmalu držal prizvok cenečnosti in nekvalitete. Toda takrat v obeh tujcev ne bomo več tisti, ki znamo razviti in narediti lastni izdelek, pač pa »zamorci« — to je poceni in nekvalitetna delovna sila. Razmišljajmo malo o tem!

Bogo FILIPIČ



Tekmovalce in druge goste je pozdravil tudi vodja komerciale športne obutve Boris Markelj in jih seznanil z načrti Alpine

NAŠ KOMENTAR

Je že tako, da generacije živijo in delajo tudi hkrati in ne le druga za drugo.

To dejstvo že tisočletja povzroča obupane vzdih: »O bog, kaj bo z današnjo mladino!«, ali budi odpor v stilu — »Kaj bodo ti stari senilneži!«

Podobno razmišlja marsikdo ta čas v naših delavnicah, saj je med nami kar precej mladih, ki tipajoče in z nezaupanjem stopajo na našo pot — pot delavca ali strokovnjaka Alpine.

Drugi spet polni izkušenj nikakor ne morejo razumeti čisto drugačnih vrednot teh mladih. Vsi skupaj pa naj bi bili drug drugemu koristni; še več, skupaj naj bi soustvarjali Alpino prihodnost.

Kakor so generacije lahko druga drugi zoprne in nerazumevajoče, pa je ta hkratnost doživljanja tega trenutka Alpine tudi učna ura enih in drugih.

Marsikdo mlajših prizna, kako dobrodošel mu je nasvet mojstra; ali starejši delavec ugotavlja, kako poživljajoče delujejo ideje mladih, s tradicijo neobremenjenih.

Tole pisanje zato ni le opazanje, temveč poziv vsem nam, ki se srečujemo pri delu, da bodimo strpni, razumevajoči, hkrati pa odkriti in prodorni.

Vsi skupaj bomo tako bolj ustvarjalni, učinkoviti in poslovno uspešni.

Pa tudi osebno srečnejši.

Nejko PODOBNIK



Ekonomski položaj podjetja in lastništvo

Ne glede na to, kdo je lastnik (lastniki) podjetja, je njegov temeljni cilj trajni obstoj in razvoj. Dolgoročno je to možno le, če podjetje obvladuje ekonomski položaj. Rečeno drugače, če hočemo to zagotavljati, mora vodstvo (management) voditi ustrezno poslovno politiko. Ekonomski položaj pa se kaže v premoženjski in finančni stabilnosti ter v poslovnih uspešnosti. Iz tega sledi, da mora podjetje najmanj obnavljati obseg, sestavo in vrednost premoženja. To se mora dogajati ne oziraje na status in lastništvo podjetja. Če to pogledamo še bilančno, vidimo, da na premoženjski strani bilance nič ne zveemo o lastništvu podjetja. Zmanjšanje premoženja pomeni za podjetje (in s tem tudi za lastnike) izgubo, četudi se ne pokaže v obliki poslovnega izida (izguba). Prav to se nam je v lanskem letu tudi zgodilo. Čeprav nismo imeli izgube, smo imeli znižanje vrednosti premoženja (odtujen prodajal).

Poleg premoženja je pomembna tudi finančna stabilnost. Pod tem razumemo predvsem primerno sestavo lastnega in tujega kapitala. Gre za neko vzdrževanje optimalnega razmerja med tem. Treba je ugotoviti, kakšno je to razmerje za podjetje in potem določiti način za doseg tega stanja. Že iz tega, ko je poudarjeno razmerje, lahko sklepamo, da je nesmiselno za cilj postavljati poslovanje s samo lastnim kapitalom.

Razen premoženjske in finančne situacije, je, kot sem že omenil, za ekonomski položaj važna tudi učinkovitost in uspešnost. Uspešen poslovni izid se kaže v obliki dobička. Pomemben pa je tudi finančni izid. Pri tem gre za prihodke in odhodke, ki so tudi prejemki in izdatki.

Navedene sestavine ekonomskega položaja so seveda opisane z vidika računovodstva, ali še bolje, upravljalnega računovodstva.

Ker je naloga vodstva podjetja krepitev ekonomskega položaja, mora stalno postavljati cilje in naloge ter skrbeti za nadzor uresničevanja le teh. O tem ter o delitvi dela in odgovornosti, ki je pri tem zelo pomembna, je bilo pisano že v eni od prejšnjih števil. Nekoliko se bom zadržal še pri uspešnosti oz. poslovnem izidu, tudi zato, ker je večini vendarle najbližji. Pri tem gre na eni strani za prihodke in na drugi za odhodke podjetja. Za doseg dobička mora biti tako vrednost prodanih proizvodov večja od stroškov, ki so potrebni za proizvodnjo in prodajo teh proizvodov. Ker so prav stroški tisti, na katere lahko sami precej vplivamo, se bom te problematike denimo malce dotaknil. Za lažje razumevanje pogledjmo sestavo (strukturo) vrednosti planirane proizvodnje za letošnje leto. Okrog 64% vrednosti predstavlja izdelavni material, ki je neposredno vgrajen v proizvod, nekaj več kot 6% pa neposredni izdelavni osebni dohodki, ki so tudi odvisni od vrste in obsega proizvodov. Ti stroški, če se na tem mestu ne spuščam v cenovno problematiko, so že določeni z izbiro proizvodov. Napačno je zahtevati znižanje teh stroškov, ne da

bi se spustili v problematiko samega proizvoda.

Preostali stroški predstavljajo le še 30%. Od teh so največji osebni dohodki s pripadajočimi davki in prispevki. Značilnost teh stroškov je, da jih z izboljšano učinkovitostjo skušamo zniževati, na drugi strani pa je težnja zaposlenih po čim boljšem zaslužku. Med ostalimi stroški je najpomembnejša amortizacija; temu sledi še vrsta stroškov, od katerih imajo nekateri še dokaj pomembne deleže v strukturi. Pri teh takoimenovanih režijskih stroških, delamo napako, ker jih ne razdelimo na spremenljive, na tiste z različno stopnjo spremenljivi-



vosti na stalne (fiksne). Bistvo te delitve je njihova odvisnost od obsega proizvodnje, saj so spremenljivi povsem odvisni, fiksni pa neodvisni od obsega. Za resnično obvladovanje teh stroškov bi morali izdelati fizični razrez stroškov po posameznih mestih (stroškovna mesta) v podjetju. Na podlagi tega se lahko v določenih situacijah ustrezno odločamo. Nemogoče je namreč uresničiti zahtevo po znižanju stroškov, če pri naraščajočih (ali enakih) cenah trošimo enake količine. Izrednega pomena pri zniževanju stroškov je gotovo organizacija poslovanja. Tu so gotovo pomembne rezerve.

Pri prihodkovni strani bi predvsem poudaril, da moramo kombinirati tako produkcijo, ki bo skupaj zagotavljala ustrezno višino prispevka za pokritje, katerega sestavni del je seveda tudi dobiček. Jasno je, da dolgoročno lastno trženje prinaša večji zaslužek od drugih oblik pro-

daje. Ker smo veliki izvozniki, je poleg cen pomemben tudi kurz. V zvezi s tem bi ponovil objavljene podatke, da je bil od 1. decembra 1991 do 20. maja 1992 poprečni »realni« tečaj tolarja le 82,1% njegove začetne vrednosti, 20. maja pa le še 70%, s tem da je trend še vedno v upadanju. Nasproti temu je Alpina gradila plan za leto 1992 na oktobrskem tečaju, ko je bil tolar podcenjen, izvozniki pa v dobrem položaju.

Prav obvladovanje odhodkovne strani (stroškov) na prej opisan način, omogoča hitro prilagajanje, kar je tudi učinkovitejše od nerealnih pričakovanj na prihodkovni strani.

Če povežemo opisano problematiko z lastništvom podjetja, lahko ugotovimo, da mora to problematiko reševati vsako podjetje, ne glede na to, kdo je lastnik. Dejstvo pa je, in to je zelo pomembno, da tudi lastniki težijo k trdnemu ekonomskemu položaju, s tem, da spremljajo rezultate in nadzirajo zlasti delo vodstva podjetja, ki je za rezultate tudi odgovorno.

Ker je problematika lastninjenja zelo zahtevna in obsežna, bi bilo smiselno o tem pisati v posebnem sestavku, zato danes samo nekaj misli o tem. Kljub temu, da se z zakonodajo zamujajo, se vendar to hitro približuje. Še bolj to drži za zakon o gospodarskih družbah, ki bo urejal statusne spremembe. Najmanj, kar je, se je po mojem prepričanju na to treba dobro pripraviti. Priprav ne smemo zanemarjati z izgovorom nepoznavanja končnega besedila zakona. V podkrepitev tega naj omenim samo možen nakup (po sedanjem predlogu) od sklada po ocenjeni vrednosti in da mora biti pri tem udeleženi najmanj tretjina delavcev. O bilančni problematiki, ki je pri tem zelo pomembna, sem nekaj napisal že v »alpskem« Managerju št. 43/92.

