

Z boljšo organizacijo do večjih uspehov

Predstavljamo vam izvlečke iz poslovnega poročila, z ocenami izrečenimi na delavskem svetu.

Skupna proizvodnja po vrstah obutve

V prvih treh mesecih leta 1991 smo izdelali 480.000 parov obutve, od tega največ colorado programa — 138.000 parov, sandal 111.000 parov, ženskih nizkih 89.000 parov, trim obutve 84.000 parov, planinskih čevljev 31.000 parov, smučarskih pa le 17.000 parov (lani v istem času 44.000 parov).

Proizvodnja je bila precej nižja kot lani; pri tem pa je treba vedeti, da so nam v istem razdobju preteklega leta veliko zgornjih delov izdelali kooperanti. Tedaj smo tudi več delali za Vzhod — torej večje serije, kar je povečalo produktivnost. Sploh je na rezultat veliko vplivala spremenjena struktura proizvodnje. V takih razmerah je bilo slabše tudi servisiranje proizvodnje, kar je vplivalo tudi na slabšo produktivnost in kakovost.

Povprečna proizvodnja na delovni dan je znašala 7.141 parov, kar je 6.3 parov na dan na zaposlenega.

Od skupne proizvodnje je bilo škartirane 8.653 parov obutve. Odstotek škarta je znašal v skupni proizvodnji 1,8 %.

Zaposlenost s fluktuacijo

Ob koncu tromesečja je bilo v Alpini zaposlenih 1.693 delavcev. Število zaposlenih se je v zadnjih nekaj mesecih zmanjšalo za 23 (1,3 %). V primerjavi z začetkom leta je bilo 1.1.1991 v proizvodnji 11 delavcev manj, v mreži 6 in v skupnih službah 6. V kvalifikacijski strukturi ni bistvenih vzpodbudnih sprememb.

(Nadaljevanje na str. 2)



Množica podatkov — nekaj dobrih in nekaj slabih, ki jih lahko izluščimo iz poslovnega poročila — človeku nekako ne omogoča objektivne ocene. Če k temu dodamo še množico zunanjih vplivov, negativnih ali pozitivnih, in notranjih gibanj vseh vrst: programskih, organizacijskih, kadrovskih, vrednostnih — je zadrega, ne samo nestrokovnjakov, še večja.

Zato predlagam, seveda ob upoštevanju danosti, da pomislimo in delamo predvsem v teje smeri: kaj trg zahteva; ali natančneje, kaj od nas pričakujejo na posameznih tržiščih v pogledu vrste izdelkov, designa z modnimi težnjami vred, principov sodobnega poslovanja — z roki; na koncu seveda s cenami.

Kako se bomo organizirali v poslovno-proizvodnem procesu, da bomo tem zahtevam zadostili in da bomo hkrati zagotovili nekaj sredstev za vzdrževanje in razvoj, primerne plače in morda še nekaj profita. To pa seveda pomeni imeti strategijo in načrt dela. To velja za naslednja področja: programske usmeritve s sposobnostjo prilagajanja; organizacijsko pripravo, od organizacije samega podjetja — do metodoloških, praktičnih prilagojenih izvedb gospodarjenja — od analize strukture razpoložljivih sredstev in stroškov, do iskanja poti za pridobivanje manjkajočih sredstev. In za konec vsega: kdo bo vse to lahko v tovarni naredil?

N. P.



Letos se je direktor podjetja Bojan Starman ponovno odločil, da delavci glasujemo o njegovi zaupnici. Glasovanje je bilo že tretje leto. Kot je sam povedal na delavskem svetu, se je za to odločil kljub spremenjenim razmeram tako na domačem, kot tujem trgu. Takšen način izražanja volje delavcev pomeni podporo njegovemu in podjetniškemu programu.

Glasovanje je bilo tajno in je potekalo na šestih glasovalnih mestih. V Žirih smo glasovali vsi delavci proizvodnih oddelkov in strokovnih služb, glasovalna mesta pa so bila še v Gorenji vasi, Rovtah, Šentjoštu, maloprodajni mreži in na Colu.

25. aprila, ko je glasovanje potekalo, je bilo v našem podjetju zaposlenih 1691 delavcev, glasovanja se je udeležilo 1445 delavcev, za zaupnico direktorju je glasovalo 1287 delavcev (oz. 76,2 % vseh delavcev). Proti zaupnici pa 126 delavcev.

Glede na to, da več kot tri četrtine delavcev, zaupa direktorju želimo, da bi še naprej uspešno vodil podjetje.



**Zaupnica
z veliko
večino
76,2 %**



DOGOVARJAMO SE - DOGOVORILI SMO SE



Z boljšo organizacijo do večjih uspehov

(Nadaljevanje s 1. strani)

Prodaja in izvoz

Po vseh prodajnih poteh je proizvodnja prodala 507.000 parov obutve, kar je 11 % manj kot v enakem obdobju lani. Parovna odprema v MPM je višja za 104 %, izvoz na Zahod se je zmanjšal za 3 %, prodaja obutve na debelo se je povečala količinsko za 303 %, izvoza na Vzhod pa ni bilo.

Dobili smo že prve »šticun-ge« od prodaje deviznih pravic ljubljanski borzi, izplačanih iz proračuna; tako se je povečala donosnost posameznih programov. Pokritost uvoza z izvozom je tako 1.4. Preko MPM smo v prvih treh mesecih leta 1991 prodali 266.000 parov obutve, kar je 13 % več kot v enakem obdobju lani. Parovna prodaja Alpina obutve se je povečala za 100 %.

Ti podatki so spodbudni, saj kaže, da spremljamo zahteve tržišča in se prilagajamo.

Poleg obutve so v MPM prodali še blizu 20.000 kosov športne opreme, kar je skoraj dvakrat toliko kot lani.

Povprečni neto OD za redno delo

Povprečni neto OD je v Alpini v prvih treh mesecih 5.789 in je bil za 48 % večji kot v predhodnem letu.

Investicije

V prvih treh mesecih leta 1991 smo v Alpini porabili za investicije 2.4 milijona din, od tega 695.000 din za gradbeni objekt za prodajalno Trbovlje, za opremo pa 1.685.000 din.

Za zaključek še ocena direktorja podjetja

Še vedno je realno, da bi do konca leta izdelali okrog 2.030.000 parov čevljev. V preteklih nekaj letih smo zaradi treh zelenih zim in političnih razmer izgubili kar 60 % dosedanjega tržišča (za okoli 1.300.000 parov), kar je zahtevalo temeljite spremembe v strukturi proizvodnje, ogromno menjav, pri-

učevanje in podobno. To se je seveda odrazilo v doseganju plana, produktivnosti in tudi pri kvaliteti, ki je slabša kot lani.

Še posebno velja omeniti, da nam še ni uspelo realizirati posla s Sovjetsko zvezo, v vrednosti 50 milijonov dinarjev, pri čemer pa je obutev že izdelana.

Razumljivo je, da so se v teh razmerah povečale zaloge na vseh področjih, kar pa seveda še ne pomeni, da zaradi zunanjih pogojev ne moremo tudi sami izboljšati položaja. Tega smo se zavedali, ko smo snovali tudi sedanjo organizacijo, ki naj bi bolj opredelila vlogo posameznih programov pri rezultatu (in s tem tudi posameznikov). V prvih treh mesecih se nova organiziranost še ni izkazala; nujno pa bo, da v prihodnje izboljšamo organizacijo dela in poslovanje.

Več kot pol leta je trajalo veliko pomanjkanje naročil. Poiskati je bilo treba druge programe. Tako je v nadaljevanju poslovne verige prihajalo do pomanjkanja različnih materialov ali zgornjih delov, pa tudi v pripravi dela ni bilo mogoče vsega dobro pripraviti.

Ob tem se je prodaja v MPM povečala za 13 %; v grosistični prodaji so prodali za 4-krat več, kar je velik uspeh.

Čas vezave zalog bo treba zmanjšati za kakšnih 30 dni, kar je seveda zahtevna naloga. Je pa to nujno, da se zmanjšajo stroški pri najemanju kreditov. Likvidnostne razmere so tako še vedno kritične, čeprav smo zadržitev zmanjšali.

Stroške bo treba še naprej zniževati (5 % letno) in nadaljevati z nekaterimi ukrepi v tej smeri.

Kot sedaj kaže, bo do konca leta dovolj dela v večini oddelkov, čeprav je naročil z zahodnega tržišča manj kot smo pričakovali. Računamo, da bomo z večjim deležem Alpina obutve, na podlagi dobrih kolekcij ohranili tuje kupce, doma pa tudi izkoristili možnosti, ki se kažejo ob izredno težkem položaju drugih proizvajalcev obutve.

Po poslovnem poročilu



Izziv našim organizatorjem je brez dvoma RINK SISTEM, ki je v Ameriki v čevljarški industriji že uveljavljen in močno prodira v Evropo. Prav gotovo je predavanje Marjana Bogataja lahko zelo dobra spodbuda za to.

Brez traku naredijo dvakrat več

Nekaj dni pred prvomajskimi prazniki so se zbrali delavci razvoja in vodje oddelkov na pogovor, ki ga je pripravil vodja linije modne obutve Marjan Bogataj.

Le-ta je poročal o novostih, ki jih je spoznal na nekajdnevni obisku v ZDA — kjer je bil skupaj s še nekaterimi slovenskimi in evropskimi strokovnjaki na povabilo firme International.

