GLASILO DELAVCEV INDUSTRIJSKIH MONTAŽNIH PODJETIJ

# GLASNIK

MAJ 1989, ŠTEVILKA 5, LETO XXIII

IMP Glasnik izdaja Delavski svet sozda IMP – Industrijska montažna podjetja v 7.200 izvodih. Uredništvo: Ljubljana, Likozarjeva 6, telefon (061)314-562. Glavni in odgovorni urednik je Janez Votek. Člani odbora za obveščanje IMP so: Bojan Germovšek, Mojca Ipavec, Dragica Janežič, Dušan Jovanovič, Nevenka Kavkler, Lijana Kokotec, Biserka Lazar, Marija Leskovar, Anton Maček, Lidija Močilnikar, Iztok Munih (predsednik), Joži Pipp, Marija Servatzy, Franc Šeruga, Štefan Šeruga, Primož Zupančič, Marjan Žnidaršič. Tiska Tiskarna Ljudske pravice v Ljubljani. Nenaročenih rokopisov in fotografij ne vračamo. Po mnenju sekretariata za informacije IS SRS št. 421-1-72 z dne 26. 9. 1974 je IMP Glasnik oproščen temeljnega davka od prometa proizvodov.

REORGANIZACIJA

## PMI – se je razšel

**V Eku so se delavci 17. aprila odločali o samoupravno dogovorjeni reorganizaciji delovne organizacije PMI. Iz te delovne organizacije bosta namreč nastali dve novi podjetji – eno s sedežem v Mariboru, drugo s sedežem na Ptuju s tem, da se bo delovna skupnost PMI-ja razdelila na bodoči novi podjetji. V tozdih Eko in Inženirski biroji je referendum uspel. V skladu s samoupravnim sporazumom o reorganizaciji DO PMI se bosta novi podjetji reorganizirali s 1. julijem letos, oziroma z vpisom v sodni register. Premoženje sedanje delovne skupnosti PMI-ja pa se bo porazdelilo v skladu s plansko angažiranostjo delovne skupnosti za obe temeljni organizaciji, kar je opredeljeno s PMI-jevim gospodarskim načrtom.**

To preoblikovanje PMI-ja je sestavni del Ekovega sanacijskega programa. Eko bo tako pridobil funkcije prodaje, funkcije računovodstva ter finančno in kadrovsko funkcijo. Glede na sedanjo lokacijo teh funkcij na nivoju delovne organizacije s sedežem v Mariboru, so te funkcije delovale oddvojeno od dogajanj v Eku. Zakasnele informacije pa so bile dostikrat povod za napačne odločitve v Eku. Prav tako je bila pripadnost delavcev, ki so doslej opravljali omenjene funkcije, manjša kot pa, če bi bile te funkcije na lokaciji Eka in organizirane v tozdu Eko. Temeljni organizaciji Eko Ptuj in Inženirski biro Maribor sta se s samoupravnim sporazumom dogovorili, da bosta v prihodnje delovali predvsem na področju pridobivanja in izvajanja del na čistilnih napravah in sistemih za pripravo vode.

Reorganizacija, pravi direktor tega tozda Karl Leskovar, bo Eku najbrže povzročila težave pri zaposlovanju delavcev z visoko izobrazbo ekonomske, elektrotehnične in strojne smeri. Na lokaciji v Mariboru bo imel Eko tudi v prihodnje poslovno enoto, v kateri bo deloval razvojni sektor. Prostorov si ob reorganizaciji ne bodo delili, saj so bili le-ti že doslej razdeljeni med tozdom Eko in Inženirski biroji. Ime firme pa bo ostalo nespremenjeno.

**Direktor delovne organizacije PMI Andrej Kocuvan je takole strnil svoja razmišljanja o reorganizaciji PMI-ja:**

»Za potrebe reorganizacije sem pripravil elaborat o družbeno ekonomski upravičenosti tega koraka. V jeseni lani smo razmišljali ali bo organizacija ista, ali bo treba kaj spremeniti oziroma dograditi. Po eni od tez lahko v okviru vsake obstoječe organiziranosti dosežeš neko mejo ekonomske učinkovitosti – če hočeš učinkovitost povečati se mora nekaj dogajati, to je lahko sprememba proizvodnega programa, ki zahteva investicijo v opremo, tehnologijo, kadre, zahteva kapital. Možno pa je povečati tudi učinkovitost poslovnega sistema z reorganizacijo. Cilj take reorganizacije je bolje izkoristiti obstoječe proizvodne faktorje. Reorganizacijo je bilo možno razvijati v treh smereh:

– izpopolnjevati obstoječo samoupravno organiziranost,
– da se ukinejo tozdi in nastane enovita DO brez tozdov,
– možnost pa je tudi, da se tozda osamosvojita.

Ocena vodstva in tudi interes delavcev sta se nagibala za tretjo varianto. Celotna akcija je bila pospešena pod vplivom zakona o podjetjih. Ko se je delavski svet delovne organizacije PMI odločil za reorganizacijo, smo šli v postopek. Reorganizacija se seveda sprejema na referendumu. Gradiva za referendum so bila v javni razpravi. 17. aprila pa je bil referendum v obeh tozdih in v delovni skupnosti delovne organizacije PMI, ki je dokaj dobro uspel. Od reorganizacije v glavnem pričakujem, da bosta obe podjetji s tem, da bosta samostojni tudi neposredno motivirani za dobre poslovne rezultate. Doslej so se proizvodne funkcije združevale v delovni skupnosti delovne organizacije. Eko ni imel v celoti razvite prodajne funkcije in so zanj prodajali deloma tozd Inženirski biroji, ljubljanski Inženiring in Marketing, deloma pa tozd Eko sam. Za to pa ni imel v rokah prodajne funkcije. Tozd Inženirski biroji pa je bil preveč vezan na specialni Ekov program in tudi ni mogel izkoristiti vsega svojega potenciala. Dvostopenjska organiziranost je seveda neučinkovita zaradi dodatnega usklajevanja, ki ni neposredno v funkciji ustvarjanja dohodka. Z osamosvojitvijo bosta dobili obe podjetji kompletno vse funkcije in bo njuno nadaljnje medsebojno sodelovanje temeljilo predvsem na poslovnih interesih. Obe temeljni organizaciji delujeta na različnih lokacijah in imata različen proizvodni program. Zanikanje teh različnosti negativno deluje na poslovno uspešnost. Reorganizacija pa je hkrati tudi sanacijski ukrep.«

Svoje videnje glede reorganizacije je pristavil tudi direktor tozda Inženirski biroji Vili Brglez:

»Novi zakon o podjetjih narekuje vsem poslovnim subjektom, da se glede na specifiko po čim hitrejšem in čim manj bolečem postopku preoblikuje v družbena podjetja. V Inženirskih birojih je bila ideja usmeritve v samostojno podjetje izražena novembra oziroma decembra lani. Po vseh pripravah je bil aprila uspešno opravljen referendum o organiziranosti PMI-ja v dve družbeni podjetji. Tozd Inženirski biroji je v okviru sozda IMP specifična inženiring organizacija, ki se s svojo dejavnostjo tako kot na številnih drugih področjih sozda IMP prekriva z dejavnostjo ljubljanskega Inženiringa. Za bodočo organiziranost sozda je nujna programska in regijska opredelitev dejavnosti obeh inženiringov. Moja vizija sozda IMP je predvsem v luči njegove bodoče organizacije v smeri organiziranja družbenega podjetja. Programska usmeritev Inženirskih birojev je v smeri projektiranja in izvajanja inženiringa na področju kompleksnih objektov z vključevanjem vseh razpoložljivih proizvodov in montažnih zmogljivosti v okviru sozda IMP.«

Povprašali smo tudi predsednika komiteja za gospodarstvo občine Ptuj Borisa Horvata, kako on gleda na reorganizacijo Eka, ki pa je takole spregovoril o tej Ekovi odločitvi:

»Mi smo z veliko skrbjo spremljali razvoj IMP-ja in PMI-ja, ki je imel svojo enoto v naši občini. Posebej nas je presenetila izločitev montaže iz PMI-ja, ker je Eko s tem zgubil področje dela, ki ga je obvladal in s tem zgubil tudi dobre delavce in dohodek. Menim, da obeti, ki jih je dajalo vodstvo sozda o pokrivanju z nadomestnimi programi v praksi niso bili uresničeni. Drugi problem, ki smo ga videli, ko smo spremljali poslovanje Eka, je bil neenakopraven položaj tega tozda v PMI-ju, ki je bil v celoti odvisen od uspešnosti ali pa neuspešnosti strokovnih služb s področja trženja, financ itd. Le tako je bil Eko v nasprotju z določili samoupravnega sporazuma o združevanju tozd v DO prisiljen nadomeščati premajhno uspešnost skupnih služb in tozda Inženirski biroji z lastnimi kadri in posegi. Posledica vseh teh dogodkov je bila Ekova lanskoletna izguba. Ocenjujem, da je delo tega tozda po kakovosti in učinkovitosti dokaj dobro, in da bo potrebno čimprej izvesti konsolidacijo in izpopolniti kadre s področja marketinga in financ. Če bo to doseženo, smatram osamosvojitev Eka kot umestno tudi v smislu obogatitve gospodarstva občine Ptuj.«