Temeljnost in previdnost pri tem je tembolj potrebna, ker bodo te odločitve imele posledice predvsem v prihodnosti.

Tone ENIKO



Pomemben sestanek pri pripravi kolekcije z našimi distributerji



Tečaj je za uvoz res

ugoden, pa vendar . . .

V času pisanja tega pripevka je za eno marko še vedno potrebno odšteti 52,40 tolarja, kar je razmeroma ugodno, če primerjamo rast osnovnih življenjskih stroškov (hrana, električna energija itd.). Kako bo ob izidu tega časopisa glede tečaja bomo videli, saj vlada na to področje z administrativnimi ukrepi zaenkrat še ni posegla. Vendar pa je dejstvo, da je zaradi take tečajne politike uvoz obutve zopet postal bolj ugoden. Če npr. primerjamo cene v prodajalni za otroške čevlje, ki jih ponuja Ciciban, in cene podobnih čevljev, ki bi jih lahko uvozili iz Italije, ugotovimo, da so cene približno enake. Razlika je samo v pogojih poslovanja. Tukaj velja omeniti, da pri domačih dobaviteljih dosežemo ugodnejše roke plačil, njihovo udeležbo v znižanju. Na drugi strani imamo pri domačih dobaviteljih večje težave glede dobavnih rokov. Uvožene čevlje je zaradi boljšega designa lažje prodati za višjo ceno.

Za sezono pomlad—poletje 1992 smo se odločili, da redno ne naročimo niti para obutve, saj je v času, ko je bilo to obutev potrebno naročiti, tečaj za uvoz bil neugoden. Večino obutve smo poskušali pri dobaviteljih v Sloveniji, nekaj tudi na Hrvaškem. Vedeli pa smo, da bomo morali določene vrste obutve uvoziti iz drugih držav. To je predvsem cenejša platnena obutev, japonke iz lahke gume. Nekaj take obutve smo tudi uvozili, vendar pa glede na pogoje in manjšo kupno moč bistveno manj, kot smo jo prodali v letu 1991. Del te obutve smo



Ivo Pivk je zadolžen za dokup obutve

plačali tako, da smo našo obveznost kompenzirali z našim izvozom, saj je ta način zapiranja obveznosti, zaradi nizkega tečaja za nas ugoden, ker zaradi odlične prodaje te obutve, Alpina za svoje devize dobi več tolarjev, kot pa bi jih, če bi te devize prodala po veljavnem tečaju.

Kako v bodoče?

Mislim, da bo cenejša obutev tudi v prihodnje še potrebno uvažati, saj pri nas ni proizvajalca, ki bi lahko izdeloval obutev za tako nizko ceno, saj bi bili samo materialni stroški višji od cene, po kateri kupimo že narejen čevlj. Problem pri tej obutvi pa je v tem, da jo izdelujejo na Daljnem vzhodu in jo je potrebno naročiti vsaj pol leta pred prodajo. To pa je ob nestabilnih pogojih poslovanja zelo težko, tako, da smo vezani na ponudbo na »prostem trgu«, kjer pa ima kupec manjšo pogajalsko moč.

Potrebno je hitro prilagajanje.

Uvoz večje količine obutve z Zahoda pa, glede na gospodarsko moč naše države, iz razvitih držav v naslednjih letih po mojem mnenju ne pride v poštev. Poleg tega večino take obutve v Sloveniji lahko izdelamo sami.

Menim pa, da je nekaj italijanskih proizvajalcev kot npr. Padus, Effegi, Melanija — z nekaterimi že sodeluje-

mo po proizvodni plati — od katerih bi morali tudi za ceno manjšega zaslужka kupiti nekaj obutve.

Prodajni stiki z italijanskimi proizvajalci, ki imajo kolekcije tudi za naš trg (to se je v bližnji preteklosti že pokazalo), nam lahko v veliki meri pomagajo pri oblikovanju naše kolekcije. Pri »Ta pravem« čevlju pa se stvar tudi začne, ali ne?

Ivo PIVK

Uresničevanje plana vzajemna odgovornost



dela oziroma prenos proizvodnje drugam. To pa seveda predstavlja dodaten strošek. Trenutno se dogovarjamo s kupci o pokrivanju proizvodnje preko celega leta. Pomemben je zlasti cenovni in časovni efekt.

Naredimo plan pokrivanja preko vsega leta. Imamo znane kupce. Prodajne akcije so usmerjene zlasti na sedanje kupce. Kljub vsemu še vedno iščemo nove kupce, ki bi bili boljši od že obstoječih, tako ocenovno kot programsko. Pri tem je bistveno, da kupec pravočasno dostavi naročilo. Opažamo, da zadnje leto naročila zamujajo. Pozna se kriza kupne moči tudi v Evropi in Ameriki. Zaradi teh zamikov mora nabava oskrbeti proizvodnjo tudi v 2—3 tednih, kar pa je danes izredno težko. Do kasnitve izdobja pa prihaja tudi zaradi odločenih problemov v sferi proizvodnje, zlasti ko proizvodnja ne dosega planiranih dnevni količin. V takih primerih pride do dodatnega odmika od zelenih izdobja.

Rešitev problema je v ustreznem dogovarjanju s kupci, v razčiščevanju nejasnih stvari, pravočasni naročili in doslednega uresničevanja dnevne plana proizvodnje brez zamikov.

Franci KAVČIČ

Vsako leto postavimo plan proizvodnje, ki nam je tudi osnova za prodajne akcije. Vendar se nam zadnje čase pojavlja velik problem, kako zapolniti »mrtve sezone«. Pred leti smo »mrtve« sezone zapolnjevali z ruskimi naročili. Trenutno je teh poslov izredno malo. Še naprej poskušamo vzpostaviti nove kontakte na tem velikem trgu.

Velik problem so dobavni roki za izvoz in domači trg. Tako so želje izdobja za zahodne kupce in želje domačega trga časovno hkratne (terminsko istovetne).

Velikokrat zahodni kupec pogojuje prevzem določenih količin s prevzemom naročil za celotno grupo. Pojavi se problem, kako v okviru plana kapacitet proizvoditi določeno dodatno količino, ki jo nismo predvidevali. Obstaja možnost dodatnega

mi vam vi nam

Organizacija

Ob toliko izobraževalnih oblikah, ki se jih udeležujemo, se vedemo kot vajenec, ki ima orodje zato, da mu neprestano pada po prstih.

Kadri

Če bi si toliko prizadevali za preprečevanje napak, kot si za njihovo odpravljanje, nenadoma napak ne bi bilo več.

Denar

Točno vemo, kakšni bi morali biti, da bi drugi investirali pri nas. Zakaj ne bi taki postali?



KAKO USTVARJAMO



Organizacijsko nismo dorasli

Kakšna naj bo usmeritev Alpine na področju razvoja?

Odgovor je en sam: »Ustvarjanje in zagotavljanje kvalitete.«



Tomi Eržen v razvoju

Alpina je kljub razdrobljenosti programov, velika tovarna obutve. Tu ne gre več za obrtni ali polindustrijski način proizvodnje, gre za povsem industrijski proces produkcije. Tak način produciranja ne dovoljuje improvizacije, saj improvizacija postane nevarna za nemoten proces produkcije. To pa se pri nas dogaja.

Da bomo obvladali proces, moramo zagotoviti naslednje naloge:

— izključiti pred predelavo v proizvodnji vse materiale z napakami,

— izključiti vse konstrukcijske in tehnološke napake, ki izvirajo iz nedoslednosti priprave in subjektivnih napak,

— stalno tehnološko spremljanje proizvodnje,

— nastale neizbežne napake in povzročeno škodo zmanjšati s sortiranjem.

Kontrola kakovosti materialov pri nas ni problem, problemi nastajajo z menjavami dobaviteljev in nepriemernimi odločitvami o kakovosti materialov za posamezne izdelave. Rešitev teh težav je v standardnih dobaviteljih oz. tipiziranju materialov za več naših kupcev. Najbolj kompleksen in obziren pa je problem konstruiranja sestavnih delov in tehnološka priprava. Naš cilj mora biti NIČ NAPAK, NIČ ZA-STOJEV!

Prvo je potrebno definirati, kaj je za nas ustrezna kvaliteta oz. odločiti parametre kvalitete. Določiti bomo morali standarde za kopita

in osnovne sestavne dele. Določiti potek konstruiranja kopit in vzorčnih zgornjih delov in določiti kriterije sprejemljivosti za industrijski način produkcije.