»Obiskali smo dve tovarni obutve v Cincinattiu. Organizacija dela je povsem drugačna kot pri nas,« je zatrdil Marjan Bogataj. »Videli smo sicer predvsem proizvodnjo, za katero je značilno naslednje:

Pripravo dela imajo centralizirano.

Proizvodnja je organizirana po načelu: vse ob pravem času na pravem mestu. Tako dosežejo, da so zaloge res minimalne. Seveda pa ustrezne službe pred tem poskrbijo za primeren program, da material ne obleži na zalogi, in oskrbo, da proizvodni cikel skupaj traja od dva do petnajst dni.

Značilnosti proizvodnje, ki se razlikujejo od naše, so zlasti naslednje:

- vsa dela opravljajo stoji (tudi šivanje),
- proizvodnja je organizirana po rink — sistemu, brez tekočih trakov.

To pomeni, da skupina delavcev (5–6 ljudi) dela na strojih, ki so postavljeni v obliki črke U, v krogu ali pentlji. Delavci v tem krogu (rinku) obvladajo več faz, tako da drug drugemu pomagajo. Imajo skupinsko normo, zato so izbrani tako, da

se kot ljudje in delavci ujemajo — tudi po storilnosti.

— delajo tako, da gre obutev iz rok v roke, ali pa jo odložijo točno na določeno mesto.

Kot je pokazala praksa, tako naredijo veliko več; tudi kakovost je dobra, čeprav ne povsem vrhunska.

Delo je očitno dobro preštudirano, uporabljeni sestavni deli iz materialov, ki olajšajo izdelavo in ohranjajo čevljev elastičen, mehak in udoben.

Delavci držijo nek stalen tempo dela, v sproščnem vzdušju in ob glasbi, kar ugodno vpliva na počutje.

Nekaj zanimivosti iz njihovega dela bi bilo še naslednjih:

- ne odloži čevlja, če ne veš, kako boš nekaj dodelal,
- ni nujno, da vse narediš sam (fazo), lahko pomaga sodelavec,
- avtokontrola je hitra, ker se napaka pokaže že po nekaj čevljih.

Tako bi še lahko naštevali prednosti pa tudi nekatere slabosti. Prav gotovo te čaka tudi nas, saj ta način dela sedaj prodira v Evropo,« je še zatrdil Marjan Bogataj.

Nekjo PODOBNIK



KAKO USTVARJAMO



Prednost ene izmene

V montaži športne obutve trenutno dela okrog štirideset ljudi.

Po odhodu ene izmene v drug oddelek, delajo le eno-izmensko. Vsak dan izdelajo od 800—1200 parov, odvisno od zahtevnosti obutve. Vodja oddelka Franc Oblak ocenjuje takole:

»Res lahko rečem, da je oskrba v širšem smislu na eni izmeni lahko boljša. Tudi delo lažje obvladujemo, ker je trak nekoliko skrajšan. Sicer pa smo pred nekaj meseci imeli res velike probleme, zlasti zaradi pomanjkanja zgornjih delov iz Novega Marofa. Kaj pomaga, če imamo dovolj podplatov, ki jih sedaj večinoma uvažamo iz Italije, če ni zgornjih delov. Še vedno je lažje kombinirati, če imamo zgornje dela, pa pomanjkanje podplatov... Sedaj imamo gornjih delov dovolj.

Trenutno izdelujemo tekaško obutev, pred tem pa smo trim obutev in tenis copate. Kaže, da bomo prihodnji mesec začeli tudi z izdelavo moških nizkih čevljev za izvoz na Poljsko. Predvidoma bi jih izdelovali 500 parov dne-

vno, saj smo moško obutev že izdelovali. Konec maja pa bomo (po planu) prešli za nekaj časa izključno na izdelavo ženske obutve za jesen (z odličkom).

Seveda bo za to potrebno nekaj več ljudi, ki naj bi prišli iz montaže brizgane obutve. Pa tudi nekaj strojev bo treba. Vemo, da predstavlja ozko grlo avtomat za cvikanje opetja in zgiba, ki zmore 1200 parov v osmih urah. Sploh smo za izdelavo modne obutve slabše opremljeni kot montaža modne obutve, zato tudi ne moremo izdelovati vseh vrst obutve. Mislim pa, da bomo kos načrtovani proizvodnji, posebno še, če bodo prišli k nam tudi delavci, ki so nekoč že delali v lahki montaži.

Storilnost in kakovost je veliko odvisna od tega, če je proizvodnja dobro pripravljena in oskrbovana. Mislim, da je to sedaj v redu. Norme dobro dosegamo, doseganje planov pa je odvisno od strukture načrtovane oz. dejanske proizvodnje. Tudi kakovost je kar dobra,« je še povedal Franc Oblak.

Nejko PODOBNIK



V finišu obutev še očistijo in polepšajo

Kakovost je zastoj

Spet objavljamo novo poglavje iz knjige Philipa B. Crosbyja o umetnosti zagotavljanja kakovosti.

Vodstveni stil

Prav gotovo imate prednost, če veste, kaj hočete storiti in če to opravite z elanom. To je prednost, recimo v primeru, ko se je treba stalno izogibati pritiskom, vedno najti hiter in pronicljiv odgovor in ohraniti mirne živce takrat, ko vsi okoli vas izgubljajo glavo in za to krivijo vas. To je prednost, ki jo večinoma lahko pridobimo z učenjem. Vse, kar potrebujete je to, da razumete vlogo, ki jo igrajo vsi managerji — in da razumete samega sebe. Koliko poznate samega sebe, lahko poskusite ugotoviti tako, da se ocenite po kontrolnem seznamu, ki ga bom kasneje obravnaval. Razumevanje stanja pa zahteva poznavanje razmer v času in poznavanje vloge poslovođenja.

Razumevanje in uporaba delovne sile je problem vodilnih delavcev, ki ga še zapleta dejstvo, da ljudje ne opravljajo kakšnega dela samo zato, ker jim je nekoč rekeli, naj ga opravijo. Če hočemo, da bodo delavci dobro obveščeni in da bodo sodelovali, moramo vzpostaviti komuniciranje in ga stalno krepiti. V več velikih korporacijah so presenečeni ugotovili, da mladi, izobraženi delavci preprosto ne prenesejo tiste vzvišene prakse z veliko ukazovanja. Ni dovolj, da si zamislite živahno montažno proizvodnjo; ljudem morate pomagati, da si zaželijo sodelovati pri njenem vodenju.

Kadar gre za to, kako razumeti smoter in delovanje podjetja, takrat ni ostro razmejenih razlik med različnimi ravnimi v kakšni organizaciji. Nikogar ne smete izpustiti. Ukazi, ki smo jih izdali zato, da bi jih izvršili, utegnejo izzvati vprašanja, ki terjajo odgovore. In vodilni delavec je odgovoren, da zagotovi odgovore.

Znajdete se v položaju, za katerega še ni izkušenj iz preteklosti. Položaj je mogoče obvladati, vendar ga lahko obvladajo samo tisti, ki imajo zares veliko poslovnih lastnosti. To so ljudje, ki se popolnoma obvladajo, ljudje, ki so sposobni misliti ustvarjalno in hkrati uresničiti svoje ideje ter ostati dovolj odprti, da lahko predvidijo in se izognejo čemurkoli, kar skrivoma preži nanje za naslednjim ovinkom.

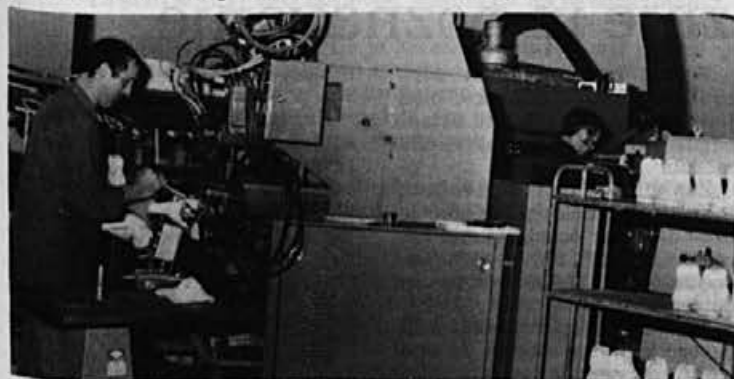
Nekaj tega stila je posledica tega, koliko kalijevega koncentrata imate v določenih možganskih celicah, na kar pa sami ne morete vplivati. Ogromno pa se da naučiti. Če hočete oceniti samega sebe in se uvrstiti med povprečne, nadpovprečne ali izjemne, lahko uporabite naslednji kontrolni seznam v desetih točkah za oceno poslovnega stila. Potem se sami odločite, kaj boste storili.

| | |
|-------------|---------------|
| Poslušanje | Uresničevanje |
| Sodelovanje | Učenje |
| Pomoč | Vodenje |
| Izražanje | Sledenje |
| Ustvarjanje | Pretvarjanje |

So še druge pomembne značilnosti, kot na primer poštenost in dobrosrčnost. Če nimate teh dveh osnovnih in zelo pomembnih lastnosti v značaju, se ju ne morete naučiti ali ju ne vem kako izboljšati, vendar brez njiju tudi v poslovođenju ne morete uspeti. Pravzaprav si je težko zamisliti katerikoli poklic, s katerim bi se radi ukvarjali, ki ne bi zahteval veliko poštenosti in dobrosrčnosti. Vendar nista sestavna dela poslovnega stila.