M. P.

**Ekova strojna dejavnost se je razvijala iz obrtniško ključavničarskih delavnic v strateško usmeritev PMI-ja, to je v čiščenje odpadnih voda priprave vseh vrst kemično tehnološke priprave vode. Zaradi pomanjkanja del v pripravah za čiščenje voda je bil Eko primoran zaposlovati svoje delavce z dopolnilno dejavnostjo z izdelavo industrijskih posod in manjših vzdrževalnih strojnih del na objektih. Tozd je v proizvodnem obratu – v njegovem strojnem delu v precejšnjih kadrovskih težavah, saj jih zelo tare velika fluktuacija delavcev predvsem visoko kvalificiranih, v tehničnih službah pa je zelo težko pridobiti mlajše diplomirane inženirje. Vzrok za oboje so nizki osebni dohodki, nenehne spremembe v organiziranju tozda Eko.**

**Dopolnilna dejavnost Eka – to je izdelava nekaterih industrijskih posod je popolnoma individualna. Izdelki se med seboj razlikujejo. Zanje se mora izdelovati tehnično tehnološka dokumentacija, v proizvodnji pa so za to vrsto izdelkov potrebni zelo dobro usposobljeni ključavničarji in varilci. Delavci, ki se po nekaj letih usposobijo, se zaradi intenzivnosti delovnega procesa raje zaposlujejo v vzdrževalnih enotah ptujskega gospodarstva, je povedal vodja operativne izvedbe strojnega dela Janez Zemljarič.**

EKO

## Svečanost na Ptuju

**Tik pred prvomajskimi prazniki – dan pred praznikom OF je ptujski Eko slovesno odprl svoje novozgrajene prostore in to slovesnost združil s proslavo praznika dela. Slovesnosti so se poleg delavcev in upokojencev tega tozda udeležili tudi predstavniki PMI-ja in drugih delov IMP-ja, pa predstavniki družbenopolitičnih organizacij občine Ptuj, predstavniki poslovnih partnerjev, predstavnik banke Maribor.**

Pozdravni govor je imel direktor tozda Eko Karl Leskovar, slavnostni govornik pa je bil predsednik občinskega sindikalnega sveta Avgust Ivartnik. Direktor Leskovar je najprej pozdravil vse navzoče predvsem goste, potem pa orisal razvoj Eka. V zvezi z odprto investicijo, ki je bila zgrajena pravočasno in po dogovorjeni ceni, je povedal, da bodo z njeno realizacijo zmanjšali stroške poslovanja predvsem pa zagotovili boljše in kvalitetnejše delo in izdelke. Povedal je podatek, da je izkoristek novih prostorov skoraj za šestkrat večji kot na prejšnji lokaciji. Realizirana investicija je začetek vlaganj tozda Eko v smislu prestrukturiranja dejavnosti. »V načrtu pa imamo«, je dejal Leskovar, »gradnjo prostorov za površinsko zaščito kovin, ki je prepotrebna za dobro kvaliteto izdelkov.

Čeprav imamo že nekaj let težave v poslovanju predvsem zaradi pomanjkanja kadrov in prepočasnega uvajanja nove akumulativnejše dejavnosti, pa delavcem tozda še ni zmanjkalo volje in energije za uresničevanje ciljev.«

Nadaljeval je s težavami v zvezi težkimi pogoji trženja, z nekajletnim Ekovim vlaganjem v lasten razvoj in dejal, da predvidevajo, da bo letošnji delež v celotnem prihranku od prodanih sistemov za čiščenje voda znašal 40 odstotkov. Do leta 1992 pa se mora ta delež v celotnem prihodku povečati na 60 odstotkov. »Zastavljene naloge«, je poudaril, »bomo uresničili, če bomo sedanjo socializirano miselno naravnanost zamenjali s podjetniško tržno miselno naravnanostjo. Zavedamo pa se, da nalog ni mogoče uresničiti brez znanja, saj bomo današnjo ekonomsko krizo lahko prebrodili le z vztrajnostjo. Zato na različne načine izobražujemo kadre, največ prek rednega šolanja, saj imamo sedaj prek 20 štipendistov. Zaposlujemo pa že 10 odstotkov delavcev v strukturi zaposlenih z višjo in visoko šolo.«

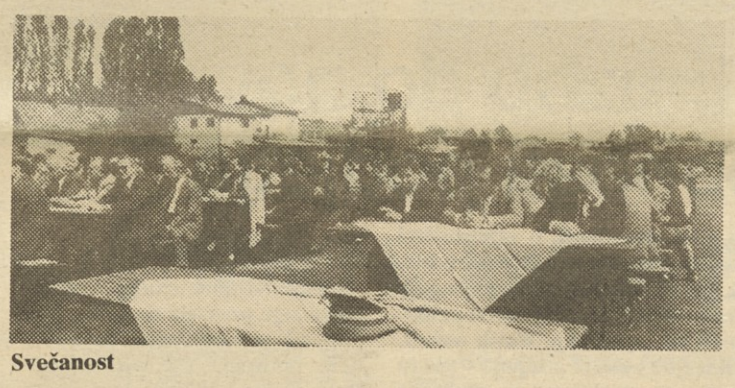
Gostom in delavcem je potem še čestital k prazniku dela.

Slavnostni govornik predsednik občinskega sindikalnega sveta občine Ptuj Avgust Ivartnik je potem, ko je v imenu družbenopolitičnih organizacij občine Ptuj, njene skupščine in njenega izvršnega sveta pozdravil vse navzoče, orisal razvoj te firme od njenih začetkov do danes. Spregovoril je o težavah, ki tarejo ne le tozd Eko, ampak celotno jugoslovansko družbo in dejal, da je gospodarstvo občine Ptuj, v katero spada tudi Eko, kljub težkim pogojem, v katerih je krmarilo lani, povečalo fizični obseg proizvodnje, doseglo vzpodbudne izvozne rezultate. Nanizal je še nekaj vzpodbud za dosego boljših gospodarskih rezultatov v Eku in za izboljšanje stimulacije za delo, ki bo delavcem in njihovim družinam omogočila boljše življenje. Proti koncu svojega govora pa je delavcem čestital k delovni zmagi – to je zmagi pri novozgrajeni investiciji in jim zaželel, da bi s svojim marljivim delom še bolj pripomogli k uspehom in rezultatom kolektiva Eka, da bo le tako skupno življenje vsakega posameznika bogatejše in srečnejše.

Glavni direktor PMI-ja Andrej Kocuvan je potem štirim delavcem izročil priznanja generalnega direktorja sozda IMP za prizadevno delo v Iraku na objektu P 700. K tem podelitvam je seveda podal tudi obrazložitev.

Kulturni del svečanosti tozda Eko so lepo izvedli godba na pihala in pevski zbor ptujskega srednješolskega centra pod vodstvom pevovodkinje Darje Koter ter recitatorji te šolske ustanove.

Marija Primc



Svečanost

**Sozd IMP se je konec 1985 vključil v dela v Iraku na projektu P-700. Konec leta 1987 je Eko zvedel, da bo skupaj z Inženiringom, Montažo Maribor, s Klima montažo, z Elektromonterjem in Tenom sodeloval pri izvedbi in sanaciji projekta, ki je vreden skoraj 13 milijonov dolarjev. Samo elektroinštalacijskih del je bilo skupaj z TP in z generatorjem za 6,5 milijona dolarjev. Eko je bil nosilec poslov vseh elektroinštalacij. Skupaj z delavci Elektromonterja so v štirinajstih mesecih od lanskega januarja do letošnjega marca opravili 95000 delovnih ur.**

**V času montaže je bilo na objektu P-700, ki je reprezentančen objekt visoke kategorije povprečno 20 Ekovih delavcev. V objektu je dvorana s 560 sedeži. Kuhinjske zmogljivosti zadoščajo za pripravo 4000 obrokov hrane. V objektu je scenska tehnika, interna televizija in sploh vsa moderna tehnika.**

**Predaja objekta poteka po planu in je investitor zadovoljen s kvaliteto dela in z dobrim delom tako pri organizaciji, vodenju in montaži. Za vse to imajo zasluge tudi Ekovi delavci, od katerih štirje prejmejo priznanja direktorja sozda IMP, dva od njih pa tudi denarne nagrade.**

Karel Leskovar

PODJETNIŠTVO

## »Kurs« iz upravljanja in financiranja

**V četrtek 20. aprila, je bil v Izobraževalnem centru IMP-ja seminar za vodilne delavce (predvsem direktorja) o upravljanju in financiranju korporacij. Cilj seminarja je bil seznaniti poslovodne in vodilne delavce s kategorialnim aparatom, terminologijo in delovanjem korporacij (predvsem delniških družb) v razvitem svetu v pogojih tržnega gospodarjenja. Predvsem naj bi ta seminar spodbudil vodilne in poslovodne delavce, k razmišljanju, kako uporabiti izkušnje v naših razmerah po sprejemu novega zakona o podjetjih.**

**Na seminarju, ki se ga je udeležilo okrog 20 poslovodnih in vodilnih delavcev iz delovnih organizacij so predavali dr. Janez Jerovše iz Fakultete za sociologijo, politične vede in novinarstvo, ki je osvetlil organizacijsko strukturo sodobnih korporacij in vloge manegementa, za uspešnost le-teh. Predstavil je nove modele vodenja in upravljanja in se dotaknil učinkovitosti korporacij in inovacij. Zatem je predaval še mag. Dušan Mramor iz Ekonomske fakultete, ki je predstavil institucije na finančnih trgih.**