Na področju kopit in sestavnih delov (notranjkov, opetnikov, podbočnikov . . .) bi osvojili standarde, ki so dogovorjeni oz. se uporabljajo v Sloveniji. V ta sklop spadajo vsa pripadajoča orodja narejena po teh standardih. Izdelava kolekcije naj bi potekala v sodelovanju z modeliranjem, s področja, kamor se izvažata določena obutve. Sedaj zaozostajamo s kolekcijo za celo sezono, kar bi morali odpraviti (govorim za modni program). Zamude, ki nastajajo sedaj, se odražajo tako na prodaji, kot sami pripravi proizvodnje. Če pa bi imeli osnovno kolekcijo, bi pravočasno modele tipizirali, jih prilagodili tehnologiji ter poenotili materiale. Sedaj se nam dogaja, da referenčnih vzorcev sploh nimamo. To je praksa, ki prerašča v »normalni pojav«.

Najbolj zahteven in kompleksen dejavnik za normalno proizvodnjo je konstruiranje zgornjih delov. Z nabavo strojev, kjer se izvrši navlačenje v dveh delih, bo morala odpasti vsaka improvizacija in nedoslednost ter odpraviti napake vseh vrst. Že sami referenčni modeli, bodo morali biti izdelani po specifikaciji in zagotoviti osnovne kriterije konstrukcijske kvalitete zgornjih delov, sestavnih delov in tehnolo-

ških postopkov. Osnovni preizkusi in preizkusna proizvodnja ne bodo več smeli biti nujno zlo, ampak resničen preizkus vseh sestavnih delov in orodij, s čim večjo izločitvijo (eliminacijo) raznih napak. V izdelavo in spremljanje teh preizkusnih parov, naj bi bili vključeni vsi odgovorni, od modelirnice, tehnološke priprave in proizvodnje. V proizvodnji naj bi obvezno spremljali prve partije oz. bloke in odpravljali manjše pomanjkljivosti, ki vplivajo na končno kvaliteto produktov. Tudi v tej fazi naj sodelujejo vsi odgovorni iz priprave in proizvodnje. Danes je to prepuščeno končni kontroli (v svoji funkciji je bolj štetje proizvodnje in ne ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti).

Osnovni princip priprave in izdelave po tej omenjeni organizaciji, je uveljavljen v svetu in tudi v slovenskih tovarnah ni to novost. Z uvedbo novih tehnologij navlačenja in organizacijska postavitev (quick response), se je ta skrb za nemoteno proizvodnjo še drastično povečala.

Ker delam v pripravi proizvodnje, lahko rečem, da se pri nas ne posveča dovolj pozornosti tem osnovnim problemom. Zanimivo je, da smo zelo ažurni pri uvajanju informacijskega sistema, pri planiranju so že problemi, pri proizvodnji pa še večji.

Včasih bi lahko rekel, da pri nas zidamo hišo pri strehi in ne temeljih.

Tomi ERŽEN

Kakovost je zastonj

Philip B. Crosby

Osma faza: USPOSABLJANJE VODILNIH DELAVCEV

Namen: Določiti vrsto usposabljanja, ki ga potrebujejo vodilni delavci za to, da bi aktivno izpeljali svoj del programa za izboljšanje kakovosti.

Usposabljanje vodilnih ljudi je razdeljeno v področja, ki se morajo izvesti v različnih terminih.

Odnos vodilnih delavcev do programa »nič napak« (P-pravilno, N-narobe)

Kakšno je vaše poznavanje programa »nič napak«? Ali razumete koncept »nič napak«?

Naslednji test vam bo pomagal pri ugotavljanju, kako v resnici razumete koncept programa NN. Nihče razen vas ne bo zvedel, kakšno oceno ste dobili. Seveda, vsaka ocena, ki ni odlična, pomeni, da se morate izboljšati. Vpišite 10 za vsak pravi odgovor. Če majhna pomoč — prva trditev je napačna.

1. Program NN je koncept za motiviranje delavcev. P N
2. Program NN potrebuje podporo poslovnega vodstva. P N
3. Vsakdo lahko izvede program NN. P N
4. Napake nastajajo zaradi samo enega izmed treh vzrokov: pomanjkanje znanja, pomanjkanje pozornosti in neustreznosti delovnih sredstev. P N

5. Program NN je komunikacijsko orodje poslovnega vodstva. P N
6. Programi NN včasih ne uspejo. P N
7. Program NN je namenjen samo proizvodnim podjetjem. P N
8. Uspešen program NN mora biti izveden pod imenom »nič napak«. P N
9. Pred izvedbo programa NN so potrebne skrbne priprave. P N
10. Delavci bi morali dobiti denar, če le mogoče, za nagrado. P N

Odgovori:

1. Napačno: Program NN ni koncept za motiviranje — je standardno merilo za vodnje podjetja. Nadomešča tisti neoprijemljivi »dajmo, opravljamo delo pravilno«, ki omogoča, da si vsakdo izbere individualna merila.
2. Napačno: Za NN je potrebno aktivno sodelovanje vodstva, ne le podpora. Ljudje vas sodbijo bolj po dejanjih kot po besedah. Če so vsa prizadevanja prepuščena zgolj ljudem na nižjih položajih, se bo program iztekel v prazno prejo kot v enem letu.
3. Pravilno: Vsak razumen človek lahko spelje uspešen program. Vse, kar je potrebno narediti, je majhna raziskava in poznavanje značilnosti podjetja.



Filozofija pozitivnega imagea

Ko mi je uredniški odbor našega časopisa Deloživljenje dal pobudo, da napišem prispevek na temo Kaj lahko naredimo več za promocijo Alpine, se mi je zdela praviša ideja, da spregovorim nekaj o pozitivnem imageu firme.

Image — ime, ugled, sloves

Positiven image v javnosti je po moje ena najvažnejših stvari pri oblikovanju politike podjetja v smislu komuniciranja z javnostjo. Kaj pa je komuniciranje z javnostjo in zakaj potrebujemo odnose z javnostjo?

Ker pač nismo sami na svetu, moramo ljudje in organizacije komunicirati med seboj. Če ljudje ne bi imeli odnosov v družini, s sosedi, prijatelji, sodelavci ali pa sovražniki, bi bili pač sami sebi zadostni.

4. Napačno: Napake nastajajo zaradi dveh vzrokov: pomanjkanje znanja in premalo pozornosti.

5. Pravilno: NN ustvarja ozračje naklonjenosti do preprečevanja napak. V takem vzdušju je mogoče uporabljati sistem za odpravljanje vzrokov napak ali kak drug komunikacijski sistem za to, da bi zaposleni lahko izrazili svoje probleme, ne da bi vedno že poznali rešitve zanje.

6. Pravilno: Čeprav vedno propadejo zaradi enega razloga: zaradi površne in kratkotrajne pozornosti poslovnega vodstva.

7. Napačno: Vse poslovne aktivnosti so »proizvajalne« v tem smislu, da se v njihovem okviru izvajajo procesi ali procedure.

8. Pravilno: Nič napak je standard. »Delajte boljše«, »s kakovostjo naprejte« in druga izmed mnogih motivacijskih gesel zahtevajo uresničitev.

9. Pravilno: Skrbne priprave so potrebne pred izvedbo kate-regakoli poslovnega programa.

10. Napačno: Nagrade ali priznanja morajo biti takšne, da prepričajo ljudi, kako ste resnično zadovoljni z njihovim delom. Ljudje delajo zato, da bi jih cenili in jim dali priznanje — potem ko že imajo pokrite osnovne življenjske potrebe. Ne pozabite dati nekaj nagrad tudi poslovnemu vodstvu.

Vaš rezultat _____
(še nadaljuje)



Marija Košir
je zadržana za reklamo

Ker pa živimo drug z drugim, med ljudmi, moramo usklajevati svoje vedenje z vedenjem drugih ljudi, s katerimi imamo opravka.

Organizacije oz. podjetja imajo odnose znotraj svoje »družine« z uslužbenci in skupnostjo, vlado, finančniki, s porabniki svojih izdelkov ali storitev.

Bistvo odnosov z javnostjo je KOMUNIKACIJA. Tako kot komuniciramo (se pogovarjamo), mora organizacija komunicirati s svojim okoljem, s porabniki — torej kupci. Odnosi z javnostjo so širok pojem, ki obsega vse komunikacijske funkcije, torej komuniciranje organizacije z mnogimi deli javnosti. Če hočemo dobro komunicirati z javnostjo, moramo dobro poznati svoje poslanstvo; svoje želje, zmožnosti, kratkoročne in dolgoročne cilje (strategija).

Če hočemo, da bomo npr. prodali določeno količino nekih izdelkov, ni dovolj, da ga »razvijemo«, izdelamo, uskladiščimo in pošljemo v prodajalno. To, da je določen izdelek v prodajalni, moramo povedati javnosti, torej našemu potencialnemu kupcu.