Vse vidike svojega poslovnega stila je potrebno preiskati zato, da bi ugotovili, kako bi ga bolje izkoristili v svoje dobro. Če res hočete uresničiti tisto, kar bi radi dosegli v tem kompleksnem svetu, morate imeti v sebi nekaj več kot drugi.

se nadaljuje



Stanko Andreuzzi pri cvikanju opetja in zgiba



Pri gumiranju spodnjih delov čevljev in podplatov



Nov prispevek k učinkovitosti

V računalniškem centru trenutno pripravljamo programe za izdelavo proizvodnega načrta. Gre za grobo planiranje proizvodnih zmogljivosti za približno sezono vnaprej, po šivalnicah in montažah, z natančnostjo tedna.

V računalnik se bodo vnesli naslednji podatki: zmogljivosti (kapacitete) oddelkov po tednih — v minutah, naročila kupcev, poraba za šivalnice in montaže — v minutah — po posameznih artiklih. Iz teh podatkov bo potem računalnik izračunal obremenitev posameznih oddelkov po tednih za sezono vnaprej. V primeru neskladja obremenitev s kapacitetami, se bodo prenašala naročila na druge roke, oziroma iskale dodatne kapacitete ali pa naročila. Rekel sem, da za sezono vnaprej, vendar pa bo ta sezonski načrt v bistvu razdeljen na dva dela: prvi del je tisti, ki je časovno še toliko oddaljen, da zanj še ni potrebno sprožiti akcij za nabavo materiala. Ta del nam bo služil samo za spremljanje pokritosti kapacitet posameznih oddelkov in morebiti za rezervacijo kapacitet pri dobaviteljih. Možno je poljubno spreminjanje tega dela načrta.



Drugi del načrta pa obsega tedne, ki so se že toliko približali, da so zanje že izračunane potrebe za materiale, materiali naročeni, ali pa artikli že v proizvodnji itd. V bistvu bo moral biti ta del načrta »zamrznjen« in bo potrebno storiti vse, da ga ne bi spreminjali. Če nam bo ta »zamrznitev« uspela, bo to že polovica uspeha. Od nabave in proizvodnje lahko pričakujemo učinkovito delo le v primeru, da imata stabilne pogoje dela. Od te »zamrznitve« pa bo imela morda še največjo korist prodaja, saj se bodo tako izboljšale njene usluge kupcem. Vizija takega načina dela je tudi v tem, da bi tekla proizvodnja nemoteno ob

samo tedenskih zalogah materiala, kar bi pomenilo velike finančne prihranke, čeprav se zavedam, da živimo konec koncev le na Balkanu in bom imel za uspeh, če nam bo uspelo zmanjšati obrat zalog materialov na 14 dni, ob nemoteni proizvodnji.

Po končani izdelavi programov na računalniku, ki jih pripravljata Zdenko Bekš, in testiranju, ki ga bova opravila skupaj (2–3 meseci), bom prevzel tudi delo na glavnem proizvodnem načrtu. Svoje delovno mesto bom imel neke v komerciali, predvsem zato, da bi imela komerciala odločilen vpliv na to, kdaj naj bi bilo posamezno naročilo izdelano, in pa njena zmogljivost dobaviti potrebne materiale.

Pri svojem delu bom povezan praktično z vsemi deli Alpine. Izdeloval bom predloge proizvodnih načrtov, ki jih bomo skupaj s prodajo, nabavo in proizvodnjo pregledali in jih korigirali. Skrbel bom za to, da bodo imeli vsi zainteresirani pregled nad pokritostjo kapacitet posameznih oddelkov, da bodo v nabavi pravočasno dobili potrebe za nabavo materialov po tednih. Skrbel bom, da bodo tehnologi pravočasno obveščeni, kdaj se bo določen artikel proizvajal, da

bodo lahko pravočasno pripravili vse potrebno za proizvodnjo. Posamezen tedenski načrt bom oddal v planski oddelk, ki ga bo razdelil po dnevnih, planih in partijah, oziroma blokih in pripravil potrebno proizvodno dokumentacijo. Ob sami proizvodnji bom spremljal realizacijo posameznih šivalnic in montaž.

Od prodaje pričakujem, da bo redno in natančno vnašala vsa nova naročila in morebitne spremembe, kakor tudi, da bo omogočila »zamrznitev« naročil za tiste tedne, za katere bodo že sprožene akcije za nabavo materiala, oziroma samo proizvodnjo.

Od normirskega oddelka pričakujem, da bom dobival čim bolj točne ocene, koliko minut bo potrebno za izdelavo artiklov v šivalnici in montaži.

Od tehnologov, oziroma kalkulantov pričakujem, da bodo pred izračunom materialnih potreb vnesli v računalnik dokončne normative materialov.

Od računalniškega centra pričakujem, da bodo uredili potrebne popravke na računalniških programih za izračun materialnih potreb in programih za naročanje materialov v nabavi, ki bodo iz takih potreb izhajali.

Borut OBLAK

Anketa pokazala težnje in poznavanje

Predpostavljam, da je mnogim, ki so aprila vestno izpolnjevali anketo, veliko do tega, da zvedo, kaj je le-ta pokazala kot celota.

Delo-življenje s svojim obsegom ne omogoča objave natančnejše analize, zato danes objavljamo le glavne in ilustrativne poudarke.

Analizo bomo razdelili vsem vodilnim delavcem in upamo, da bodo na podlagi rezultatov ankete v praksi spreminjene nekatere usmeritve, metode in odnosi, ki jih je nakazala anketa. Škoda, da je vprašalnik vrnila le tretjina anketiranih, zato je slika nekoliko izkrivljena, še posebej, ker ankete niso izpolnili mnogi komercialni in tehnični strokovnjaki.

Kakor je sol v jedi le drobec celega obroka, tako so predvsem zanimivi posamični predlogi in opazke, ki bodo vodilnim lahko pomenile ideje za drugačen pristop k delu. Posameznosti seveda tu ne moremo naštevati...

Prvi sklop vprašanj, ki naj bi pokazal Alpino v očeh širšega kroga strokovnih ljudi, ki naj bi v tem našli tudi smisel svojega dela, je pokazal naslednje.

Velika večina si podjetje predstavlja organizirano v programih (33) ali enotno kot danes (16), nekaj jih vidi možnost v preobrazbi v samostojna podjetja (9).

Velika večina (40) meni, da bomo delali približno iste stvari kot sedaj; zanimivo pa je, da je precej takih, ki upajo, da bomo napredovali v smeri razvoja in manj same proizvodnje (8).

Kar zadeva lastništvo, bomo po mnenju večine, postali delniška družba (32), pri tem ne pozabljajo, da se bodo vloge lastnikov, menedžerjev in delavcev bolj razdelile...

Posodabljanje pričakuje večina na vseh delovnih mestih (44).

Tržni deleži bodo po mnenju večine podobni kot sedaj: 70–75 % izvoza, 25–30 % domače prodaje, v strukturi skupne obutve, ki jo prodajamo, naj bi bilo Alpine polovica. Mnogi pa se pri tem vprašanju niso mogli opredeliti.

Večina pričakuje rast usposobljenosti vseh delavcev, medtem pa so zagovorniki ostalih odgovorov porazdeljeni enakomerno.

Zanimivo je, da mnogi računajo na gibljivi delovni čas (40), čeprav drugi ne pozabljajo na »evropskega« (20). Ali je to morda podzavestna težnja te strukture delavcev?

Če z enim stavkom ocenim odgovore v prvem sklopu, bi upal trditi, da večina anketirancev pozna spremembe, ki so (bodo) nastale; da pa temu gibanju ne sledijo vedno na podlagi lastnega premisleka.

Kako bomo reševali položaj letos, je že bolj konkretno vprašanje in naj bi pokazalo koliko kompletno poznamo problematiko.

Pri tem se 40 anketirancev ogreva za večjo operativno sposobnost strokovnih služb, nekaj pa za specializacijo po programih oz. analitično vlogo služb.

Kako hitro so ljudje osvojili profitne enote, je naravnost presenetljivo (34), drugi pa so bolj za timsko delo (24). Izkoristimo!

Do denarja lahko pridemo le z boljšimi poslovanjem, meni kar 53 vprašanih; z delnicami le (21) in z varčevanjem (17).

Tržišče bomo osvojili z analizo trga in širitvijo distribucijske

mreže, meni 47 ljudi, z agresivno politiko in reklamo le 15.

Zaposleni se morajo bolj usposabljanje; (37), to naj bi zagotovilo razvoj. Drugi vidijo to možnost v povezavi z institucijami (33), vključevanjem v mednarodni informacijski sistem (19), oz. prenosom teženj od drugod (18).

Za usklajeno delo, od komercialista do proizvodnje bo treba predvsem povečati doslednost in odgovornost (51), nekaj jih rešitev vidi v nagrajevanju (15), nekaj pa v vlogi vodje programa (11).

Kaj storiti na kadrovskem področju?, je očitno več različnih enakovrednih zamisli. Prednjači pa letno spremljanje usposobljenosti kadrov, kot osnova za delo ali napredovanje (zanimivo, in radikalno!) Kaj vse bi bili posamezniki voljni narediti, naj bi prebrali vodje. Lahko pa rečem, da so tu odgovori povečini bolj pavšalni, kar kaže na previdnost vprašanih.