IZOBRAŽEVANJE

# Marketinški seminar

**Danes se ne postavlja več vprašanje proizvodnje, ampak vprašanje, kako prodati. Kot pravijo teoretiki, sodobna poslovna filozofija zahteva raznovrstna znanja, ki morajo vsebovati in upoštevati sistemsko reševanje pri proučevanju delovanja poslovnega sistema. Marketing mora biti izhodišče za kreiranje poslovne filozofije. Vendar v naši praksi marketing še ni zaživel, kot bi to pričakovali. Resda so za učinkovito delovanje poslovnih sistemov nujna različna znanja, moramo ugotoviti, da je ravno marketinška stroka ena od »marginalnih« strok v sistemu IMP. Razlogov za to je več, vendar sta po moji oceni dva ključna, na eni strani ekstenzivni razvoj v bližnji preteklosti pri nas, ki je pogojeval vse vrste naložbene dejavnosti in s tem ugoden položaj IMP–ja. Drugi pa je v izrazito »tehnični« zasedenosti komercialnih služb. To sicer samo po sebi ni slabo, vendar se ljudje, zaradi »nerazvite« kadrovske funkcije v sistemu niso ustrezno »dokvalificirali« in si pridobili interdisciplinarnih znanj, nujnih za učinkovito delovanje službe.**

## »Druga generacija«

Kljub vsemu se položaj v zadnjih dveh letih izboljšuje. Po uspešno zaključenem seminarju za delavce v komercialnih službah, ki ga je v lanskem letu pripravil Izobraževalni center v sodelovanju z mariborskim VEKŠ–em, je letos potekal na Rogli že drugi tovrstni seminar. Za razliko od lanskoletnega je bil ta nedvomno na višji kakovostni ravni in po številu ur obsežnejši.

**Med predavanjem**

Razdeljen je v dva tematska sklopa. Kot smo zapisali, je prvi del (deset dni) potekal v prvi polovici aprila. V tem delu seminarja so slušatelji dobili vpogled v osnove marketinga, osnove politike marketinga in njegove povezanosti z okoljem. Seznanili so se z diagnozo in prognozo prodaje, politiko distribucije in prodajnih poti, strateškim upravljanjem marketinga in iskanjem tržnih možnosti. Zatem so jim podrobneje predstavili marketing in pravni sistem, strategijo komuniciranja in instrumente komuniciranja s tržiščem. V ta okvir sodijo tudi psihosocialni elementi marketinga in metode poslovnih pogajanj. Zajeti so bili tudi življenjski cikel izdelkov, politika inovacij in strategija naložb in inovacij ter strategija politike cen ter projektno vodenje.

Podrobnejše informacije so dobili tudi o raziskavi trga in investicijskih delih v tujini. Skratka celovita predstavitev marketinga in njegove funkcije v poslovnem procesu.

Kot nam je povedala Ana Debeljak, vodja IC in glavna organizatorka, bo en del seminarja še v prvi polovici maja. To pa predvsem zaradi drugačne vsebinske zasnove seminarja. V lanskem letu se je ta zaključil z okroglo mizo. Nekaj podobnega naj bi bilo tudi letos, s tem, da bodo tokrat udeleženci predstavili svoje seminarske naloge, ki jih bodo pripravili na osnovi posredovanih teoretičnih spoznanj. Skratka vsak od udeležencev naj bi obdelal enega od problemov, s katerim se srečuje v svoji sredini.

Na seminarju je bilo 16 udeležencev. Kot smo zvedeli, se je v okviru tega dvoletnega ciklusa vključila v to obliko izobraževanja skorajda vsaka delovna organizacija v okviru IMP–ja, z izjemo Inženiringa. Predavalo je 10 profesorjev z VEKŠ–a.

## Ocene ugodne

Slušatelji so ugodno ocenjevali tovrstno obliko pridobivanja novih znanj. Tokrat jih nisem posebej spraševal o njihovih ocenah, ampak sem se jim pridružil ob njihovem kramljanju med kosilom. V času čakanja na zaslužene obroke so tu in tam zakleli in rekli kakšno pikro na račun postrežbe, ki je bila zelo »hitra«. Vendar so se bolj vrteli okrog dopoldanske tematike in primerjali podajalce snovi med seboj. Dan, ko sem se mudil na Rogli, sem zbral povsem naključno, tisti dan so namreč zaključili s predavanjem o praktičnih primerih iz politike izdelkov, ki ga je podajal mag. Millfefner. Po reakcijah bi sodil, kot da ni nikoli povedal nič novega, po drugi strani pa je bila lahko posledica doložene doze negodovanja tudi to, da se žal pri nas v praksi s čim podobnim še nismo srečali. Ni to prvi primer, ko človek zamahne z roko in si reče »piš me v uh«, ravno takrat, ko mu nekdo »soli« pamet s tem, kaj je v njegovem delu dejansko narobe, in kaj bi moral in s kakšno metodo naj bi prišel do boljših rezultatov. Je že tako, da je prisotno še veliko lagodja, ki ga seveda na načelni ravni obsojamo, na konkretni pa ga ohranjamo. Morda se v oceni motim. No, s tem pa ne želim postaviti v slabo luč vsega, kar se je na seminarju dogajalo, kajti, če bi rekel, da je bil zanič, bi se zlagal. Moje mnenje in mnenje udeležencev je ravno nasprotno. Seminar je bil tako vsebinsko kot glede na število udeležencev (majhna skupina in možnost skupinskega dela na praktičnih primerih) zelo kakovosten. Po ocenah sogovornikov bi ga bilo potrebno organizirati tudi z druge ravni še posebej za vodilne. Po njihovi oceni je znanje eno, možnost uresničitve novih zamisli v podjetjih pa nekaj povsem drugega.

Za konec naj dodam, da bi morda kazalo ob predstavitvi seminarskih nalog udeležencev seminarja povabiti na to predstavitev tudi direktorje organizacij, iz katerih so sodelovali udeleženci. Tudi zaradi tega, da vsa prizadevanja ne »obvisijo« v zraku.

SKICA ZA PORTRET

# Alojz Kosi se je upokojil

*Priznati moram, da sem premalo časa pri »hiši«, da bi lahko kaj več zapisal o Kosijevem delu v IMP-ju, kot bi se pač za doslednjega kronista spodobilo. Nenazadnje to ni niti potrebno, saj ga ravno zaradi njegovega dela vsi dobro poznajo.*

*Kljub vsemu pa mi je Alojz Kosi le nekako blizu, saj na koncu koncev izhajava iz istega okolja, ki ga današnji geografi označujejo kot Pomurje, resda vsak s svojega brega Mure. Zato se mi morda nekoliko lažje zapiše nekaj vrstic o portretu Alojza Kosija. Pomurje je pokrajina, ki pušča na »svojih« ljudeh sledi, ki jih ni moč izbrisati ali prikriti in to se nedvomno odraža tudi pr Alojzu Kosiju. Ravnica obdana z griči, ki jo na nek način zapirajo ali varujejo s severne in južne strani in hkrati zapirajo od razprostrte panonske nižine, h kateri pripada, se odraža tudi pri ljudeh. Nedvomno je Alojz Kosi eden od tistih, ki mu je pokrajina vrisala svoj osebnostni pečat. Na prvi pogled je to umirjenost in celo velika zaprtost vase, ki deluje na prvi pogled celo melanholično, vendar ob tem na drugi strani izstopata izredna trdoživost in vztrajnost, če ne celo zagrizenost. Vendar to Pomurca ne označuje kot »nedružabno« bitje, ampak kot človeka, ki se je sposoben hitro prilagajati in odprto delovati. Njegovo vodilo ob vsem tem pa je delo – trdo delo. Vsi ti osebnostni obrisi, vsaj po mojem občutku, dajejo osebnostni pečat Alojza Kosija. Nenazadnje tudi njegov skok v mladosti iz enega »ekstrema« v drug »ekstrem« življenjskega okolja to dokazuje. Tako rekoč preskočil je iz enega neizprosnega sveta ravnice, v drug neizprosen hribovski svet (tolminsko, kjer se je prvič zaposlil). Tudi ta svet se je zarisal v njegovo osebnost in še bolj izostril njegovo vztrajnost, ki se je odražala skozi delo. Preprosteje povedano njegova občutljivost na naravo je profilirala njegovo osebnosst. Delo pa je bilo edini kriterij »preživetja« v obeh dveh svetovih, ki ga je nadgradil v okolju, v katerem je deloval do sedaj in bo še naprej. Nenazadnje je dokaz temu skoraj 35-letno delo v IMP-ju, vzporedno s tem njegova strokovna rast, pridobitev akademskega naslova in vključitev v znanstveno pedagoško delo v eni od naših višješolskih ustanov.*

*In ravno občutljivost na naravo mu ne dopušča lagodja, če bi to tudi hotel, ampak ga sili naprej. Čeprav pokrajina ni več tisto, kar je bila nekoč, spremenila je svojo strukturo, toda duha ni ubila. In tudi pri Kosiju ga ni!* *jv*

**(Nadaljevanje iz prejšnje številke)**

# S preobrazbo do nove sposobnosti podjetja

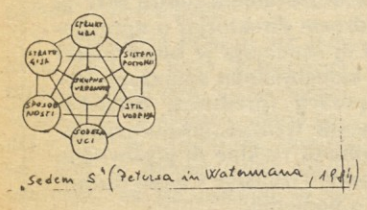
**Vrnimo se na začetno vprašanje o novi vzpodbudi, o vzpostavitvi nove sposobnosti v podjetju v odnosu do sodelavcev, inovativnosti, marketingu, celovitem obvladovanju kakovosti ali kakšnem drugem področju na katerem so težave. Pri reševanju teh problemov; pridobivanju specialnih znanj, razvoju novih sil, opuščanju starih navad, ustvarjanju vrhunskih storitev izven običajne kulture podjetja – vse to je v bistvu zelo zahtevno. In nesporno so strukturna in strateška vprašanja pomembna, vendar tvorijo le majhen del celotnega problema učinkovitega vodenja podjetja.**

## Kako spreminjati

Model z več variablami (struktura, naloga, ljudje, okolje, informacija in kontrola) za pristop k reševanju problemov podjetja je predstavil še Harold Leavitt. Ta model je vplival na cele generacije menedžerjev.