Reklama je samo del komuniciranja z javnostjo. S pomočjo reklame predstavimo izdelek določeni ciljni skupini ljudi,

tistim, za katere menimo, da utegnejo postati kupci našega izdelka. Tu sodelujemo s strokovnjaki za izdelavo reklamnih sporočil (radio reklame, oglasi, filmi). Obstojajo agencije, ki se ukvarjajo samo z oblikovanjem in izdelavo reklam. (Studio marketing, Futura, Luna, Virgo itd.). Občasno tudi Alpina sodeluje z agencijami SM in Futura.

Vendar, če hočemo, da bomo izdelali dobro reklamo in prepričali kupca, da kupi naš izdelek, moramo biti prepričani, da je res dober, kvaliteten. Moramo sami verjeti vanj, da lahko o tem prepričamo druge. In obratno. Tu igra veliko vlogo filozofija pozitivnega imagea. V prvi vrsti moramo imeti radi svoje delo, svojo tovarno, svoje izdelke. Ne morem nositi Pekovih čevljev, če sem v službi v Alpini! Če verjamem, da so dobri, lepo oblikovani, kvalitetni, najboljši, potem mislim o svojem delu pozitivno. Ali

je pa nekaj narobe. Hočem reči, če bi vsi delali tako, kot da je tovarna naša (še vedno je), da delamo najboljše čevlje, bi tudi 1200 delavcev Alpine lahko vplivalo na širjenje pozitivnega imagea Alpine. Če pa venomer tarnamo, »šimfamo«, znanec in sorodnikom razlagamo, kako je pri nas zanič — to pač ne pomaga pri širjenju pozitivnega imagea firme. Če bi vsak svojo firmo pohvalil, bi se pozitiven image firme skozi neposredno komunikacijo razširjal med ljudmi in to brez velikih stroškov.

Končno smo (ali pa ste) to firmo sami postavili »na noge« skozi dolga leta trdega dela. Dajala je kruh generacijam naših krajanov. Upam, da bo tudi zanamcem. Če prisluhnemo in malo pogledamo okoli sebe, smo na Alpino lahko ponosni.

In temu jaz pravim filozofija pozitivnega imagea.

Marija KOŠIR

KRIŠPIN OBUTNIK in daljnovidnost





Spremenjene razmere terjajo tudi medsebojno sporazumevanje

V razgovoru so sodelovali: vodja splošno-organizacijskega sektorja **Mišo ČEPLAK**, predsednik delavskega sveta **Alpina Zoran KOPAC** in predsednica Svobodnega sindikata v Alpini **Nataša DEMŠAR**. Razgovor je vodil **Nejko PODOBNIK**, zapiske je uredila **Lidija KLEMENČIČ**.

Delo-življenje:

Kakšne so dileme menedžerske strukture v času, ko so se razmere spremenile, pogoji poslovanja so težki, zakonodaja še ni v celoti sprejeta?

Mišo ČEPLAK:

Ugotavljamo, da samo lastninjenje ni neka »čarobna formula«, ampak bi glede na vse, kar se trenutno dogaja na tem področju, moral biti neki premik. Zakon bi moral biti sprejet, saj smo v situaciji, kakršna je, tudi z vidika menedžmenta postavljeni ob zid. Zelo težko je v tem trenutku oblikovati neko strategijo, kajti ko bo zakon sprejet, lahko ta strategija pade. Situacija v kateri smo, je poznana vsem, zlasti kar zadeva izvoznike. Po svojih močeh skušamo poslovati normalno. To ni lahko, kajti tako katastrofalnega položaja, kar zadeva tečaj marke, najbrž še ni bilo. Likvidnost je zelo slaba, na drugi strani pa ugotavljamo, da življenjski stroški naraščajo, po kolektivni pogodbi se izplačila povečujejo. Postavljeni smo pred dilemo, ali gledati na rezultat podjetja in njegov obstoj, ali pa postaviti pod vprašaj eksistenco ljudi. Ob vseh teh problemih se zastavlja vprašanje, kako kljub vsemu zagotavljati neke normalne pogoje za preživetje.

Če bi se postavili v vlogo lastnika tega premoženja, bi najbrž ugotovili, da ukrepi, ki jih izvajamo, niso najboljši. Rezultati ukrepov so slabi, stroški nezadržno naraščajo, ne samo izplačila plač, temveč tudi ostali stroški.

Na drugi strani opažamo malodušje; ustvarjalnost je majhna, potenciali ljudi niso izkoriščeni. Ob pojavu krize je tega še več. Tipičen pojav kriznih razmer je tudi več bolniških izostankov. Smo torej v položaju, ko ni enostavno niti za vse zaposlene niti za vodstvo samo. Ljudje so na meji eksistence, vodstvo pa je v dilemi, ali zagotavljati vsaj sorazmeren rezultat podjetja na račun doslednih ostrih ukrepov, ali pa reči, rezultat bo tak, kakršen pač bo, ljudje pa naj nekako preživijo.

Delo-življenje:

Določeno strategijo je težko zapeljati. Ali se vam zdi, da so tu možne delne rešitve, ki sodijo v neko strategijo?



Mišo ČEPLAK:

Temu bi dostikrat lahko rekli »gašenje požara«. Smo podjetje, ko se nam stalno nekam mudi in stalno nekaj zamujamo. Temu bi morali napraviti konec in postaviti točne cilje. Npr. zakon o gospodarskih družbah je zelo pomemben zakon, vendar brez lastninskega zakona neuporaben. Vložili smo sicer vlogo za dokapitalizacijo, vendar se kot vodstvo zavedamo, da ne smemo reči, da čakamo na nek zakon, če problemi obstajajo.

Delo-življenje:

Zakon nam torej pomeni le nek okvir.

Mišo ČEPLAK:

Zakonsko so te stvari zelo pomembne, po drugi strani pa so to lahko tudi izgovori vodstva, da ne ukrepa.

Delo-življenje:

Ali ima kolegij določene vizije, kako premoščati sedanje razmere?

Mišo ČEPLAK:

Največji poudarek dajemo prodaji; kapacitete so dobro zasedene, vendar je tudi tu treba gledati, da iztržimo čim več. Premalo pa je narejenega na področju stroškov, ki nezadržno naraščajo. Najbolj naraščajo na področju materiala; tu imamo zanesljivo še nekaj rezerve, da bi se težavam lahko nekoliko izognili. Prav tako moramo iskati rezerve, ki jih imamo pri stroških, ki so vloženi v ceno para čevljev.

Premike je včasih tudi zelo težko izvesti; smo veliko podjetje, in je vsak korak, ki ga nameravamo narediti, treba dobro premisliti. Tudi če pogledamo informacijski sistem; imamo veliko informacij; koliko jih uporabljamo; koliko od teh, ki jih imamo, uporabljamo, je druga stvar; koliko različnih informacij, potrebnih za naš razvoj, bi rabili, pa jih nimamo? Pomembno je mišljenje Zahoda, ki pravi: bogat si, če imaš veliko informacij. Na Zahodu npr. vodilni ljudje nimajo toliko informacij, imajo pa ljudi, ki jim posredujejo informacije, ki so potrebne za uspešno vodenje podjetja.

Delo-življenje:

Kakšne so dileme vodilne strukture nasproti samoupravljanju? Kakšna je vloga sindikata?

Mišo ČEPLAK:

Dobro je, da imamo pri reševanju skupnih problemov vedno močne sogovornike, kajti šibki ne morejo dosti pomagati. Sodelovanje je nujno. Vloga delavskega sveta se bo najbrž spremenila; prišlo naj bi do oblikovanja upravnega odbora, ki pa bo imel drugačno vlogo. Velikokrat mogoče kakšno stvar po nepotrebnem obravnavamo na delavskem svetu, vendar je to za poslovanje podjetja nujno potrebno.

V odnosu do sindikata ugotavljamo, da je še mnogo stvari, ki bi jih morali skupno še bolj obdelati. Kasneje bo seveda lastnik tisti, ki bo imel pogovore s sindikatom.

Dosegli smo kar solidno partnersko sodelovanje; kljub vsemu »vlečemo voz v isto smer«; eni malo bolj, drugi malo manj obremenjeno.

Delo-življenje:

Kot predsednik delavskega sveta prav gotovo skupaj z ostalimi člani delavskega sveta poznate razmere v Alpini. Kje so slabosti (tudi v principih dogovarjanja in razreševanja vprašanj)? Predlogi!

Zoran KOPAC:

No, vloga delavskega sveta je tudi sedaj, ko smo podjetje, podobna, kot je bila v času samoupravljanja. Če npr. povzamem samo dve pristojnosti, tj. da delavski svet sprejema plane poslovanja podjetja in da oblikuje osnove poslovne politike, na drugi strani ugotavljam, da delavski svet pri osnovanju poslovne politike nima kaj dosti vloge. V glavnem gre za potrjevanje predlogov, za dvigovanje rok; veliko komisij je ukinjenih, tako da se je položaj zelo spremenil. Velika vloga odločanja ostaja kolegiju, ki si je mogoče naložil celo preveč stvari.