Za zaključek še tole: hvala vsem ki ste se odzvali in sodelovali. Obveza je sedaj pravzaprav na obojih: na ljudeh, da svojo vizijo in predloge pomagajo uresničevati — in na organizatorjih, da jim to omogočijo.

Nejko PODOBNIK



Prodajalna v Murški Soboti kliče po obnovi

Prodajalna v Murški Soboti je začela poslovati pred sedemnajstimi leti, v I. nastropju blagovne hiše Shopping, v samem središču mesta.

Ob otvoritvi je bila naša prodajalna ena najlepše urejenih prodajaln obutve v Murški Soboti (poleg naše posluje še 7 drugih prodajaln obutve), sedaj pa je že močno vidno, da v vsem tem času v obnovo nismo vložili ničesar. Pred nekaj leti je bila tudi naša prodajalna predvidena za obnovo, vendar so prednost dobili druge. Zaposleni v Murški Soboti se zavedamo težke gospodarsko-finančne situacije, pa kljub temu pričakujemo, da bi naša prodajalna prišla na vrsto za obnovo in modernizacijo, tako prodajnega prostora, kot tudi izložbe, ki je v pritličju hiše, sicer nas bo konkurenca prehitela.

Lahko rečem, da smo se vedno prizadevali za uspešno poslovanje. V vseh teh letih smo prodali preko 440.000 parov obutve. Razen leta 1975 in 1984, ko je manjkalo le nekaj odstotkov, smo tudi uresničili planirano prodajo.

Ob začetku poslovanja se je prodajalna v Murški Soboti uvrščala okoli 20. mesta v MPM in to mesto še vedno drži, kljub temu, da je bilo v tem času odprtih precej prodajaln z boljšim tržiščem in večjo kupno močjo. Naši kupci so namreč predvsem podeželski. Smo v neposredni bližini meje z Avstrijo in Madžarsko, kar tudi vpliva na slabšo prodajo, saj veliko naših ljudi odhaja po nakupih v le nekaj kilometrov oddaljene trgovske centre onstran meje, kjer so bili nakupi zelo vabljivi.

Zato pa moramo našo ponudbo hitro prilagoditi tržišču. Predvsem želimo opozoriti na artikole, ki se v najkrajšem času pokažejo kot »udarni«.

Delavci v Murški Soboti menimo, da so k uspešnemu delu veliko prispevali tudi dobri medsebojni odnosi in pripadnost kolektivu, saj fluktuacije skoraj ne poznamo.

Pred dnevi smo prejeli plan prodaje za leto 1991. Naša prodajalna je v MPM na 19. mestu, v I. rajonu pa na 4., s skupnim planom prodaje 23.200 parov.

Ta plan je sicer zelo zahteven, mislim pa, da če bomo dobili obutev pravočasno in po ustreznih cenah, dosegljiv. V nastopajoči sezoni pomlad-poletje je začetek obetaven, saj je prodaja dobro stekla. Modeli so zanimivi, tudi cene so pravilno postavljene, le zamudam, ki jih čutimo pri dobavi otroške in moške obutve bi se morali izogniti. Trg je preplavljen z najrazličnejšo obutvijo in kdor bo zamujal, ne bo imel uspeha v tej dirki za kupcem.

Težko splošno gospodarsko stanje in težave v Alpini pa zaposlenim v prodajalni Murška Sobota ne bodo omajali volje do dela in prizadevanj za izhod iz krize.

Ob prisrčnih pozdravih vsem članom Alpine, vabimo vse, da se nam pridružijo v prizadevanjih za uspešno poslovanje.

Kolektiv prodajalne Murška Sobota: Anica LIPIC, Albina DRVARIČ, Dragica SABOTIN, Darinka SREŠ, Ida ŠINKO, Alojz BRATKOVIČ.

Aktualni intervju

Predvsem moramo upoštevati trg



Pogovarjamo se z vodjo programa modne obutve Jano Erznožnik

Delo-življenje: Kako pridemo do nove kolekcije?

Jana Erznožnik: Če hočemo narediti dobro kolekcijo, moramo upoštevati modne težnje, ki jih s približno polletno zakasnitvijo spoznamo v bližnjih državah — Italiji in Avstriji. Predvsem je važno, kaj išče tržišče, potem kaj realno lahko mi naredimo (med drugim tudi, kakšen material sploh lahko nabavimo) potem pa moramo upoštevati še značilnosti posameznih tržišč. Za naš program velja, da ga za domače tržišče delno prilagodimo okusu in kupni moči ljudi. Za Vzhod, zlasti za Sovjetsko zvezo, pripravimo program iz dela za domači trg in ga spet prilagodimo ruskim zahtevam. Za Zahod pa večinoma izdelujemo obutev po zahtevah posameznih naročnikov. Če bi hoteli imeti enotno kolekcijo za vse, bi morali biti res dobri v vseh pogledih: od modelov, širine ponudbe, reklame in solidnosti poslovanja. Skratka, morali bi si ustvariti image. To pa je možno le z večletnim načrtnim delom.

Delo življenje: Torej značilnosti modelov poskušate določiti s spremljanjem tokov v svetu?

Jana Erznožnik: Da, v bližnjih državah; za visoko modo pa dobimo informacije tudi iz revij in na sejnih. Močno vplivajo tudi pretekke izkušnje, zlasti na domačem tržišču, kar je včasih koristno, drugi pa tudi ne, ker prodajalci predvsem upoštevajo lanskoletna gibanja, ki lahko letos niso več aktualna.

Delo-življenje: Bi lahko opisali značilnosti kolekcije za jesen-zimo?

Jana Erznožnik: Še vedno je močno prisotna črna barva, temnorjavi odenki ali odenki temno rdeče (bordo) barve. Tudi temno zelena barva je še vedno aktualna, zelo pogosti so tudi materiali s kovinskim sijajem.

Od materialov moram kot novost omeniti lake ali druge svetleče materiale. Močno sta zastopana velur in nubuk, zlasti za visoke modne škornje čez kolena, in gladka napa. Čuti se precejšnja težnja po udobnosti, torej nizkih petah, na površje pa prihaja stroga eleganca z visokimi petami (pri nekaterih artiklih). Ni več veliko grobih okrasov; so pa perforacije, podložene z materiali z barvo starega zlata. Pogoste so zakovice na prednjem delu; velik je poudarek na funkcionalnosti in estetski vlogi klasičnih zaponk (šnal).

Okraši predvsem imitirajo vezenje. Poudarek je na gladkem čevlju, iz mehkih naravnih materialov, ki zahtevajo zelo preštudirane linije in ustrezna kopita. Kar zadeva vrste obutve, so na pohodu gležnarji, tako elatantni z višjo peto, kot športni z nižjo peto.

Delo-življenje: Kako pa bomo vse to uresničevali?

Jana Erznožnik: Na to seveda vpliva veliko dejavnikov. Znotraj pa mislim, da bi se vsi morali zavedati, da delamo predvsem za trg in da morajo v tej smeri delati vsi — od modelirja — do skladiščnika. Le z uveljavitvijo Alpina čevlja bomo na koncu dobro zaslužili.

Nejko Podobnik

mi vam vi nam

Tu imamo spet nekaj trditev in izzivov; če se ne strinjate, se oglasite.

Organizacija:

Če bi organizatorji na področju trženja razumeli bistvo proizvodnje (in obratno), bi imeli bistveno manj težav.

Organizacija:

Ni kaj prida koristi, če znate stvari dobro zasnovati; potrebno jih je tudi izpeljati.

Kadri:

Vrednote so pravzaprav tisto, kar lahko najbolj loči ljudi... So pa tudi bogastvo, če to dejstvo znamo izkoristiti za skupen namen.

Kadri:

Pozorno opazujte, kateri vaši sodelavci so za navideznim problemom sposobni videti resničnost — tega predlagajte za šolanje ali napredovanje!

Denar:

Če razmišljate: tako težki časi so; čim hitreje moram obračati denar v neki dejavnosti (in ga ne varčevati), imate možnost, da postanete podjetnik.

Denar:

Prkaz strukture investicij (in stroškov) v daljšem obdobju najbolj nazorno osvetljuje sposobnost ljudi in njihove notranje odnose

Uredništvo



na temo: STROJI, DENAR, KADRI. V razgovoru so sodelovali: Jože BOGATAJ, vodja proizvodnje, Franci MLINAR, vodja finančnoračunovodskega sektorja in Mišo ČEPLAK, vodja splošnoorganizacijskega sektorja.

Delo-življenje:

Prosimo, predstavite vlogo svojega področja v skupnem prizadevanju podjetja, hkrati z razmerami, ki vladajo na posameznih področjih.

Jože BOGATAJ:

Če bi izhajal iz tega vprašanja, bi poudaril, da naj bi imeli najprej jasno začrtano programsko usmerjenost podjetja. To pomeni v nadaljevanju ustrezne kadre, stroje in temu ustrezno količino denarja. Če pogledamo trenutne razmere, lahko ugotovimo, da smo v Alpini sorazmerno dobro opremljeni, čeprav nekateri trdijo, da nismo; imamo nekatere pomanjkljivosti na področju izdelave zgornjih delov, kjer bi se morali modernizirati, kar pa ne bi zahtevalo velikih sredstev. Vse to pa moramo gledati kompleksno in ne enostransko; če ne poznamo točne programske usmeritve, je to težko. Ko govorimo o produktu, vemo, da moramo imeti najprej ustrezne kadre, ker je le od ljudi odvisno največ. Prav tu zaradi prehitrih menjav naših odločitev včasih nastajajo največji problemi.