Najnovejši model za uspešno reševanje zahtevnih problemov sta predstavila Peters in Waterman. Avtorja trdita, da moramo za doseganje dobrih ali odličnih rezultatov upoštevati mnogo več kot le strukturna vprašanja. Po njunih tudi empirično preverjenih ugotovitvah je bistveno za vsako inteligentno obravnavo problema organizacije vključiti najmanj sedem variabel in jih neodvisno proučiti. Teh znanih »sedem S« je: struktura, strategija, sodelavci, stil vodenja, sistemi in postopki, skupne vrednote (vodilni motivi) spretnosti in sposobnosti (ali specialna znanja, ki so prisotna ali h katerim si podjetje prizadeva).

**Avtorja sta ta model tudi grafično prikazala:**




„Sedem S" (Peters in Waterman, 1984)

Po vsem razvitem svetu so ugotovili, da je prikazani model izredno učinkovit in smiseln za sistematičen razmislek, ki se ne omeji le na organizacijski Hardware, – na strategijo in strukturo, ampak vključuje tudi ustrezne »mehke«, kvalitativne elemente (software) – stil, sisteme, jedro kolektiva in medsebojno razumevanje. Model je dobil tudi imena kot »srečni atom«, ali »srečnih sedem«, tudi »sedem S«.

Mnogi strokovnjaki, teoretiki in praktiki trdijo, da z uporabo opisanega modela pridejo na dan vsa odločilna vprašanja posameznega podjetja.

Praktična ugotovitev, ki je izšla iz modela je v tem, da vse kar so doslej zavračali kot elemente organizacije, na katere se ne da vplivati zaradi iracionalnosti, intiutivnosti ali neformalnosti – vse to se: vendarle lahko krmili z ukrepi vodenja. Ugotavljajo, da je veliko več možno doseči, če smo pozorni na sedem omenjenih veličin, namesto samo na dve (strukturo in strategijo). Torej je resnična preobrazba, zlasti večjega podjetja pogojena z najmanj sedmimi kompleksnimi veličinami. Seveda pa to zaradi zahtevnosti vliva tudi nekaj strahu in pomislekov ali se sploh lotiti in preobraziti podjetje. Bolj udobno in lažje je samo čakati, ter še naprej ostajati pri rezultatih, ki omogočajo le preživetje. Ali pa le reorganizirati, planirati, adaptirati brez dejanskih učinkov in napredka.

Vprašajmo se še jasneje, čemu preobraziti, spremeniti naše podjetje? Vsaj dve kompleksni izredno pomembni področji sta za naš nadaljnji razvoj (obstoj) bistveni in bi morali doseči novo, višjo kvaliteto in sposobnost. Prvo je področje inovativnosti v najširšem pomenu (zlasti tržna naravnanost, novi izdelki, usluge in inoviranje tega kar je v svetu znano pod pojmom organizacijska kultura podjetja). Drugo pa je področje kakovosti izdelkov in storitev.

## Kdo spreminja?

Brez sistematičnega, kompleksnega pristopa se ne bo zgodilo nič pomembnega na nobenem področju (ne bo rezultatov). Tudi nič novega ne povemo če rečemo, da so (bodo) rezultati odvisni od sposobnosti in motivov vodilnih ljudi (vodstvenega tima) v podjetju.

Ljudje iz vodstva podjetja bi morali prvi spreminjati svoje ravnanje, zlasti svoj odnos do vprašanj človeškega dejavnika (kadra, sodelavcev). Saj so glavni problemi povezani s tem dejavnikom – sproščanjem človekovih zmogljivosti, ustvarjanjem ustrezne klime. Večina veličin iz opisanega modela so v bistvu človeški dejavniki. (Prosim, poglejte model še enkrat). In morda boste le verjeli, da ima teh sedem faktorjev modela tesno zvezo z uspehom ali neuspehom podjetja. Vsaj toliko ali še več, kot formalne strukture in strategije opisane v prejšnji številki tega glasila.

Ne bi bilo pametno, če tega modela ne bi upoštevali. Kajti ta kaže na okvir in instrumente za razmislek ter akcijo s katero bomo prišli do odločilnih novih moči, nove kvalitete.

Model tudi razširja diagnostične možnosti, ker zdaj menedžerji svoje pozornosti usmerjajo na sedem veličin namesto na dve.

Že površen pogled na model pokaže, da so v naših podjetjih zapostavljeni kvalitativni »mehki« elementi (stil vodenja medsebojno razumevanje, skupni motivi, – vrednote, jedro kolektiva). Vendar ne zadostuje že samo dejstvo, da poznamo (in si priznamo) naše šibke točke, to je le nekaj za začetek, morali pa bi iti naprej. Naprimer ugotoviti kaj kljub pomanjkljivosti solidno funkcionira in ni potrebno spreminjati. Prav gotovo bi morali začeti s sistematičnim razvojem v to smer; v okviru znanih modelov razvijati lastni program, model in lastne ideje oblikovanja.

Emil Smrekar

KABELSKE TV POSTAJE

# Pred konkurenco

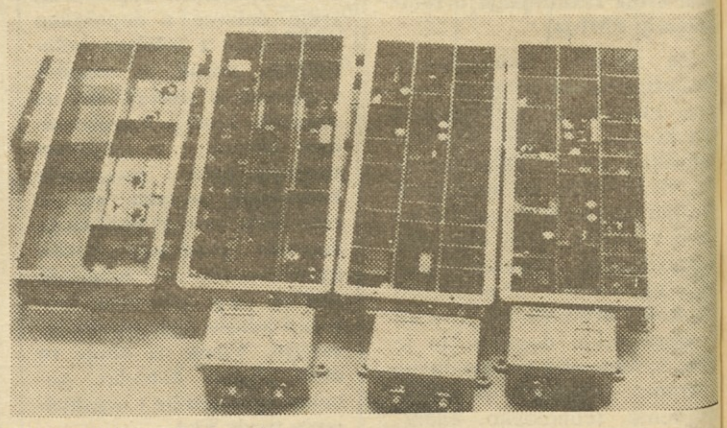
**Telekom, je kljub tradiciji in kakovosti, na področju TV signalizacije začel v preteklosti zaostajati. Ta zaostanek je bil še posebej opazen pri opremi za kabelsko televizijo. Razmere na trgu so jih prisilile, da so šli v razvoj nove glavne kabelske TV postaje, kajti konkurenca, jih je vse bolj izrivala iz trga. Znano je, da so kabelski sistemi doživeli razmah, razen tega se je pojavilo veliko proizvajalcev in uvoznikov opreme. Vzporedno z glavno postajo razvijajo tudi ostale elemente – oddajne postaje, linijske ojačevalnike in pasivne elemente.**

Osnova pri razvoju nove postaje, je bila kot nam je povedal inž. Dolinar, skupinska antenska naprava. Ta je zahtevala prehod na nove elemente in nove konstrukcije. Zato so pri razvoju koristile izkušnje, ki jih imajo na ostalih področjih TV signalizacije, še posebej s področja pretvornikov in oddajnikov.