Moram reči, da od zakona o lastninjenju pričakujemo veliko, predvsem pa od zakona o gospodarskih družbah in zakona o upravljanju delavcev. Predlog zakona o lastninjenju že precej poznamo, in mislim, da lahko že marsikaj spremenimo. Ve-

mo, da bo v primeru lastninjenja določen del premoženja brezplačno razdeljen; določen odstotek bo odplačnega (nakup), del dobi država, ostalo pa bo šlo na trg. Alpina bo s tem postala delniška družba. Ne verjamem, da bi prišel nek tujec in bi nas hotel kupiti. Tega tudi ne kaže dopustiti, saj smo vendar vse to premoženje ustvarili sami. Pričakujem, da bo država na teh vprašanjih naredila kaj več kot je doslej. Alpina je še vedno perspektivna in če izvažamo že 80 %, mislim, da nam nihče ne more reči, da nismo uspešni. Seveda pa to ne pomeni, da smo brez napak in pomanjkljivosti, ki se jih moramo na vsak način izogibati.

Delo-življenje:

Ali s tem mislite tudi na odnos pripravljalcev gradiv do delavskega sveta in obratno?

Zoran KOPAC:

Ta odnos bi lahko bil drugačen. Kot delavski svet smo člani še vedno predstavniki določenih delavcev in še vedno tudi lastniki te firme. Delavski svet bi se vsekakor moral priučevati na novo vlogo, na vlogo upravnega odbora. Vključevati bi se morali v soustvarjanje te upravljalске politike, sedaj smo samo potrje-



valci te politike. Zaupanje v kolegij in strokovne službe vsekakor mora biti, vendar bi se moralo marsikaj spremeniti; ne toliko glede delavskega sveta, ampak v odnosih med delodajalcem in delojemalcem. Mi bi radi bili soustvarjalci te politike.

Če pogledamo npr. sindikat, mislim, da ima dosti večjo vlogo sodelovanja s kolegijem in z direktorjem samim, mi pa pride mo na sejo samo kot delavski svet in nič drugega. Opažam, da so člani delavskega sveta za seje zelo slabo pripravljani, da pa je sindikat dobro pripravljen. Sindikat ima tudi dosti več informacij, kot jih imamo mi.

Delo-življenje:

Delavci bodo torej deloma tudi lastniki?

Spremenjene razmere terjajo tudi medsebojno sporazumevanje



Zoran KOPAČ:

Tako je, in zato pravim, da tu ni potrebno veliko čakati s preoblikovanjem, saj se stvari ne bodo dosti spremenile. Borili se bomo proti temu, da bi država preveč pobrala oz. da bi nas kupili tujci. Država je slab gospodar. Prav tega se pri zakonu o lastninjenju procentualno lahko zelo malo spremeni. Kar zadeva sindikat, moram reči, da so dovolj dobro organizirani. Tudi na republiški ravni delujejo razni teami, in gotovo je, da bo sindikat glavni borec za delavske pravice.

V Alpini je sodelovanje med sindikatom in delavskim svetom dokaj šibko, sestali smo se morali le enkrat, dvakrat. Mislim, da sindikat lahko odigra veliko vlogo sedaj, ko se pripravljajo nova kolektivna pogodba (tako imenovana socialna pogodba).

Delo-življenje:

Kot najmočnejši sindikat v Alpini je našemu sindikatu znano, o čem v teh prelomnih časih razmišljajo delavci. Kako doseči, da bo bolje poskrbljeno za socialno varnost na eni in soupravljanje delavcev na drugi strani?

Nataša DEMŠAR:

Moto sindikata je, da se bori za socialne pogodbe, za pravice delavcev, za pravo ceno dela. To kar delamo sedaj, pa je poglabljanje v poslovnost podjetja, delamo pa to najbrž zato, ker smo edini, ki to lahko delamo. Delavski svet tega ne dela in sindikat se tako vključuje tudi v gospodarske probleme. Mi smo tisti, ki se po interesih delavcev moramo lotevati takih stvari. Dejstvo je, da poslovanje opravlja kolegij, delavski svet pa več ali manj potrjuje njegove odločitve in predloge.

Delavci razmišljajo o problemih gospodarjenja zelo enostavno, razmišljajo, kdaj bodo dobili svoje delo pošteno plačano, tako da jim bo omogočeno normalno življenje. Delavci ne premišljujejo o zakonih, pogodbah, ampak samo o svojem plačilu. Premišljujejo o tem, kako čimbolj in čimbolje delati, vendar dostikrat opozarjajo tudi na določene probleme. Velikokrat izražajo svoje nezadovoljstvo, saj za svoje delo velikokrat dobijo zelo slabo plačilo.

Zoran KOPAČ:

Mislim, da se med delavci pojavlja strah zgolj za svoje delovno mesto, zato ne razmišljajo o soupravljanju in sindikalizmu.

Nataša DEMŠAR:

Ta strah se pojavlja predvsem zaradi lastninjenja, ker mislijo, da bodo po lastninjenju imeli še manj pravic, kot so jih imeli doslej. Delavci opravljajo svoje delo in če hočejo napraviti kolikor je mogoče največ, nimajo časa razmišljati o stvareh, ki jih tudi ne poznajo. Hočejo imeti le svoje plačilo, in ob tem obstaja malodušje, ker tega ni. Obstaja strah, kaj bo to lastninjenje prineslo, ali bo imel delovno mesto, da ne bo prišel na spisek nezazelenih delavcev. Poslovnost jih



zanima samo v taki meri, kolikor jim omogoča boljšo plačo oz. zanima v toliko, da ne bo za njih še slabše. Vsi pa se dobro zavedajo, koliko minulega dela je bilo vložena v nastanek tovarne, obratov in vsega kar spada zraven. Od vodilnih smo zahtevali tudi pismeno pojasnilo, koliko minulega dela je bilo vložena v to, kar nismo dobili izplačanega. Ob lastninjenju bi te podatke želeli vedeti. Iz vsega tega se vidi, da delavci ne zaupajo temu, da bodo ob lastninjenju dobili pošten delež.

Govorimo tudi o pravični delitvi mase za osebne dohodka. Imamo pomisleke, saj ugotavljamo, da je med proizvodnjo in ostalimi strokovnimi službami v povprečju 10.000 tolarjev razlike. To je vsekakor preveč. Sindikat se tudi bori, da bi določene stvari v proizvodnji popravili, (z zaščitnimi skupinami), vendar tu ni še ničesar narejeno, medtem ko se ponekod grupe delijo brez prave osnove. To delavce zelo jezi.

Delo-življenje:

Kako sindikat ocenjuje delavsko soupravljanje?

Nataša DEMŠAR:

Če bi sindikata ne bilo, bi ne bilo tudi soupravljanja. Skrbeti moramo za veliko stvari, ker trenutno v podjetju ni druge institucije, ki bi to delala. Povedala bi še to, da je delovna uspešnost vsakega posameznika pogojena z normami. Norme so nerealne, vedno so odstopanja med oddelki. To zelo nestimulativno vpliva na delavca. Stalno se srečujemo s pritožbami delavcev, češ, da so norme postavljene nerealno.

Mišo ČEPLAK:

Kar zadeva vlogo delavskega sveta, mislim, da bi moral biti na eni strani soustvarjalec planov in kontrolor nad izvajanjem teh planov.

Kar pa zadeva sindikat, mislim, da je na delavskem svetu zelo aktiven. Opažam, da so zlasti pri delegatskih vprašanjih vsi pogledi delegatov usmerjeni v sindikalne predstavnike. To ni prav, kajti mislim, da so delegati

tudi sposobni razrešiti marsikateri problem, ne pa da samo čakajo, kaj bo rekel sindikat.

Zoran KOPAČ:

No, v tem ne vidim nič slabega. Prav je, da sindikat aktivno sodeluje, kajti bolj pozna razmere, ker se bolje vključuje v poslovanje. Večkrat se sestanejo in obravnavajo razno problematiko, delavski svet pa se med sejami ne sestaja in zato je razumljivo, da o stvareh ni seznanjen. Pričakujem pa, da bo s transformacijo delavskega sveta prišlo do sprememb tudi v tem pogledu. In takrat bo potrebno paziti, da bomo za to izbrali prave ljudi, da bi se pred sejami bolje pogovorili in se pripravili na sejo.

Delo-življenje:

Predlogi za usklajeno odgovorno ravnanje vseh, da bomo postali učinkoviti in uspešno podjetje, z upoštevanjem zaposlenih in njihovo socialno varnostjo.