Delo-življenje:

Kako je z opremo v razvoju, na primer, računalniško podporo modeliranja? Ali se tu predvideva še nadaljnji razvoj?



Jože BOGATAJ:

Menim, da smo tu dokaj na nivoju, manjka pa nam »odgovor tržišču« (quick response). Vendar to ne zadeva samo razvoja in priprave modelov, temveč je v to zajeto vse: od trga, razvoja, do proizvodnje in distribucije.

Kar zadeva druge novosti, smo jih vedno spremljali. Organizacija dela se razvija v smeri majhnih zaokroženih enot, ki bi bile sposobne prilagajanja različnim novim zahtevam tržišča. To pa zahteva tudi ustrezne stroje, ki jih izpopolnjujemo še z različnimi dodatki ali nastavitvami, kar pravzaprav povečini že imamo.

Vsekakor pa je za dvig produktivnosti najpomembnejša ustrezna organizacija dela in boljša oskrba proizvodnje.

Delo-življenje:

Kako ocenjujete notranji transport, ki je bil včasih neustrezen?

Jože BOGATAJ:

Ko ocenjujemo zaloge materialov in dneve vezave teh zalog, ugotovimo, da bi za normalno oskrbo lahko imeli material na zalogi največ do 15 dni in ne 40 kot sedaj. Ciklus proizvodnje pa bi trajal največ 7-8 dni. Proizvodne oddelke bo treba čim bolj zaokrožiti, oz. celo združiti. Po svetu imajo, na primer, prikrojevalnico, šivalnico in montažo že združeno v en oddelek. To bi seveda pomenilo nekaj dodatnih strojev, vendar bi bile prednosti, kot so skrajšanje tehnološkega procesa, možnost hitrega ukrepanja in povečanja produktivnosti, veliko večje. Računamo, da bi se na tak način produktivnost povečala za približno polovico.

Do velikih sprememb bo zanesljivo moralo priti tudi pri nas, če bomo želeli biti konkurenčni.

Franci MLINAR:

Predvsem ne moremo biti zadovoljni s tem, da imamo ogromno kapitala vezanega v obratnih sredstvih (to je v zaloga). Vemo, da je to bistvenega pomena, saj nas 40-dnevna povprečna vezava teh zalog ogromno stane. Na kratko bi lahko ugotovili, da imamo sredstev za naš obseg proizvodnje dovolj, le da so nepravilno vezana. Če ugotavljamo, da imamo dovolj sredstev, da pa so nepravilno vezana, je predvsem pomembno, kdo je lastnik teh sredstev. Zagotoviti je treba takšen rezultat, da se njihova vrednost sredstev realno ohranja.

Mišo ČEPLAK:

Strinjam se s trditvijo, da so kadri pri tem najpomembnejši, kajti kadri »delajo« denar, nabavljajo stroje in če moramo varčevati pri investicijah, naj bi le v skrajnem primeru varčevali pri »investicijah« v kadre.

Najpomembnejše v okviru kadrovske funkcije je izbor pravih ljudi za prava delovna mesta. Drugo, na čemer v zadnjem času precej delamo, je racionalizacija režijskega kadra, da bi dosegli tako število režijskih delavcev, ki so nujno potrebni za opravila. Naslednja faza pa je, kako čim bolj usposobiti tiste, ki bodo ostali, da bi čim bolj kakovostno in strokovno opravljali svoje delo.

Kot nam je poznano iz jugoslovanskih razmer, lahko rečemo, da imamo v Alpini veliko znanja; kot svetovno usmerjeno podjetje pa še zaostajamo in se bo treba še izpopolnjevati.

Franci MLINAR:

Pripomnil bi še to, da z letnimi plani nismo omejevali investiranja v sodobno opremo, ki je nujna za proizvodnjo; podobno

velja na področju kadrov. Vemo, da za ustrezno štipendijsko politiko in tekoče strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje mora biti denar.

Jože BOGATAJ:

Dodal bi še tole: ta splošna ocena, ki smo jo izrazili v tem pogovoru, v glavnem velja le za čevljarstvo. Če pa bi razvoj želeli v orodjarni, pa bi morali vložiti nekaj več. Razvoj pa je hiter, saj že obstojajo univerzalni stroji, ki jih lahko uporabljamo za več namenov. Pa še veliko cenejši so, kar je tudi pomembno. Sicer pa mislim, da stroje izkoriščamo kar dobro; imamo pa tudi nekaj strojev, ki jih uporabljamo le občasno in za določena dela. Je pa res, da se je zaradi uvedbe enoizmenskega dela za polovico poslabšal izkoristek. Dosežena sta bila dva različna cilja. Na eni strani imajo delavci boljše delovne pogoje in v času obratovanja so stroji bolje izkoriščeni, v celoti pa so izkoriščeni samo 8 ur dnevno.

Vzdrževanje strojev je pri nas dobro; vzdrževalna služba redno sodeluje tudi pri nakupu strojev in usposobljanju vzdrževalcev, da je servisiranje strojev lahko čim boljše.

Delo-življenje:

Kako doseči skladnost delovanja vseh treh sfer, ki smo jih označili s simboličnimi oznakami — stroji, denar, kadri?

Jože BOGATAJ:

Važna je predvsem pravilna programska usmerjenost. Če bi to dosegli, bi imeli manj problemov s financami, ker bi se kapital hitreje obračal in tako bi lažje prišli do nove opreme in sredstev za delo. Ker pa še ni tako, nastajajo težave, s katerimi se vsak dan srečujemo in jih skušamo tudi sproti reševati.

Mišo ČEPLAK:

Trenutno ne gledamo toliko ali imamo ustrezne strokovnjake za posamezna dela, temveč bolj, da bi imeli čimmanj ljudi za določena dela. Čimprej bo treba doseči to, da bi imeli prave ljudi na pravih delih; da so se pripravljeno izpopolnjevati kot to zahteva razvoj podjetja. Ljudje morajo spoznati možnosti napredovanja; to bi predstavljalo dobro stimulacijo.

Jože BOGATAJ:

Menim, da še vedno premalo zaupamo našim ljudem. Je pa res, da ljudje raje delajo na analitskih delih, kot pa na razvojno-operativnih in kreativnih delih, kjer so bolj izpostavljeni, imajo več stikov znotraj ali zunaj tovarne. Ljudje se umikajo s teh dnevno-operativnih del, ker so neprijetna.

Kar zadeva razvoj, bi rekel, da je zgrešena misel, da bi morali imeti v razvoju močno ekipo in večje število modelirjev, ker je funkcija naših razvojov še vedno bolj operativno-tehnična priprava za proizvodnjo. Tudi v svetu tovarne nimajo izrazito močnih razvojov in modelirjev; bolj se ukvarjajo s tehnologijo in posebnostmi tehnoloških po-

stopkov; samo modeliranje pa izhaja iz ožje skupine ljudi, ki delujejo na področju Evrope. Mi moramo slediti tem usmeritvam, če se hočemo prodajati na evropskem tržišču.



Franci MLINAR:

Stroški razvoja morajo biti tudi ekonomsko upravičeni; razvoju modela mora slediti tudi proizvodnja, oz. trženje nekega modela.

Jože BOGATAJ:

Vsekakor pa razvoj plačamo tako ali drugače: če kupimo zunanaj ali če vzgajamo lastne strokovnjake...

Vendar je izobraževanje dolgotrajen in stalen proces.

Delo-življenje:

Kaj nas na posameznih področjih čaka v perspektivi?

Franci MLINAR:

Danes smo pod hudim pritiskom realnosti, da tudi najbolj odgovorni včasih nelogično ukrepamo. To lahko škoduje našemu dolgoletnemu razvoju. Morali bi paziti, da že s prvimi korakom ne bi stopili toliko v stran, da bi ne mogli narediti še drugih korakov v pravi smeri. Tu mislim tudi področje privatizacije, dokapitalizacije. Natančno bo treba pretehtati in ne hiteti, čeprav po drugi strani delujemo prepočasi, pri čemer nas ovira tudi neustrezna zakonodaja.

Jože BOGATAJ:

Na proizvodno-tehničnem področju je vse zelo povezano. Najprej bo treba opredeliti odgovornost in določiti lastnika kapitala in na osnovi tega določiti naloge, ki morajo biti tržno upravičene. Iz tega izhaja, da bo, na primer, vodja oddelka oz. linije, moral organizirati svoje delo tako, da bo uspešen. Uspešen pa bo lahko, če bo imel ustrezne ljudi in stroje. Vsi skupaj pa bomo morali delati še bolj povezano in predvsem tisto, kar bomo lahko tudi prodali.