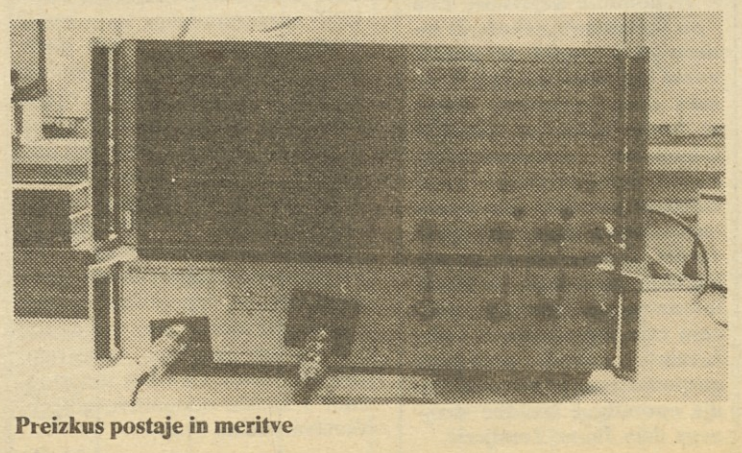
## Kakovostna obdelava signala

Cilj, ki so si ga zastavili pri razvoju glavne postaje, je bil doseči čimbolj kakovostno obdelavo signalov, od katere zavisi končna kakovost zvoka in signala. Ob zastavljenem cilju kakovosti, so si zastavili še cilj preseči časovni zaostanek za konkurenco. Celotna konstrukcija, je bila računalniška, kar je bistveno skrajšalo čas razvoja. Opravljene imajo že vse meritve in celoten sistem uvajajo v proizvodnjo. Za sistem je še značilno, da je kompatibilen s tujimi elementi. Po ocenah Telekomovih razvojnikov, sistem dosega evropsko raven in bi ga bilo možno plasirati na tuja tržišča, vendar je na teh trgih izredno huda konkurenca. Sicer se pohvalijo z enim sistemom, ki deluje že v Iraku, pri nas pa dva v Ljubljani, v Splitu, Zadru in Somborju.

V tehnološkem smislu, je konkurenca že za njimi, še več pa si obetajo, z uveljavitvijo nove zakonodaje, ki zahteva a-testiranja tovrstnih sistemov. Glede a-testov v Telekomu nimajo nobene bojazni, saj so prepričani in njihove meritve so tudi pokazale, da bodo a-teste pridobili.



**Elementi CATV – postaje**



**Preizkus postaje in meritve**

S tem razvoja še ni konec, ampak bodo nadaljevali na izpolnjevanju sistema. Z izpopolnitvijo sistema, bo možno zgraditi sistem z nekaj desettisoč priključki, kar po besedah inž. Dolinarja glavna postaja že zdaj zagotavlja. Za razliko od oddajnikov, si tu predaha praktično ni več moč privoščiti, saj je pri teh napravah tehnološka zastarelost krajša, hkrati pa že gre za polpotrošno proizvodnjo elementov, ki ni več povsem profesionalna.

jv

INOVATOR

# Lačen konj ne more vleči pluga

**Rudi Kunstelj sicer vodja orodjarne v Promontu, me spominja na »občasno pomursko medijsko zvezdo« Ernesta Kerčmarja sicer zaposlenega v avtomobilski tovarni Audi v ZRN, s to razliko, da ima Kerčmar, na račun svojih inovacijskih sposobnosti in dosežkov v Audiju poseben status »svobodnega strelca«, medtem ko za našega sogovornika kaj takega ne bi mogli reči. Še več, občutek smo dobili, da je porinjen nekam na rob. Čeprav nekateri trdijo, da ni tako in poudarjajo njegove sposobnosti in agilnost. Toda prepričan sem, da bi Rudi lahko dal bistveno več, če bi imel povsem odvezane roke.**

Rudi Kunstelj je zgovoren možak, pri katerem takoj ugotoviš, da ve, kaj hoče. To je prvi vtis, ki se potrdi po daljšem pomenkovanju z njim. Sicer pa je Rudi Kunstelj nemirna duša, ki se ne zadovolji z obstoječim, kar nenazadnje potrjuje tudi njegova življenjska pot. Povsod, kjer je bil, je ko je začutil, da je dosegel svoj zenit, enostavno spakiral in šel drugam, novim izzivom nasproti. Kot sam pravi, sta le dve službi, za katerima mu je žal. To je prva zaposlitev pri mojstru, kjer je začel s peko svojo stroke, od metle do na koncu že inovatorja. »Vendar, veste, kako je

Stroj za vzdolžno varjenje

bilo konec peddesetih let, kako so zasebnike stiskali za vrat, da so komaj dihali.« V tej delavnici so počeli vse, kar si je človek lahko zamislil, od ključavničarstva, kovaštva. Takrat ni bilo specializacije, delal si tisto, kar so ljudje rabili. Nedvomno pa se je njegova osebnost, ki se ne boji nobenega izziva profilirala že v tistih časih. O tem zgovorno priča nezgoda enega od traktoristov takratne zadruge.« V drugi polovici petdesetih let so namreč zadruge dobile prve traktorje. Eden od traktoristov je pri oranju, ko mu je plug zadel skalo, zlomil vlečno ploščo iz litega železa pri hidravliki. Prišel je k mojstru in ga prosil, če mu lahko pomaga, saj mu je služba visela na nitki. Mojster, ki se podobnih izzivov ni branil, je le bil nekoliko v dvomih, vendar jaz sem izziv sprejel in ploščo popravil, bolje rečeno na novo zvaril. Žal, kot sem dejal, sem se od te delavnice moral posloviti.« Zatem je naš sogovornik pristal v opekarni, kjer se je prav tako izkazal pri obnovi stroja za izdelavo opeke. Zatem je bil v še nekaterih firmah, dokler ga pot ni zanesla, kot marsikaterega Slovenca, konec 60-tih let v tujino. Tam je delal v treh firmah, najprej v tovarni motornih koles, zatem v tovarni brusilne tehnike. Njegova edinstvena želja pa je bila avtomobilska tovarna. Kot pravi, je s pomočjo nemškega prijatelja naslovil na Mercedesa pismo in bil na njegovo veliko presenečenje sprejet v prototipno delavnico te tovarne in to kot edini tujec. Prav gotovo je bilo to delo pravi užitek in veselje. »Veste, imeli smo vsa najsodobnejša orodja. Vendar pustiva to, bil je pač Mercedes. Zame je pomembno nekaj drugega, namreč odnosi med razvojnimi inženirji in nami ljudmi iz prakse. Tam so bili razvojniki po teoretični rešitvi nekega problema stalno v delavnici in iskali rešitve skupaj z nami. Enostavno, jim ni bilo vseeno, kako se bo njihova zamisel uresničila. Pa ne samo to, zavedali so se, da se vseh idealnih rešitev ne da predvideti za risalno desko. Zato so jim bile še kako pomembne rešitve v praksi. Pa tudi nasvete pri rešitvah, ki smo jih predlagali, so sprejemali brez zadržkov. Pri nas pa je ta delitev obupna. Zato me ne preseneča, da so naši razvoji tako neučinkoviti.« Mimogrede sem vrgel kost, namreč, da so ti odnosi včasih celo zaničevalni, ali pa vsaj onemogočajo ljudi v praksi, ker se razvojniki počutijo ogrožene. S tem se je takoj strinjal. Žal, nam je dejal, se mi tega ne zavedamo, ali pa se nočemo zavedati. »Ne znam se učeno izraziti, toda ta delitev, mi spodaj, oni zgoraj, nikamor ne vodi. Zame je, kot za človeka, ki razmnišlja, in dá nekaj od sebe, boleča. Prepričan sem, da papir preprosto ni dovolj za visok status, ki ga nekateri uživajo. Po drugi strani, pa je človek v »modrem plašču«, ne glede na sposobnosti in dosežke, z njim pokrit in porinjen v nižji rang. Ko sem mu omenil Kerčmarja, je samo zamahnil z roko. »Veste, kje smo mi pri vrednotenju dejanskega znanja. Tačas, dokler bo veljalo samo »papirnato«, se nam ne piše dobro. Sicer pa, ali vam prej nisem dovolj slikovito ponazoril?«

## Lačen konj crkne

»V Promontu sem se zaposlil pred nekaj leti kot vzdrževalec orodij in naprav. S tem pa se je začelo moje delovanje v tej hiši. Pred nekaj leti sem opazoval naše monterje, kako so pod zastreškom na prostem čistili rjave cevi z navadnimi brusilnimi stroji in požirali tisti prah. Bilo je obupno. To me je spodbudilo, da sem začel razmišljati o neki rešitvi, da bi vsaj malo izboljšali pogoje dela.« Dokopal se je do rešitve, idejo in skice je pokazal tehnični službi, ki se je s predlogom strinjala. Tako je nastal stroj za čiščenje, ki uspešno dela že peto ali šesto leto. Stroj je zamenjal pet delavcev, pa tudi neprijetnega prahu so se znebili. Takrat je dobil za nagrado približno polovico plače. Ob tem stroju pa je Rudi nekoliko nezadovoljen, saj bi bil lahko po njegovem prepričanju to zanimiv tržni proizvod, ob nekaterih dopolnitvah, ki jih ima v glavi, ali pa na reklamnih blok lističih. Kot smo lahko ugotovili, so ti lističi njegova osnovna dokumentacija, za skorajda vse rešitve in inovacije, ki jih je do sedaj obdelal, ali jih pa še bo. Te dokumentacije, je že za cel predal pisalne mize v orodjarni, katere vodja in ustanovitelj je. Poleg teh lističev pa so tu še malo večje pole, ki jih ima zalepljene na pisalni mizi, »to pa za zahtevnejše projekte«, pravi.