Nataša DEMŠAR:

Omenila sem že, da kot sindikat ali kot delavci na poslovne spremembe ne moremo vplivati, lahko jih le spremljamo. Lahko samo pošteno delamo, in potem ugotavljamo napake, ki se dogajajo. Predlagamo pa lahko to, da se da pozornost tehnologiji, da ne bi stalno prihajalo do določenih napak. Pozornost naj se usmeri na organizacijo dela, ker ni vedno najboljše. Ob tem pa največ trpimo delavci, ker se moramo prilagajati menjavam dela. Učinkovitost podjetja bo taka, v kakršni meri se bomo prilagodili vsi. Mislim, da bi vodilni oz. za to odgovorni delavci morali bolj prisluhniti tudi navadnim delavcem.

Veliko nezadovoljstva med delavci nastane zaradi tega, ker imamo v določenem času preveč dela in praktično ne poznamo prostega časa, potem pa pridejo obdobja, ko nam rečejo, da dela ni; da naj ostanemo doma.

Zoran KOPAČ:

Predvsem se moramo truditi, da do takih problemov ne bi prihajalo. Poskušati je potrebno pravočasno zagotoviti materiale, da lahko delo nemoteno poteka.

Mišo ČEPLAK:

No, tudi vodstvo ugotavlja, da delitev dela marsikje ni pravična, norme so zelo napete, so pa marsikje tudi še rezerve.

Kako postati učinkoviti in uspešni je vprašanje, ki se nam velikokrat zastavlja. Prva stvar tu je, da imamo svojo strategijo. Pogrešamo pa občutek pripadnosti kolektivu. Temu na Zahodu namenjajo veliko pozornosti. Preveč smo kritični in ne zaupamo drug drugemu. Če vodstvo da predlog, so najprej vsi delavci proti. Mislim, da to nikakor ni upravičeno, kolegij nikakor ne straši delavcev z delitvijo delovnih knjižic. Tisti, ki to počno, so slabiči, ker razmer v podjetju ne znajo rešiti na boljši način. V vodstvu nimamo namena izvajati ostrih ukrepov, ampak smo vedno pripravljene sodelovati z delavci in skupno reševati probleme. Hočemo biti uspešno podjetje, ne glede na to ali smo lastniki ali ne.

ZAKLJUČEK:

Preobrazba podjetij na novih osnovah bo prav gotovo zahtevala še nadaljnje prilagajanje vseh.

Predvsem bomo za doseg učinkovitega dela in uspešno poslovanje morali poskrbeti, da bodo jasni tudi odnosi na relaciji: lastniki—menedžerji—delavci. Kolektivna pogodba je lahko osnova za dogovarjanje v tovarni sami.

Upamo, da bomo pri tem učinkoviti, saj bo od tega imel vsak svoj delež; lastniki profit z dividendo, menedžerji poklicni uspeh in dobro plačo, delavci pa solidno plačo in socialno varnost.

Spremenjene razmere terjajo tudi medsebojno sporazumevanje



Eden izmed mnogih štipendistov, ki so ta čas na praksi je tudi Domen Klemenčič, ki študira na Visoki ekonomsko-komercialni šoli v Mariboru



Potem, ko je Boris Markelj, vodja komercialne športne obutve, odprl srečanje s slovenskimi smučarji, ki vozijo z našimi čevlji, je smučarsko srenjo pozdravil še direktor Bojan Starman; ob koncu tega uvoda pa je vodja razvoja športne obutve Tone Kavčič predstavil še značilnosti in novosti iz kolekcije.

V teh uvodnih besedah so nadebudni smučarji in njihovi trenerji slišali, da imamo v Alpini tako modni kot športni program. Zlasti močni smo v tekaškem programu, kjer smo v svetovnem merilu med prvimi, saj je naš delež na trgu kar okoli 25% (gledano na količine, ki jih prodamo). Zlasti visok delež prodaje dosegamo na posameznih tržiščih: V ZDA 38%, na Norveškem celo 44%.

Kar zadeva smučarsko obutev (pancerji), stojimo sicer nekoliko slabše, vendar smo v svetovnem merilu še vedno med vidnejšimi proizvajalci. Vemo, da smo v najboljših letih izdelali blizu 400.000 parov tovrstne obutve, sedaj pa doživljamo to večstransko.

Kriza, ki ji botrujejo slabe zadnje zime, izguba vzhodnega in jugoslovanskega tržišča, pa
(Nadaljevanje na 9. strani)

Za smučarje je



Več let z Alpino — Veronika Šarec in Klemen Bergant



Tekmovalci, ki vozijo z našimi čevlji, so si ogledali tudi proizvodnjo

Aktualni intervju

Pogovarjamo se z vodjem razvoja smučarske obutve Tonetom Kavčičem



Delo-življenje:

Kako ocenjuješ naš športni program?

Tone KAVČIČ:

Globalno gledano, naš športni program ima svojo glavo in rep. To pomeni, da program gradimo na nekih dokaj ustreznih osnovah — in to na lastnem imenu. Poudarek je na tekaški obutvi, smučarskih čevljih, pa tudi na treking programu.

Za zapolnitev zmogljivosti pa so možne tudi druge izdelave športne obutve.

Delo-življenje:

Kakšni pa so načrti za letos?

Tone KAVČIČ:

Letošnja prioriteta je treking program. Tu ugotavljamo pomanjkljivosti prejšnjih kolekcij in ugotovili smo, da jih je treba odpraviti (kopita).

Zbrana imamo naročila za proizvodnjo v Srednjo Evropo, Skandinavijo, pa tudi v prekomorske države.

Ostala dva osrednja programa sta v bistvu v nastajanju.

Pri smučarski obutvi smo v fazi prvih odbrizgav (otroški čevlji na klasični preklap in nadgradnjo, serija Omega z modelom SRX). Pred nami je faza testiranja v »hiši« in na terenu; konec septembra naj bi na naslednjem skupnem sestanku predstavili končni projekt vzorčnih števil.

Z letošnjo sezono še ne moremo biti zadovoljni; po drugi strani pa se sprašujemo ali bomo lahko vse pravočasno naredili.

Pri tekaškem programu smo predstavili izpopolnjene (modificirane) obstoječe modele, tako v pogledu funkcij in designu. Kakšnih radikalnih sprememb nismo predvidili.

Delo-življenje:

Predvidevate torej dovolj dela?

Tone KAVČIČ:

Marsikaj moramo še razčistiti. Mislim pa, da imamo možnost, da uspemo tudi na tržišču, saj si partnerji kar podajajo kljuko predvsem v tem pogledu, da iščejo cenejšo delovno silo. Imamo pa tudi druge ugodne stike. Take tržne niše moramo izkoristiti.

Seveda pa brez investicij ne bo šlo, če bomo želeli nastopati z lastnim imenom. Prav tako bomo morali izkoristiti kadrovske možnosti.

Delo-življenje:

Morda še kakšna napoved za letos?

Tone KAVČIČ:

Kar zadeva treking program, sem optimist, saj gre trend na tem področju navzgor.

Mislim tudi, da se bo počasi vračal tudi smučarski tok. Prav tako lahko trdim, da je tržišče tudi za čevlje za alpsko smučanje. Da pa imamo probleme, ki jih bomo morali razrešiti.

Produkt kot tak bo moral iti v korak s konkurenco, tako razvojno kot cenovno.

Nejko PODOBNIK



VAŽNO JE...

... DA VEMO



najpomembnejši servis

tudi recesija v svetu in padanje kupne moči (zlasti doma). Kljub vsemu smo zadržali razvojne aktivnosti, naše proizvodne zmogljivosti so zasedene... Računamo, da smo prešli najbolj kritično točko naše krize. Zadržali smo vse programe; vključili novost v razvoju.

Prav tako smo ohranili glavne partnerje, s pomočjo katerih oskrbujemo tržišča na posameznih pdoročjih.

Zavedamo se tudi, da moramo imeti tudi ustrezen produkt za tekmovalce. Aktivni smo v italijanskem, norveškem in švedskem skipoolu.

V zadnjih letih smo se usmerili v biatlon; naša želja je, da se uveljavimo tudi na področju smučarskega teka. Prvi rezultati so bili že doseženi tudi na obeh zadnjih velikih tekmovanjih.

Ob usmeritvi v svet pa ne pozabljamo, da moramo izboljšati status v slovenskem ski poolu. Kljub temu, da je konkurenca povsod velika, so naši cilji veliki.

Po teh uvodnih besedah so nekaterim našim najboljšim smučarjem izročili priznanja — grafike našega umetnika Konrada Peternelja, ki so jih dobili: Špela Pretnar, Sašo Grajf in Janez Ožbolt. Za sodelovanje z Alpino sta darilo — grafiko prejela tudi Veronika Šarec in Klemen Bergant.

Smučarji so si ogledali tudi našo proizvodnjo, zatem pa so se zbrali na prijateljskem srečanju z našimi strokovnjaki.