Mišo ČEPLAK:

Nekaj stvari moramo postaviti za osnovo našemu razvoju. Mislim, da bi Alpina morala ostati enotna, ne glede na to ali bomo organizirani v holding, ali kako drugače. Predvsem moramo delo zastaviti tako, da bomo uspešni. Če bomo znotraj podjetja osnovali programske enote, morajo to biti profitne enote, s



KAKO USTVARJAMO



Vrvohodci nad prepadom

V MPM prodamo letno 1.400.000 parov obutve, od tega je Alpinine obutve skoraj 500.000 parov, poleg tega pa tudi v grosistični prodaji poskušamo doseči prodajo 200.000 parov obutve. To je približno tretjino Alpinine proizvodnje. Tudi vrednosti, ki se obračajo na domačem tržišču niso majhne; 50 milijonov DEM v maloprodaji (brez davka) in 10 milijonov DEM grosistične prodaje.

Na domačem tržišču dosega tudi boljše cene kot na Zahodu. Naše delo je dva do tri krat boljše plačano kot pri proizvodnji za izvoz. Že tako skromna vsota na plačilni kuverti bi, v primeru ukinitve domačega trga, takoj padla za 30 do 50%. Mislim, da so zato dodatna pojasnila o pomembnosti domačega trga odveč.

Podatki so na prvi pogled odlični; toda predno nas zavedejo v napačno sklepanje in ravnanje, je potrebno pogledati tudi drugo stran medalje. Ni namen prispevka naštevati vseh prednosti izvoza, ki jih je zelo veliko, pa tudi poslovni uspeh ne bi bil tak,

če ne bi bilo izvoza. Za ravnovesje je tretjina proizvodnje za domači trg, in dve tretjini v izvoz kar pravo.

Na domačem tržišču pa se soočamo tudi z mnogo težavami: ekonomska kriza, povečana konkurenca, nepredvidljivi ekonomski dogodki (nenadne spremembe tečaja, hiperinflacija, deflacija, zamrzitev cen), nepredvidljivi politični dogodki (bojkoti, takse, negotovost, možnost razpada enotnega trga, uvedba več valut) itd.

Domači kupec je zaradi velike ponudbe postal zahteven kot vsak drug evropski kupec, poleg tega pa mu je ekonomska kriza tako osušila žep, da je postal še bolj kritičen. Zaradi cenovnih nesorazmerij in nenadnih sprememb ekonomske politike pa lahko pride do nerentabilnosti proizvodnje za domači trg. Ob takem nadaljnjem razvoju dogodkov v Jugoslaviji lahko pride tudi do popolnega razpada domačega trga. Tudi za to varianto poskušamo najti rešitve, vendar pa je vsako napačno ukrepanje lahko usodno.

Vse sile moramo usmeriti na področja, kjer lahko z lastnim delom izboljšamo rezultate. Jugoslovanski trg — tak ali drugačen, bo ostal še naprej. Čevlji se bodo rabili, kupovali, prodajali in proizvajali. Na trgu bodo ostali le najboljši in najbolj prilagodljivi.

Zaradi izpada ruskega tržišča in ugodnih rezultatov na domačem tržišču v preteklem letu, smo za jesen-zimo 91/92 pripravili obširno kolekcijo Alpina obutve. Velika naročila so rezultat dobre in široke kolekcije. Toda na take količine nismo bili pripravljeni in pojavil se je problem, kako izdelati toliko obutve do zahtevanih rokov. Poleg tega pa nas je zaradi devalvacije in možnosti hiperinflacije vse bolj strah prodaje na domačem trgu. Zato smo količine nekoliko znižali. Tako početje je dokaj nevhvaležno, saj pomeni, da je delo pri pripravi kolekcije lahko brez rezultata. Je pa prognoziranje v takih razmerah precej težko, rezultat bo znan po koncu sezone. Upamo, da smo potegnili potezo, v pravi smeri.

V grosistični prodaji poskušamo zmanjšati riziko na dva načina:

— z večjimi kupci se dogovarjamo za kompenzacijske posle

(obutev za obutev, obutev za kožo),

— razširitev tveganja — poskusi čim več kupcev, tudi majhnih; naročiti manj obutve kot smo jo prodali; v sezoni ne dobaviti blaga slabim plačnikom.

V maloprodaji bo potrebno prilagoditi našo organizacijo spremenjenim razmeram in poskusi tako obliko, kjer bodo doseženi tako interesi Alpine, kot tudi vseh zaposlenih v maloprodaji v drugih republikah. Vsi se moramo zavedati, da nas bo v kakršnihkoli okoliščinah obdržala na trgu le kvaliteta in konkurenčnost. In to kvaliteta v najširšem pomenu besede: od pravih idej, izdelave kolekcij, proizvodnje, rokov, pravilne postrežbe v prodajalnah, do končnega kupca. Če bodo kupci zadovoljni z našo obutvijo, jo bodo tudi iskali. Vsi v Alpini se moramo zavedati, da je domači trg za nas največji in najpomembnejši.

Bili bi krivični, če bi trdili, da se v zadnjem času ni nič spremenilo na bolje, toda novi časi postavljajo nove zahteve. S takimi ali drugačnimi težavami se bodo srečevali vsi proizvajalci in prodajalci, ohranili in izboljšali bodo svoj položaj le najboljši.

Aleš DOLENC



vanih rezultatov. To prav tako velja za delavce v proizvodnji — do najvišjih vodilnih.

Delo-življenje:

Ena zelo pomembnih stvari za učinkovitost, uspešnost, organiziranost, primerno kadrovsko osveščenost so komunikacije. Kako jih ocenjujete?

Mišo ČEPLAK:

Lahko rečem, da se na ravni kolegija kolikor toliko usklajeno dogovarjamo, pomembno pa je tudi nadaljnje sodelovanje.

To izhaja tudi iz organiziranosti in tu bi kazalo izboljšati tudi komunikacije in s tem službe bolj povezati.

Franci MLINAR:

Tudi v finančah so komunikacije zelo pomembne in potrebno je sodelovanje prav z vsemi službami.

Zaključek:

Kakorkoli že obrnemo: vedno je na prvem mestu vsebina — to je program. Temu seveda sledijo sredstva za doseg teh ciljev; organiziranost na ustreznih komunikacijskih sistemih, ustreznost oprema in denar, ki ga ustvarjamo le s smotrnim in konkurenčnim poslovanjem.

Vse to lahko povezujejo, vodijo ter izvajajo le primerne usposobljeni in motivirani ljudje. Prav zato bo treba cilje čimprej opredeliti. Zlasti pa še ugotoviti prednosti (in slabosti) in jih izkoristiti. Skladno!

V Merkatorju prodajajo našo obutev

Gre za novo obliko poslovnega sodelovanja v Bohinjski Bistrici. Tu je Mercator zgradil trgovsko hišo za več dejavnosti — tudi železnino. Vendar je bil v tem delu prodajalne nekaj časa tekstilni oddelek, ki se je skrčil. Tako je bil Mercator-Savica, ki pokriva ta del Gorenjske, pred odločitvijo — komu ponuditi lokal. Odločili so se za Alpino, predvsem zaradi našega programa, ki je za te kraje zanimiv. Alpina bi Mercatorju dajala 17% prometa prodajalne, v kar so všteti tudi osebni dohodki obeh prodajalk.

Jože Lešnik, vodja gorenjske enote Mercator-Savica, ki obsega območje Bleda in Bohinja, pravi takole: »Že dalj časa so nam ljudje očitali, da na našem koncu ni ponudbe čevljev. Menili smo, da bi bila Alpina najprimernejša, zato smo ponudili ta del lokala in poslovno sodelovanje. Ne pričakujemo kakšnega večjega izkupička, menim pa, da bo šlo kar dobro...«

Radi bi, da bi bili domačini zadovoljni; kar zadeva sodelovanje med nami in Alpino, pa pričakujem korektnost z obeh strani. Vodja komercialne Mercator-Savica Bojan Pungercar ocenjuje, da bo treba v teh težkih časih iskati vseh vrst sodelovanja. »V bistvu gre za neke vrste franšizing prodajo; na podlagi pogodbe vsak krije svoje stroške, riziko pa je manjši. Ta oblika pri nas še ni posebno razvita, v svetu pa je zelo pogosta. Morda bo nekaj težav, ker prodajalke

čevljev še niso prodajale in ne poznajo zahtev tovrstne prodaje. Upam, da bo Alpina poskrbela za ustrezno usposobitev in informacije.«

Ob odprtju prodajalne je predstavnicu krajevne skupnosti Stanka Zupan pozdravila to sodelovanje in menila, da je naša ponudba obutve ustrezna; tudi cene niso pretirane — je ocenila.

Vodja MPM Aleš Dolenc računa na vsestransko dobro sodelovanje in meni, da je ta poskus lahko zanimiva in koristna oblika. Če bo kaj izkupička, pa še toliko bolje...

Poslovodkinja je seveda imela polne roke dela, saj so domačini, zlasti ženske, kar prihajali. Videti je bilo, da so dobro obveščeni. Očitno je Alpina s svojo ponudbo zanimiva, tako za starejše kot mlajše.

Upamo, da bo še naprej tako. Neško Podobnik

točno določeno odgovornostjo v okviru teh enot. V okviru te enote bo možno iskati ustrezne kadre za dela, ki bodo morala biti opravljena. To pa pomeni, sistemizacijo na podlagi delovnih mest. To je osnova za naše nadaljnje delo.

Povedal bi še to, da so časi »specialistov« minili in ljudje bodo morali obvladovati širša področja del, če bodo hoteli biti uspešni. To velja za vse, od delavcev v proizvodnji, do strokovnjakov. Menim, da bo potrebno v prihodnje graditi kariere in sistem napredovanja in sistem namestništva vsaj za najpomembnejša delovna mesta; tega sedaj nimamo.