**»Veste moje vodilo v življenju je bilo in je še, da človek naj naredi tisto, kar more, ali zmore narediti, in ne samo tisto, kar mora narediti. Žal pa pri nas ni vse podrejeno temu, da bi se človek zares ravnal po tem vodilu. Če ostanem samo pri plačah, te so v zadnjem obdobju mizerne. Razkoraki glede na učinke preveliki. Vse preveč gledamo skozi ta očala formalnega statusa, po domače stolčka, ki ga nekdo zaseda, ni pa kriterijev za nagrajevanje dejanskih prispevkov k učinkovitosti ali neučinkovitosti podjetja. Vse bolj se približujemo miloščini, ki jo dobivamo za svoje delo. Z inovativno dejavnostjo pa je še huje. Vsi pričakujejo razmah, dejanskega vrednotenja teh prizadevanj pa ni. Žal je trepljanje po ramenu v današnjih časih premalo, in nagrada po pravilniku, ki je preživet, prav tako. Na vse pozitivne dosežke bi morali gledati v teh hudih časih le nekoliko drugače. Vse povsod smo polni besed o spodbujanju inovacijske dejavnosti. Ob tem namreč pozabljamo na to, kar vsak dober kmet dobro ve, namreč, da lačen konj dolgo ne bo vlekel pluga, prej bo »crknil«.**

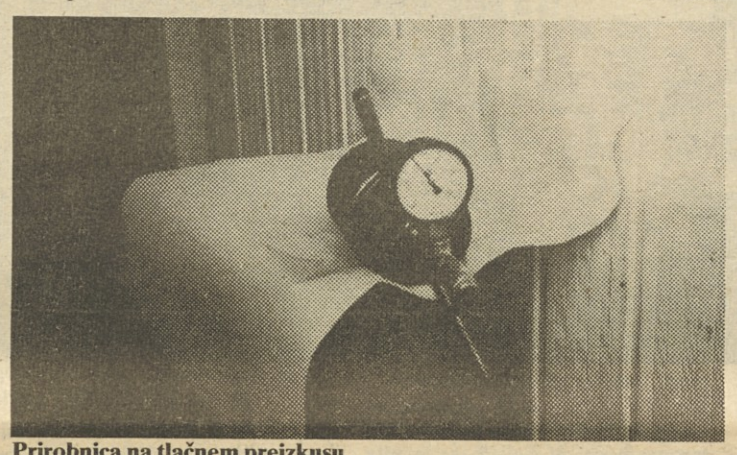
Izdelal je še stroj za previjanje in rezanje izolacijske folije za cevovode. Ob začetku proizvodnje jeklenih dimnikov, je izdelal pripravo za vzdolžno avtomatsko varjenje cevi. S tem so olajšali delo in izboljšali kakovost zvara. Omenimo še dvigalo v orodjarni, ki je prav tako plod njegove konstrukcije.

Uspelo mu je tudi z reducirkami, najprej manjših dimenzij, za katere so orodja izdelali iz odpadnega materiala. Sedaj pa se lahko pohvali že z ekscentričnimi reducirkami. Na reducirkah sva zastala. Kot pravi, je to najbolj nazoren primer, kaj lahko takšen izdelek prinese firmi. Na eni strani so z novim načinom izdelave izboljšali kakovost, skrajšali proizvodni čas in pocenili proizvodnjo. Če bi ta izdelek ustrezno tržili, bi lahko prinesel ustrezen dohodek. Industrijska proizvodnja, je bistveno cenejša, zaradi kakovosti, pa bi lahko dosegali bistveno višjo ceno. Skratka dve muhi na en mah.

Ob vseh ostalih novitetah omenimo še izolacijsko prirobnico. Resda so iz razvoja prišle prirobnice, ki jih sedaj tudi izdelujejo. Vendar je po njegovi oceni njegova rešitev boljša in cenejša. Zaradi tega prepričanja pri tem izdelku ni miroval, ampak ga je dal preizkusiti. Zavodu za raziskavo materiala in kovin in ga tudi patentno zaščititi. Sedaj pa čaka na najboljšega ponudnika, ki bo izdelek začel proizvajati.

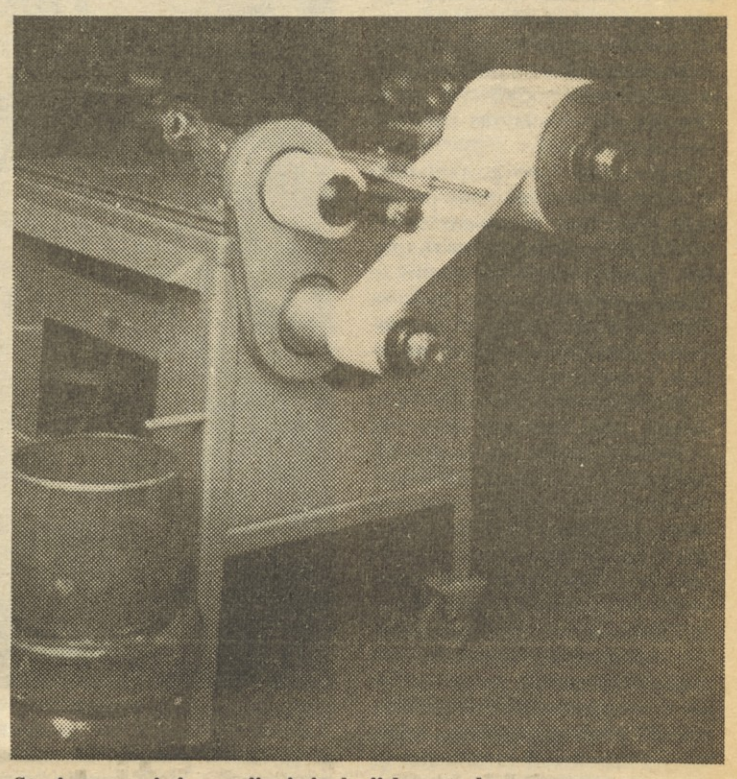
Na koncu je Rudi Kunstelj povedal, da je njegovo življenjsko vodilo, da naj človek naredi toliko, kolikor more narediti, in ne toliko kot mora narediti. Toda po drugi strani z grenkim priokusom dodaja, da bo konj vlekel plug, dokler bo dobro hranjen, sicer bo »crknil«. To pa ga na nek način najbolj moti. Za vse, kar je prispeval in naredil, enostavno ni dobil tistega, kar bi moral dobiti. Kot pravi, se zaveda, da ni človek brez hib, toda narejeno je le treba ustrezno ovrednotiti in tudi nagraditi. Zgrešeno je namreč mišljenje, da se s tem napolni samo en žep, gotovo bi bili tudi ostali bolj polni. Vse to pa zmeraj bolj sili v razmišljanje o drugačni poti. Kakšna bo, sam že dobro ve. Pa tudi klima ni vsepovsod enaka.

J. Votek

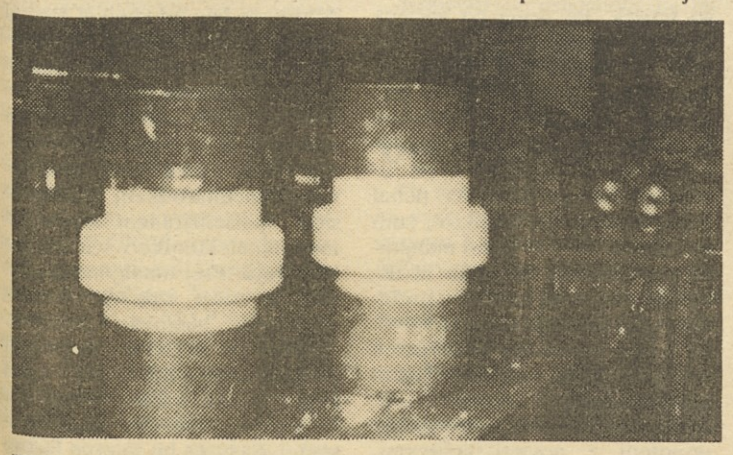


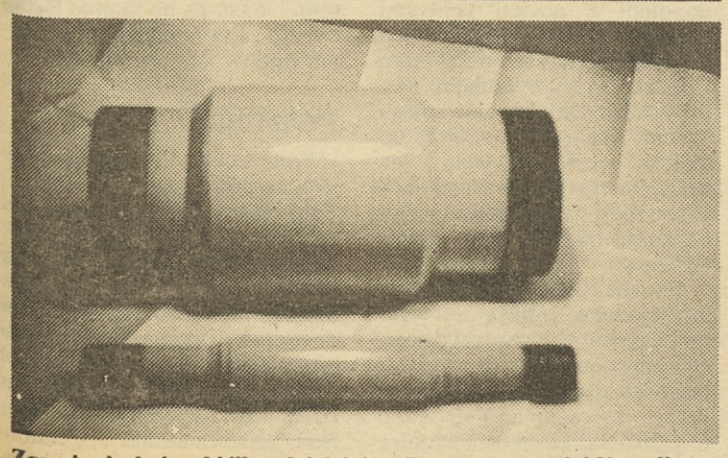
Prirobnica na tlačnem preizkusu

Rudi Kunstelj ob stroju za čiščenje cevi



Stroj za rezanje in previjanje izolacijskega traku





Zgoraj prirobnica, ki jih sedaj delajo v Promontu, spodaj Kunstljeva prirobnica

# Misli iz knjige Dr. Kosa

**Knjiga ima neverjeten naslov INDUSTRIALIZEM, to je termin, ki v svetu izumira, tako kot že zamira termin konstruiranje.**