Izkoristil sem priložnost in se pogovoril z nekaterimi našimi reprezentanti, ki so povedali:



Janez Ožbolt sodi med najbolj perspektivne tekmovalce v biatlonu

Janez Ožbolt (biatlon): Z Alpino sodelujem že 6-7 let. Ko sem preizkusil obutev, mi je bila

takoj všeč. Tako je bilo vsa naslednja leta. Posebno pa sem zadovoljen z našim servisom, ki je vseskozi zgledno. Tudi moje nasvete in želje je Alpina vedno upoštevala. Predlagal sem med drugim, da bi izdelali višje čevlje... Morda bi bilo dobro, da bi za poleti imeli obutev, ki bi bila manj vroča.



Jure Velepč — reprezentant v biatlonu



Uroš Velepč — reprezentant

Brata Jure in Uroš Velepč pa sta povedala: Tudi midva sodelujemo z Alpino že od sezone 87/88. Zelo sva zadovoljna; vaši čevlji so res »špica«.

Tekači si sicer želimo čim lažje obutev in Alpina se je temu zelo približala, tako da je vaša obutev konkurenčna Salomonu. Kar zadeva tekmovalne uspehe, letos računava nadaljevanje uspešnega zaključka v lanski sezoni. Mislim, da lahko obutev veliko pripomore k temu.



Direktor Bojan Starman je izročil spominsko darilo Klemenu Bergantu, ki je dolga leta tekmoval z našimi čevlji



Katja Koren je še mladinka, smučarska reprezentantka, ki se uvršča med boljše v vseh treh disciplinah:

»Z Alpininimi čevlji praktično vozim že od vsega začetka, to je okoli deset let. Moram reči, da sem zelo zadovoljna. Ne vozim sicer z vašim zadnjim modelom; ko pa so mi obutev v servisu pri-

lagodili, sem popolnoma zadovoljna in ne razmišljam, da bi menjala.

Odnos med serviserjem in tekmovalcem je res bistven. To pripomore k kvalitetni obutvi, preko tega pa k dobrim rezultatom... O možnih rezultatih ne bi govorila; želim si čimboljše...«

Mi tudi!

Nejko PODOBNIK



Naši tekači s svojim trenerjem



VAŽNO JE...

... DA VEMO



Kadrovske novice



Za mesec junij je značilno, da fluktuacija delavcev ni bila prevelika, saj je delovno razmerje nastopila le ena delavka, z delom pa je v tem času prenehalo 8 delavcev.

V obratu Rovte je v proizvodnji začela delati Marija Corn.

Z delovnim razmerjem so v neposredni proizvodnji v oddelkih v Žireh prenehali: Marjan Podobnik, Katja Žakelj, Igor Mrovlje, Katarina Vehar in Nenad Stožinič. Z delovnim razmerjem iz obrata Šentjošt je prenehala Marija Grdadolnik, iz obrata Gorenja vas je prenehala Cvetka Čerin in iz obrata Col Ksenija Hladnik.

OB UPOKOJITVI

Dolgoletnim sodelavcem Marjanu Podobniku iz montaže pancrjev, Mariji Grdadolnik iz obrata Šentjošt in Katarini Vehar iz finančnega sektorja želimo ob upokojitvi predvsem obilo zdravja, dobrega počutja in zadovoljstva v domačem krogu ter veselja ob aktivnostih, za katere jim je doslej zmanjkovalo časa.

OB VSTOPU NA NOVO ŽIVLJENJSKO POT

Sodelavkam iz obrata Col Marti Bajc, Suzani Rupnik in Jožici Rudolf ob poroki iskreno čestitamo in jim v zakonu želimo mnogo sreče, zdravja, zadovoljstva, predvsem pa medsebojnega razumevanja.

Irma Dolenc

Leopoldu Strliču v slovo



Dolgoletnega sodelavca in šele pred nekaj leti upokojenega Leopolda Strliča ni več med nami.

Leopold Strlič je v Alpini pričel delati v marcu leta 1951, najprej kot pri krojevalec. Po poklicu je bil čevljar, izpit za visokokvalificiranega delavca je naredil februarja leta 1954, leta 1966 pa mu je bila priznana interna izobrazba za »čevljarskega referenta«. Leta 1954 je v nabavnem oddelku opravljal

naloge pomočnika nabavnega referenta, leta 1966 pa je bil razporejen za glavnega skladiščnika zgornjega materiala. V izdelovalnici lahke obutve je bil mojster prirezovalcev, nato je delal na prevzemu surovin, bil je tudi vodja proizvodnega oddelka pri krojevalnici. Nekaj časa je bil revizor v maloprodajni mreži. Od leta 1976 dalje pa vse do upokojitve, pa je opravljal delo vodje službe za kontrolo kakovosti obutve. V februarju leta 1988 se je starostno upokojil.

Leopold Strlič je v Alpini delal na raznih področjih dela, po upokojitvi pa je živel mirno, zato nas je še toliko bolj presenetila vest, da ga je nenadna smrt iztrgala iz vrst naših upokojencev.

Sočustvujemo z domačimi, našega upokojenca Leopolda Strliča bomo ohranili v lepem in trajnem spominu.

Na Breznici že asfaltirali cesto

V nedeljo, 21. junija, so na Breznici nad Žirmi slovesno odprli cesto z asfaltno prevleko. Tako je končano delo, ki so ga začrtali leta 1982. V letih od 1985 dalje so gradili kolikor so dopuščale finančne možnosti krajanov in Krajevne skupnosti Žiri. Še pred desetimi leti ta demografsko ogrožena vas je danes z asfaltom povezana s svetom. Po posodobitvi elektrike, vodovoda, napeljavi telefonov, ustanovitvi gasilske enote, ureditvi cerkve in drugega, je asfaltna cesta sedaj najpomembnejša delovna zmagla prizadevnih krajanov Breznice.

S tem se bo v nekdanji zapuščenosti vas spet hitreje vračalo življenje; tu se bo lahko slišalo še več otroškega smeha.



Trak na cesti Žiri-Breznica je prestrigel Milan Strel

Mnogo truda in samopožrtvovanja je bilo potrebno, da je 3200 m dolga cesta dobila sedanjno obliko. Vsako od 11 gospodinjstev je prispevalo povprečno 5730 DEM v tolarški vrednosti. Ostalo je prispevala Krajevna skupnost Žiri in občina Škofja Loka; obetajo se pa tudi republiška sredstva za demografsko ogrožene kraje, kar je Breznica doslej bila.

V zaključnih delih so krajani opravili okoli 1.000 delovnih ur, skupaj s svojo mehanizacijo. Računajo, da bodo ta končna dela z asfaltom vredna nekaj žez 15 milijonov tolarjev. V tem pa niso vračunana sredstva, ki so jih vaščani še posebej plačali za asfaltno priključke do svojih domačij.

Vprašal sem krajanke, kaj imajo v načrtu za naprej za ureditev svoje vasi. Očitno imajo še veliko načrtov, saj vsak dober gospodar mora misliti tudi za naprej.

Urejajo poljska pota; nameravajo rešiti velik problem meteornih voda z betonskimi koriti ali pragi kot jim pravijo, saj navadne kanale le hitro poravnajo traktorska kolesa, da postanejo neučinkoviti in pota postanejo razrit kolovoz. Tudi vodno zaje-

tje posodablja s samodejno pretočno črpalko, namesto dotedanje električne, pomagali bodo urediti tudi vodovod pri Jesenku in Brdarju, saj osamljeni domačiji ležita izven vasi na zahodni strani. Kasneje če bo potrebno, bodo povečali tudi zmogljivosti sedanjega vodohrama nad vasjo, ker nikoli ne veš, če bo v slučaju požara ali kake večje potrebe, dovolj vode. Čutiti je tiho željo, da bi nekoč, ko bodo boljši časi, prišli spet do dveh zvonov, ki so jim jih med drugo svetovno vojno Italijani sneli z njihove cerkve S. Kancijana.

Torej Breznica, ki je bila še pred dvema desetletjema zapuščen hribovska vas s slabimi kolovozmi, do katere se je naokoli komaj prišlo s kakšnim lažjim motornim vozilom, ki ga ni bilo škoda in iz katere so se ljudje le odseljevali v dolino, se z novo cestno povezavo spet vrača življenje. Domačini posodablja svoje domačije; nove stanovanjske hiše in gospodarska poslopja krasijo rože. Očitno želijo nadomestiti zamujena desetletja. V mladini vidijo svojo bodočnost, seveda če bo tudi tako delavna, kot je sedanja generacija.

Ivan REVEN



Telefonija v zaključni fazi

Do konca julija bo v Žireh brnelo preko 1200 telefonov. Če to primerjamo s številom prebivalcev, se že uvrščamo med bolj razvite...