Iz tega izhaja tudi nujno načrtno usposabljanje.

Treba pa se bo v bodoče posluževati tudi manj prijetnih stvari; to je izločiti tistega, ki v določenem času ne bo dosegal pričako-

Stroji, denar, kadri



VAŽNO JE... ...DA VEMO



Kadrovske novice



Majda More; v obratu Gorenja vas: Vesna Strel, Dragica Stanonik in Božica Dadić. V prodajalni Osijek 2 je nastopila delovno razmerje Melita Uzelac.

Delati so v Žireh prenehali: Marta Debeljak, Janez Lazar, Marjana Kranjc, Ivana Drmota, Gabrijele Burnik in Mirko Čadež — vsi iz oddelkov v Žireh. Iz obrata v Gorenji vasi: Frančiška Likar, Nada Gaube in Renata Lamprecht. Prav tako so prenehale delati Anica Ribič iz prodajalne Varaždin, Angelina Sailovic iz prodajalne Osijek 2, Ana Zupančič iz prodajalne Trbovlje ter Gordana Ivković, Ilona Požar in Gojko Sretić — vsi iz prodajalne Sombor. Iz kuhinje je prenehala delati Anica Bekš, Jože Podobnik pa v odpremnem oddelku.

Močnejša fluktuacija delavcev kot prejšnje mesece se je izrazila v mesecu aprilu, saj smo v delovno razmerje sprejeli 11 novih delavcev, z delom pa je v tem razdobju prenehalo 15 delavcev.

Aprila so v neposredni proizvodnji začeli delati v oddelkih v Žireh: Janja Fakin, Romana Zupan, Janja Šubic, Tadeja Novak, Bernarda Modic, Maja Strel in



Betka Pišlar poučuje angleščino že predšolske otroke

Naša anketa

Na dopust, da ali ne?

Jana Košir, sekalnica: Še ne vem, če bom šla; je od marsičesa odvisno. Prijavila se nisem.

Marjan Reven, sekalnica: Vsako leto grem z družbo na morje; tudi letos računam, da bomo šli.

Stanko Žust, montaža: Ne računam da bi šel na dopust, ker pričakujem vpoklic v JLA. Če pa ne bom šel v vojsko, bom šel s kolegi na Češko.

Zorica Bajuk, prirojevalnica: Seveda bi šla, če bi bil denar. Doslej smo šli še vsako leto, saj si človek mora privoščiti vsaj to, če delamo vse leto...

Metka Poljanšek, prirojevalnica: Prijavili se nismo; doslej pa smo šli še vedno; upam, da bo letos tudi tako, čeprav so problem sredstva.

Jožica Jurjevčič, šivalnica: Nikoli še nisem šla, pa bi rada, če bi bilo mogoče. Toda sama sem z dvema otrokoma.

Nejko **PODOBNIK**

Račevski gasilci so preteklo leto vse sile posvetili izgradnji vodovodnega omrežja za preskrbo zdrave vode, da bi obenem zagotovili tudi vodo v slučaju požara. Tako so opravili preko 700 prostovoljnih delovnih ur za zgraditev zajetja, vodohrama in omrežja za skupino hiš na zgornjem koncu Račeva. Pri Urbančiču pa so vgradili hidrant za požarno varnost in za polnjenje gasilskih cistern z vodo. Toda ta vodni vir lahko oskrbuje samo 5 do 8 hiš. Za potrebe domačij v Snopkovi grapi pa so zajeli živi globinski izvir v Žirovskem vrhu, kajti značilno je da so najštevilnejši površinski izviri na tem področju oporečni. S to akcijo so tudi tem krajanom zago-

tovili neoporečno pitno vodo. Tu se je nabralo okoli 500 delovnih udnariških ur. Spodnji del Račeva pa še čaka na ustrezno oskrbo iz načrtovanega črpališča v Novi vasi nad Pavlinom (Jašev-

cem). Rešitev za zagotovitev vodnih virov na višje ležečih domačijah pa ostaja še nerešeno.

Za strokovno pomoč pri izgradnji vodovodnega sistema so hvaležni rojaku Jožetu Albrehtu, ki jim je šel na roko že pri

Odšel je Alojz Poljanšek



Alojz Poljanšek se je v Alpini zaposlil leta 1967 kot kvalificirani mizar. Ves čas je delal v mizarški delavnici, ki je bila v Alpini bolj usmerjena v vzdrževanje in izdelavo opreme, zlasti v maloprodajni mreži.

Lojze je bil član zelo uspešne ekipe, ki je več let kvalitetno in poceni opremljala naše prodajalne po terenu.

Sodelavci se Lojzeta spominjamo tudi kot hudomušnega človeka, ki je na vsakem koraku znal ohranjati vedro vzdušje.

Ohranili ga bomo v lepem spominu.

Zakonsko zvezo so sklenili

Ireni Žakelj iz prirojevalnice in Gabrijeli Jeram iz lahke montaže, ki sta v tem mesecu sklenili zakonsko zvezo, iskreno čestitamo in obema želimo na novi življenjski poti mnogo razumevanja z zakoncem, sreče, zdravja in medsebojnega zadovoljstva.

Ob odhodu v pokoj

Dolgoletnim sodelavcem, ki v tem mesecu odhajajo v zasluženi pokoj: Marti Debeljak iz RPS pancerja, Janezu Lazarju iz oddelka termoplasti, Marjani Kranjc in Gabrijeli Burnik iz lahke montaže, Ivani Drmota iz teške montaže, Mirku Čadežu s kontrole, Frančiški Likar iz obrata Gorenja vas, Anici Bekš iz kuhinje, Anici Ribič iz prodajalne Varaždin in Jožetu Podobniku iz odpreme, želimo še mnogo let zdravja, zadovoljstva, sreče in veselja. Upamo, da se boste lahko posvetili tudi stvarjem, za katere vam je doslej vedno zmanjkovalo časa.

Irma **DOLENEC**

gradnji gasilskega doma, in so ga imenovali za častnega člana.

Ustanovili so gasilsko trojko v Žirovskem vrhu. Pri vajah z motorno brizgalno so ti člani ugotovili, da imajo samo tri tamkajšnje domačije toliko vodnih virov, da bi motorna brizgalna lahko delovala. Pri morebitnih požarih so tako lahko odvisni samo od učinkovite preskrbe z gasilskimi cisternami. Za potrebo te trojke nameravajo v tem letu zgraditi primerno orodjarno za gasilsko opremo. Trije člani te

tin: pionirji, mladinci, žene in člani, kar je za to društvo izredno veliko.

Preteklo leto so gasili na treh požarih, dva na svojem teritoriju in enega v sosednjem društvu Vrh, s katerim imajo skupen požarno varnostni načrt.

19. marca se je zaradi kratkega stika in razgretoga traktorja vžgal kozolec last Alojza Žusta — pri Abrahtu.

27. junija so morali intervenirati pri Kralju v Žirovskem vrhu, kjer se je zaradi domnevne samovžiga vžgalo seno na novem hlevu.

23. septembra so pomagali sosednjemu društvu Vrh gasiti kozolec pri Brnku na Vrh, ki ga je vžgala strela.

1. novembra so pomagali pred poplavo ogroženi domačiji pri Kajtanu v Račevi. Drugi dan so že pomagali pri črpanju vode iz zalitih kleti v Škofji Loki.

Ivan **REVEN**

Drobc iz kronike Gasilskega društva Račeva

trojke so uspešno opravili izpit za strojnika.

Ze lani so skrbeli za izobraževanje članstva, letos s tem nadaljujejo.

Raznih gasilskih tekmovanj se je udeleževalo kar šest dese-



ALPIN ZIRI

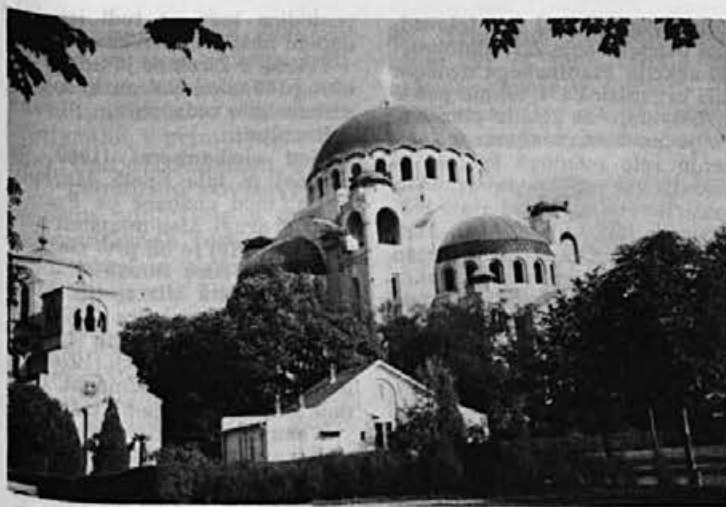
ALPIN ZIRI

Spoštovani gospod direktor!