**– ne planiramo proizvodov, ki prinašajo kupcem tehnično in ekonomsko korist**

**– prodajni kader nima iniciative in elana in ne druži intuicije s planiranjem**

**– razmišljanje, analiza in planiranje ni predhodna faza planiranja proizvodov**

**– kupca se ne motivira in se mu ne svetuje v skladu s strategijo podjetja**

**– glavni smoter je v tem, da le čedalje višje navijamo ciljne številke za prodajo, s politiko cen in marž rešujemo prodajo, namesto da bi nakazali na rešitve in na ustreznosti prodajnih poti**

**– prodajne statistike ni**

**– problemi kupcev se ne analizirajo stalno**

**– aplikacije proizvodov so zastarele in odraz konservativnih sil**

**– aplikacij je absolutno premalo**

**– inovacijska moč ni ključ do višje konkurenčne sposobnosti**

**– inovacija ni pogoj za ureditev sistemskih blokad**

**– novi proizvodi se ne iščejo metodično**

**– inovativnega vodenja ni in ni strateški cilj podjetja**

**– strokovni problemi niso visoko aktivirani**

**– novih proizvodov ne obdelujemo z aspekta celega sistema**

**– imamo premalo kooperacije**

**– imamo premalo znanja**

**– s faktorjem servis za kupce ne operiramo kot s prinašalcem dobička**

**– servis ne prinaša povratni tok izkušenj v konstrukcijo in proizvodnjo**

**– prospekti se delajo ročno, čeprav že ves razviti svet drvi v kompjuterizacijo monografij in enciklopedij**

**– reklama o proizvodih je slučajna**

**– stiki z javnostjo nepripravljeni**

**– karizmatičnega vodenja ni**

**– skupina na vrhu ne govori z enim glasom**

**– ni kroga osebja, ki bi ustvarjal klimo, zato izraža način vodenja zadržanost in togost, kar kaže na blokiranost**

**– vrednostni sistem je slab, ne delamo kar rečemo, sodelovanje je slabo**

**– na važnih sestankih ni zapisnikov**

**– poročila so daljša od ene strani**

**– naključno je tisto, kar ne bi smelo biti in obratno**

**– v prihajajoči krizi se ljudje potajijo, namesto da bi odkrito povedali o problemih**

**– konflikti so med ljudmi in ne zaradi stvari**

**– hierarhičnih ravni je preveč**

**– kadrovska politika ne upošteva potreb v prihodnosti**

**– nove ljudi ne izbirajo tisti, ki jih bodo potrebovali in delali z njimi**

**– v neustvarjalnih službah je preveč ljudi**

**– podjetje ne more biti nadpovprečno, če ima podpovprečno vodstvo.**

**Pripravil: D. Goli**

Obnova SOZD-a IMP

ISH – Frankfurt

# Več vlaganj v trg in razvoj

**O letošnjem sejmu ISH, ki je bil marca v Frankfurtu, smo udeležence iz posameznih razstavljalskih ozdov poprosili, naj nam vsak s svojega vidika predstavi sejem. O tem smo dobili naslednja razmišljanja:**

**Marko Weber, vodja prodaje v tozdu Avtomatika:**

»Ocenjujem, da je naš nastop na sejmu ISH v Frankfurtu opravičil pričakovanja, ki smo si jih realno obetali od te udeležbe. Že sam interes IMP-ja, da se uveljavi tudi na tujem tržišču, dá vedeti, da je usmeritev te organizacije prava. Na področju marketinške obdelave trga kljub temu, da si prizadevamo, še vedno s svojo ponudbo premalo upadljivo vplivamo na eventuelne interesente za naše izdelke. Eden od vzrokov za to pomanjkljivost je brez dvoma višina finančnih sredstev oddvojena za te namene. Da bi dosegli konkurenčnost naših izdelkov na zahtevnem svetovnem trgu, moramo nedvomno bolj preudarno in z predhodno raziskavo trga vlagati v raziskovalno dejavnost, seveda le v tiste veje, kjer smo tako tehnološko, kot tudi strokovno dovolj podkovani, da bi dosegli kakovostno in cenovno svetovno raven.

Interesenti iz gospodarsko razvitih držav se zanimajo pri našem programu predvsem za izdelke, pri katerih je svetovna raven znanja, vloženega v njih, že dosegla nek optimizem, to je za tiste, pri katerih se v večjem procentu prodaja material in obdelava, v manjšem pa znanje.

Po prisotnosti držav SEV-a in drugih manj razvitih držav se vidi čedalje večja tehnološka zaostalost za razvitim delom sveta. Rešitev, ki se ponuja sama od sebe, dá vedeti, da edino vlaganje v izpopolnjevanje kadrov in cenena izdelava končnih proizvodov lahko ustavi naraščanje prepada med razvitim in nerazvitim delom sveta, kajti nove tehnologije, ki nosijo v začetku velik delež profita, niso naprodaj.

IKO je za čas trajanja sejma nudil predvsem informacije o svojih možnostih sodelovanja in nastopa v tujini, obenem pa smo vodili konkretne razgovore o sodelovanju, od katerih se jih bo nekaj nedvomno realiziralo.

Poleg ankete, ki smo jo izvedli hkrati z razgovori ob uporabi anketnih kartic menim, da smo se še bolj približali bistvu nastopa ob takih priložnostih. Slika, ki se ti nehote vtisne ob razmišljanju na take prireditve, jasno kaže, po kateri poti je treba hoditi. Rezultati konstrunktivnih obiskov razvojnih in komercialnih služb na takih prireditvah so tudi v DO IKO že obrodili sadove.

Cenenost analognih sistemov dá vedeti, da na tem področju ne bo več pravega kruha za vse, ki se s tem ukvarjajo. Še vedno pa vlada interes za elektromotorne pogone, armature, črpalke iz naše države, saj tehnologija teh proizvodov za zahodna mišljenja ni tako zelo zahtevna, zahteva pa je predvsem po ažurnosti, kvaliteti in ceneni ponudbi. Konkurenca je tu manjša kot pa pri informacijskih sistemih.

Rezultat opravljenih razgovorov so razna povpraševanja, iz katerih se bo sigurno razvil kak nov posel, ki ga verjetno ob udeležbi na sejmu ne bi bilo. Iz vsega omenjenega izhaja, da je prisotnost, pa četudi ne na najvišjem organizacijskem nivoju, potrebna in nujna za obstoj katerekoli firme. Brez širokega in zahtevnega trga ni napredka.

Smatram, da moramo v prihodnjem obdobju še bolj nazorno prikazati svetu naše zmogljivosti in sposobnosti, ki vsekakor niso tako majhne ob ustrezni organiziranosti in so pogoj za obstoj v gospodarstvu, kjer vladajo »kruti« zakoni trga.«

**Zlato Murn, pomočnik komercialnega direktorja v IKU:**

»Sodeloval sem pri vodenju sejemskega prostora ISH v Frankfurtu v Zvezni republiki Nemčiji. IMP je imel letos dva razstavna prostora-enega v hali 9, kjer sta razstavljala Iko in Livar, drugega pa v hali 5, kjer so razstavljali Tio, Klima montaža in Klimat. Pri tej anketi se bom omejil na naš razstavni prostor, ki je bil v hali 9 in je imel 42 kvadratnih metrov. Skupni stroški za ta prostor so znašali 45.000 nemških mark, od katerih je odpadlo 15 odstotkov na Livar, 85 odstotkov pa na Iko sorazmerno z razstavno tlorisno površino. Ureditev razstavnega prostora in organizacijo je uspešno izpeljal tozd Marketing. Ker sejemske aktivnosti še potekajo, komercialnih učinkov še ni mogoče finančno ovrednotiti, lahko pa ocenim, da je bilo sodelovanje Ika in Livarja na tem sejmu uspešno, saj:

– nam je uspelo še enkrat zbrati dovolj volje, predvsem pa denarja (upam, da ne zadnjič) in se pridružiti ponudbi na zahodnem trgu, kjer imamo svoj imidž.

– Vzbudili smo zanimanje za nekatere nove izdelke (kompaktna postaja ŠTT Itak, sistem Fuego (Avtomatika), malo črpalka GHN (tozd Črpalke); po nekaterih izdelkih pa so obiskovalci sejma povpraševali, zahtevali vzorace, nekateri posli pa so tudi že konkretizirani.

– Ikov in Livarjev razstavni prostor je bil stičišče, prostor za sestanke, za počitek in za obisk IMP-jevcev od vsepovsod, pa tudi od drugih kolegov iz Slovenije in s celotnega območja Jugoslavije.

Sejem nas je obogatil z izkušnjami v zvezi z razstavnim prostorom, saj je bil prospektni material kvalitetno in kvantitetno zadovoljiv, izbira eksponatov je bila dobra in namestitev ustrezna, medtem ko je bila končna obdelava izdelkov precej pod nivojem podobnih izdelkov zahodno evropskega trga. Dobro so delovale tudi servisne in pomožne dejavnosti na prostoru. Čeprav so stroški za razstavni prostor visoki, menim, da ta prostor tudi v prihodnje ne bi smel biti manjši, kot je bil.

– Iz SFRJ so poleg IMP-ja, ki je imel dva razstavna prostora, sodelovali na sejmu le še mariborska Livarna in konjiški Konus. Obiskali so nas pravzaprav vsi Jugoslovani, ki so prišli na sejem, kar krepi imidž sozda IMP tudi v domovini. Menim, da bi morali v prihodnje poiskati načine sofinanciranja udeležbe na sejmu (tudi s strani sozda).