To pa seveda še ne pomeni, da bomo lahko takoj hitro in nemoteno telefonirali v medkrajevnem prometu. Ob ustrezni, sodobni digitalni telefonski centrali, ki je sedaj v Žireh, in res urejeni vozliščni centrali v Škofji Loki in na Gorenjskem, toda kabel, ki bo povezal naš kraj, še vedno ni v celoti položen. Ozko grlo je sedaj odsek 2 km na relaciji Hotavljje—Trebija, za katerega upamo, da bi prihodnje leto učinkovito povezal naš kraj s svetom. To sem izvedel v razgovoru s skupino odgovornih ljudi s PTT podjetja.

Vodja projekta izgradnje telefonskega omrežja na Žirovskem, ki z nami sodeluje že dolga leta, je povedal, da zaključujejo dela tako pri preusmeritvah obstoječih naročnikov, kakor tudi s priključitvijo novih na prenovljeno oz. ponekod popolnoma prenovljeno omrežje.

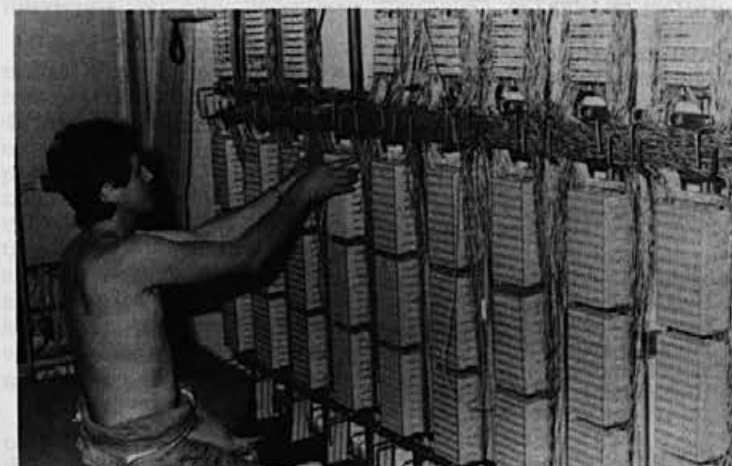
Prvotne zmogljivosti (kabel) so bile zgrajene v skladu s tedanjimi interesi, ki pa so se v zadnjih letih povečali. Odslej bo v Žireh v tem pogledu očitno manj težav, saj je v centrali blizu 500 rezervnih števil, na terenu pa so zmogljivosti večje.

Sedaj delavci PTT urejajo še zadnje stvari na terenu in pri tem računajo na pomoč krajanov; če bo treba kje še utrti kakšno traso ali s traktorji kaj prepeljati — pričakujejo razumevanje in pomoč Žirovcem, saj so tudi v tem podjetju omejeni s sredstvi in ostalimi možnostmi.

Nejko PODOBNIK



Dela na gradnji in razširitvi telefonskega omrežja so v zaključni fazi — pravijo strokovnjaki PTT podjetja



Na žirovski pošti imamo moderno digitalno telefonsko centralo s 1800 priključki



Monterji PTT podjetja so telefonsko omrežje urejali tudi na terenu

Zaslužili denar, da bi lahko delali

17. maja v Žireh ni bila čisto običajna nedelja. Taborniki smo v družbenem domu Partizan organizirali sejem nove in rabljene športne opreme. Kot vse v današnjem času, tudi tabornike pestijo denarne težave in je zato vprašljiva organizacija naših rednih dejavnosti, med katere spada tudi tako priljubljeno letno taborjenje. Toda taborniki se ne damo, zato smo razmišljali in porodilo se nam je več idej, da bi prišli do sredstev: organizirati ples ali predavanje svetovnega popotnika. Vendar niti prvo, niti drugo ni prineslo dobička, pač pa smo imeli z organizacijo še dodatne stroške. Tuhtali smo naprej in se domislili, da bi krajanje Žirov mogoče zanimala prodaja in nakup nove, pa tudi rabljene športne opreme. Ideja je bila rojena, do uresničitve pa je bilo še veliko dela. Dogovarjali smo se za sodelovanje, poskrbeli za ustrezno reklamo in pripravili prostor. Dela je bilo veliko, toda ob dejstvu, da nam je uspelo, smo zadovoljni. Razstavljali in prodajali so mnogi podjetniki iz vse Slovenije, domači-

ni pa so prodajali tudi svojo rabljeno opremo, tako da je bila izbira kar pestra. Odrpta je bila tudi prodajalna Alpine, ki je kupcem dala 10 % popusta. Obisk je bil dober in tudi naša specialiteta — palačinke, so se dobro prodajale. Seveda upamo, da bo drugič še bolje, saj smo to organizirali prvič in si s tem pridobili dragocene izkušnje. Radi bi, da bi naš sejem postal tradicionalen. Denar, ki smo si ga tako pridobili, bomo skušali kar najkoristneje porabiti za naše delo. Taborniki sicer delamo povsem ljubiteljsko, vendar kljub temu nastanejo razni stroški, ki jih moramo nekako pokriti. Seveda pa bi bila brez pomoči, ki so nam jo dali krajevna skupnost, Radio Žiri, Osnovna šola Žiri, hišnik Partizana, Martinova mama, prodajalna Pri Maruši in seveda vsi, ki ste nas na sejm obiskali, naša finančna slika s sejma povsem drugačna. Zato najlepša hvala! Čez leto dni pa zopet nasvidenje z veselim taborniškimi klicem: »Uspeli smo in kmalu gremo na taborjenje!«
Žirovski taborniki



12 ur košarke — prireditev v počastitev Dneva državnosti

PETINDVAJSET LET TABORA SAMORASTNIKOV

Jubilejnega Tabora samorastnikov, ki je bil konec prejšnjega meseca v Trebnjem, se je udeležil tudi naš žirovski slikar Jože Peternelj-Mausar, ki hkrati s Konradom Peterneljem sodi med tiste, ki so od vsega začetka snovali to srečanje ustvarjalcev, ki se je uveljavilo tudi v svetu.

Umetnike je tokrat obiskal tudi predsednik slovenske skupščine dr. France Bučar.

Močna volja vedno najde pot

»V mladosti sem prebolela zlatenico. To mi je pustilo posledice z okvaro jeter, tako, da sem bila pred tremi leti v Hannoveru operirana; po nekaj poskusih je uspela zahtevna operacija presaditve jeter. Sedaj se počutim v redu, pri čemer moram pa redno jemati kup zdravil,« je pripovedovala Mirna Logar iz Pirnič pri Medvodah, ki sva se oglasila pri učiteljici klekljanja Marici Albreht, ki dekle poučuje že več kot leto dni, ki jo starši vsak teden za nekaj dni pripeljejo v Žiri.



»Za klekljanje sem se navdušila kmalu potem, ko sem prebrala, da imate v Žireh čipkarsko šolo,« pripoveduje to drobno sedemnajstletno dekle. »Mislim, da mi klekljanje lahko pomaga, da se bom lahko sama vzdrževala. No poleg tega se učim tudi tuje jezike in igranja na klavir. Tudi plavam rada...»

Tu v Žireh sem si našla veliko prijateljic in prav rada pridem. Z gospo Marico včasih klekljava še pozno zvečer...

Hvaležna sem vsem, ki mi pomagajo, da sem se izučila tega zanimivega dela in našla toliko zadovoljstva.

Nejko **PODOBNIK**



S tekme v gorskem kolesarjenju, ki je bila konec junija na relaciji od mostu v Jarčjo dolino do Selaka.

Tekma z gorskimi kolesi v Žireh

Poglejmo rezultate:

otroci do 12 let:

1. Branko Malovašič
2. Lipe Krvina
3. Jan Dolinar

otroci od 12 do 15 let:

1. Tomaž Oblak
2. Aleš Zorjan
3. Marko Mravlje

ženske 15 do 35 let:

1. Nuša Krvina

ženske nad 35 let:

1. Anuška Kavčič

moški od 15 do 35 let:

1. Boštjan Brelih — Črni vrh s časom 23.22.98, ki je bil tudi najboljši absolutni čas
2. Robi Lamovšek — Jezersko
3. Uroš Kepic — Jeklene tetive

moški nad 35 let:

1. Lojze Oblak — Alpina
2. Janez Reberšek — Jezersko
3. Janez Udovič — Kranj

Žiri, 28. junija

V nedeljo je bilo v Jarčji dolini drugo tekmovanje z gorskimi kolesi. Proga je potekala od mostu čez Soro na Selu do Selaka v Jarčji dolini. Dolžina proge za moške je bila 7 km, za otroke in ženske pa pol krajša. Tekmovanja, ki ga je organiziralo Turistično društvo Žiri, se je udeležilo 40 tekmovalcev, od tega 17 otrok. Dovolj poguma pa sta zbrali tudi dve predstavnici nežnejšega spola.

Ivo PIVK



»DELO-ŽIVLJENJE« je glasilo Alpine Žiri.

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

Naklada: 2.000 izvodov. Fotografija: Brigita Zemljarič.

Tisk: Gorenjski tisk Kranj.