V času, ko nas po časopisih, radiu in televiziji spremlja samo negotovanje, nezadovoljstvo in kritiziranje, bi se za spremembo rada zahvalila vašim delavcem za razumevanje, vljudnost, prizadevnost predvsem pa za ekspanzivnost, česar vse sem bila deležna ob reklamaciji smučarskih čevljev. Vsa pohvala gospodu Tonetu Kavčiču na katerega sem se obrnila po nasvet in se je za problem tudi zanimal ter ga v najkrajšem možnem času s pomočjo vaših ljudi v moje veliko zadovoljstvo rešil. Prav tako pohvala gospodu poslovodji in prodajalkam v vaši poslovalnici na Kraigherjevem trgu v Ljubljani, ki s svojo prijaznostjo in ustrežljivostjo spominjajo na poslovno svetovno. Upam si trditi, da to ni bila izjema temveč, da je to za ljudi v vašem podjetju PRAVILO. Zato vse čestitke tudi vam gospod direktor in veliko poslovnega uspeha.

S spoštovanjem

Bernarda Peršič



Cerkev Sv. Save v Beogradu je pod streho

V časih, ko se jugoslovanski narodi bolj razhajajo kot združujejo, morda ne bo odveč kakšna misel na ljudi, s katerimi že sedemdeset let živimo v isti državi, s katerimi smo delili dobro in slabo in s katerimi bomo v vsakem primeru ostali sosedje.

Ivan Reven, nekdanji izseljenec v Srbijo, s svojimi potpisnimi sestavki prodira tudi v bistvo, na katero pozabljamo.

Duhovne vrednote in nacionalna samozavest srbskega naroda se je odvijala za zidovi (samostanov) manastirov. Iz samostanov je prihajala pisana beseda; tu so se šolali sinovi vladarjev in drugih veljakov. Turška zasedba ni vedno uničevala srbskih samostanov, zato je tudi kulturno prosvetna samobitnost srbskega naroda ostala. Srbsko pravoslavlje, ki je del srbskega naroda je tako skozi stoletja dajalo duhovne vrednote narodovemu življenju in obstoju.

Iz tega obdobja je izšel eden velikanov srbskega prosvetiteljstva, ki se je izza samostanskih zidov in v ljudstvu povsem razdal svojemu narodu, to je Sveti Sava.

Čprav je bil iz kraljeve družine, se je po duhovni plati najbolj približal svojemu narodu. Za njegove zasluge za srbski narod so ga tudi razglasili za svetnika.

Zaradi njegovega svetništva in posmrtnega ugleda so Turki nekako sredi petdesetih let po letu 1500 na vzpetini današnje Slavije v Beogradu sežgali posmetne relikvije Sv. Save, da bi s tem zabrisali vsako sled za njim in s tem vero srbskega ljudstva — pravoslavje. Toda dosegli so ravno nasprotni učinek; mesto sežiga je postalo za srbski narod svetinja, simbol odpora proti Turkom in vsem zavojevalcem.

Že leta 1889 se je porodila ideja, da bi tu postavili cerkev Sv.

Save. Začeli so že zbirati prispevke, toda sledile so balkanske vojne in prva svetovna vojna. 1934. leta je bil narejen glavni projekt, naslednje leto pa so pričeli z gradnjo. Toda spet jih je prehitela druga svetovna vojna. Dragoceno stebrovje levega oltarja so zazidali in s tem skrili pred nemškimi okupatorjem.

Toda namesto, da bi po vojni nadaljevali z delom je leta 1947 oblast zemljišče nacionalizirala. Granitne kvadre, ki so bili pripravljene za gradnjo cerkve pa so si nekateri naši »tovariši«
prilastili za gradnjo svojih vil, kot da potrebujejo v svojem ateizmu tudi blagoslovljene gradbene elemente.

Pred leti so zemljišče le vrnili pravoslavni cerkvi, ki je z novimi izpopolnjenimi načrti po letu 1986 pričela z uresničevanjem začrtane gradnje. Gradnjo so podpirali mnogi srbski rojaki tudi iz tujine. Tako je letos ta veličasten sakralni objekt končno pod streho. To je drugi največji objekt take vrste na Balkanu, takoj za cerkvijo Hagia Sofia v Carigradu, ki so jo Turki kasneje preuredili v džamijo.

S temelji so šli 14 m v globino, tako da bodo lahko od dna ladje šli še dve etaži v globino za kriptoto, kjer bodo počivali posmrtni ostanki kneza Lazarja in kapele, torej prostori, ki jih imajo v načrtu. Temelje so v celoti armirali, tudi ves objekt so zgradili z obstojno armirano betonsko konstrukcijo; vse dosedanje zgrajene opečne zidove pa so vklopili v obstoječo armirano betonsko konstrukcijo, ki pa ne nosijo glavne obremenitve. Celotni objekt od temeljev do vrha križa glavne kupole meri 82 m, višina ladje 65,5 m, širina 81 m, ter dolžina 91 m, torej kar velika ploskev. Notranjščino naj bi obložili z mozaikom — zunanost pa nameravajo obložiti z belim marmorjem.

Gradbeni odbor upa, da bodo glavna gradbena dela zaključena do leta 1993.

Torej, na vrhu Slavije je pod streho pravoslavni cerkveni objekt, za katerega se srbski pravoslavni verniki potegujejo že celih 90 let.

Ivan Reven

✓ premislek..

Znanje, sodelovanje in mladostna zagnanost sta porok za majhne in velike uspehe.

(dr. Petek Novak)

Najpomembnejši recept: ne zanašajte se, da vam bo pomagala vlada — poskusite čimbolj izkoristiti možnosti, ki jih imate sami.

(Samo Kranjec)

Proces lastninske preobrazbe podjetja se mora po formalni preobrazbi nadaljevati v praktične modele, ki obetajo pozitiven poslovni izid — sicer je vse zaman...

(Robert Mulej)

Literarni kotiček

Josip Murn-Aleksandrov, slovenski pesnik:

V vesni

Že zopet prihajaš gorkejšje k nam,
svetiš jásneje, sonce rumeno,
in tih spet in topel prirode je hram,
od rdečih obláčkov nebo ozarjeno.

Prerोजना v njih sveti zapadna se stran,
tak nam upanja polno je novo življenje, —
čez golo vejevje zefir gre plašan,
a že čuti v njem bujno zelenje.

Sto tisoč oblik spi, kali pod zemljo,
sanjavost večernih jih ur oznanjuje;
le pridi še noč —: več življenje ni to,
če i s srcem srce ne piruje!

(Izbrala: Betka Pišlar)



Franci Likovič je bil med najuspešnejšimi žirovskimi tekmovalci



Učenci osnovne šole Žiri so čistili bregove Sore

Alpinisti zelo uspešni

Sredi aprila 1991 je v telovadnici osnovne šole Žiri alpinistična sekcija Planinskega društva Žiri organizirala 4. tekmo pokala Slovenije za mlade plezalce. To je novoustanovljeno tekmovalstvo zelo mladega športa, ki doživlja vse večjo popularnost in razširjenost, saj se odvijajo tekmovalstva tudi v jugoslovanskem in svetovnem pokalu, uvrščeno pa je tudi v program olimpijskih iger v Barceloni kot demonstracijska panoga.

Pri nas smo začeli z načrtnim vzgajanjem mladih plezalcev, saj imamo zato dobre možnosti. Po vsej Sloveniji so zrastle umetne stene, ki omogočajo celoletno vadbo. Tako smo tudi žirovski alpinisti postavili leta 1989 umetno steno, ki je zaradi sorazmerno majhne višine najprimernejša za mlade. Marko Čar vodi na šoli plezalni krožek in

posledica tega so tudi izredni uspehi naših tekmovalcev.

Tekme v Žireh se je udeležilo okrog 100 tekmovalcev, ki so bili s steno zelo zadovoljni.

Rezultati:

Med cicibankami (1980 in mlajše) je bila Špela Markelj tretja, med cicibani pa Franci Likovič drugi. Med mlajšimi pionirji (1978-79) je bil prvi Gašper Poljanšek, Aleš Novak in Jure Burjak pa sta bila tretja. Med starejšimi pionirkami (1976-77) je bila Jolanda Freljih tretja. Med starejšimi pionirji (1976-77) je Tadej Malovašič zmagal, Primož Jankovac pa je bil tretji.

V skupni razvrstitvi pokala pa so Žirovci uvrščeni takole: Špela Markelj je pri cicibankah 4., pri cicibanah je Franci Likovič 5., pri mlajših pionirkah je Simona Subić 10., pri mlajših pionirjih pa je kar pet prvouvrščenih Žirovcev: Jure Burjak, Gašper Eniko, Ervin Malovašič, Aleš Novak in Gašper Poljanšek. Pri starejših pionirkah je Jolanda Freljih 6., pri fantih v isti kategoriji pa Tadej Malovašič 2.

Tekmovalstvo se bo nadaljevalo še prek celega leta s še štirimi tekmami.

Igor ŠORLI

ČRNA PIKA



Rjasta ograja, uničen asfalt in zanemarjeno cestišče nam ni v čast

HUMOR

Mojster Vital je slovel po svoji delavnosti, vitalnosti pa tudi strogosti.

Mladi začetnik v montaži se je lotil dela dokaj negotovo in nestrokovno; tak je bil tudi izdelek...

Ko je mojster Vital pregledoval izdelke, se je na mladega Benota vsula cela ploha njegovih opazk: »To si naredil narobe, pa to tudi, pa še vse je površno; to ni nobeno delo; saj sem ti povedal, kako moraš narediti; misliš, da sem neumen?«

»Tega ne vem,« je komaj zmogel odgovor prestrašeni mladi mož, ki je želel pojasniti razloge za svoje slabo delo.

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