– Sodelovanje na sejmu ISH-največjem specializiranem sejmu panoge, v kateri smo dejavni, je ob težavah, s katerimi se srečujemo na domačem trgu, nujna. Vložena sredstva, ki jih posredno ali neposredno namenjamo v osvajanje zahodnega trga, že kažejo prve obete. Nanje kažejo prve možnosti plasmaja naših izdelkov na zahod po eni strani, po drugi strani pa potencialne možnosti relativno visoko razvite proizvodnje tehnologije, s katero razpolagamo. Zahodnjaki tudi sami iščejo bodoče kooperante, ki bodo sposobni proizvajati za bodočo evropsko skupnost po bolj konkurenčnih cenah in prevzeti nekakšno funkcijo današnjih cenejših proizvajalcev iz Italije, Španije itd.«

**Aleš Žontar, pomočnik komercialnega direktorja v Klimatu:**

»Vsekakor je zelo pozitivno, da IMP razstavlja na tem svetovnem sejmu. Letos se je IMP prvič odločil, da bo razstavljal na dveh razstavnih prostorih. S tem smo dosegli, da so bila posamezna področja IMP-jeve dejavnosti v halah, ki so strogo namenjene določenemu področju in sicer smo razstavljali v hali 9, ki je bila namenjena področju avtomatske regulacije črpalk in armatur. Na tem razstavnem prostoru sta bili prisotni delovni organizaciji Iko in Livar – vsaka s svojim kompletnim proizvodim programom. V hali 5, ki je bila namenjena področju klimatizacije, pa so razstavljali Klimat, Tio in celjska Klima. Klimat je na tem razstavnem prostoru pokazal svoj novi izdelek stropni klimat in mešalni boks z elektronskim regulatorjem pretoka. Tio je razstavljal elemente za distribucijo zraka in protipožarne lopute. Na razstavnem prostoru so dajali informacije delavci iz delovnih organizacij-razstavljalk. Ker so bili tu v glavnem strokovnjaki z mnogimi izkušnjami, so razgovori potekali precej bolj poglobljeno, kar je dajalo ugodnejši vtis. Moteča pa je bila nepovezanost med posameznimi delovnimi organizacijami v smislu enotnega nastopanja, kot so podajanje informacij, cenovne in tržne politike. Glede tega bi moral Marketing odigrati pomembnejšo vlogo povezovalca, česar pa po mojem mnenju ni zadovoljivo opravil.

Na razstavnem prostoru so tuji obiskovalci pokazali zelo veliko zanimanja za nekatere elemente, kot so elementi za distribucijo, toplotni prenosniki, ventilatorji itd. Mnogo manj zanimanja pa je bilo za kompleksne naprave, kot so klimatske enote, kar je glede na naš tehnološki nivo tudi razumljivo. Zelo so se zanimali tudi za našo novo vrsto klima omar in naše novo interesno področje – to je direktno hlajenje v klimatskih napravah. Svetovni proizvajalci klima omar so se zanimali za funkcijo in predvsem za to, če so naše klima omare sestavljene iz elementov domače proizvodnje. Glede na to, da so dobili informacijo, da so elementi večinoma domače proizvodnje, so zanje pokazali zanimanje.

Pri svetovnih proizvajalcih klima omar je značilno, da elemente kupujejo in po svojih zasnovah sestavljajo kompletne naprave. Prav zaradi tega vidim možnost sodelovanja in plasmaja naših elementov. Glede na to, da IMP prehaja na področje direktnega hlajenja v klimatskih napravah, sem si s posebno pozornostjo ogledal vrhunske svetovne proizvajalce na tem področju. Značilnost omenjenih naprav svetovnih proizvajalcev je namenska gradnja in kompleksnost naprave v smislu povezovanja vseh funkcij (transport, hlajenje, gretje, vlaženje, sušenje zraka s kompletnim hladilnim agregatom in z elektroinštalacijo ter regulacijo). Menim, da je IMP na tem področju preširoko zastavil svoj program, in da je potrebno področja selekcionirati glede na namen uporabe (PTT centrale, sušenje zraka v zaprtih bazenih itd.).

Kar zadeva gradnjo klimatskih naprav, je bilo opaziti visok tehnološki nivo priznanih svetovnih proizvajalcev, kar ni značilno za naše klimatske naprave. Prav na tem področju je potrebno pospešeno delati na tistih programih, ki so že zastavljeni.«

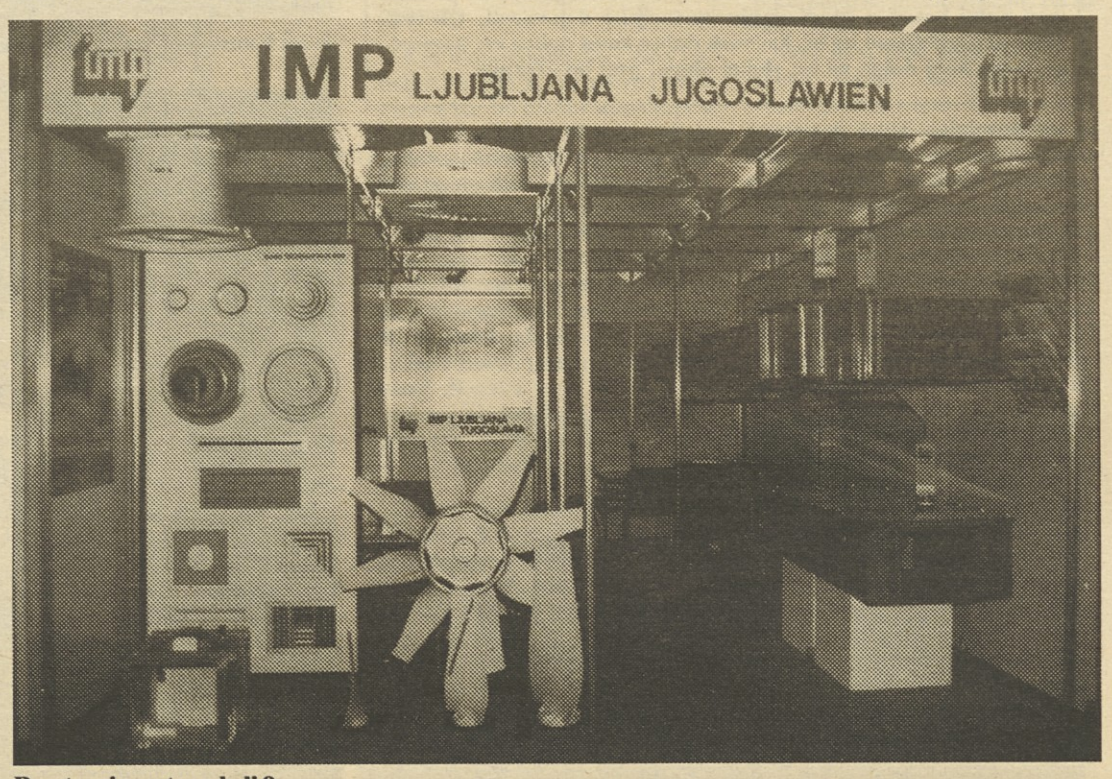
**Valter Špeglič, vodja marketinga v Klimi Celje:**

»Sejem ISH je tudi za našo delovno organizacijo zelo pomemben. Na njem se pač primerjaš in srečaš vso svetovno konkurenco na področju dejavnosti. Na letošnjem sejmu smo predstavili rotor aksialnega ventilatorja tipa N-AVV in kanalski ventilator tipa CVK. Posebno zanimanje je bilo za izdelek rotor N-AVV, ki je bil po kvaliteti izdelave na svetovnem nivoju. Vse potencialne kupce pa sedaj komercialno in tehnično natančneje obdelujemo, saj tega na sejmu ni bilo mogoče opraviti zaradi številnih obiskovalcev.

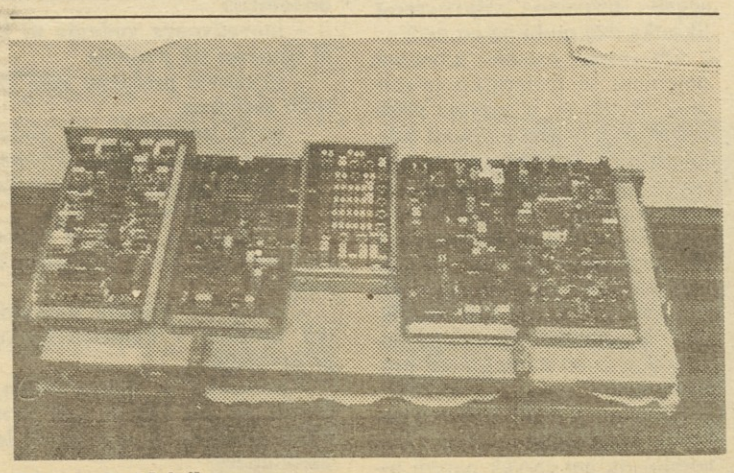
Razstavni prostor je bil skromno, vendar lepo urejen, toda glede na veliko frekvenco obiskov premajhen. Zato bi se bilo potrebno v prihodnje odločiti za večji prostor.

Uspeh letošnjega frankfurtskega sejma se bo pokazal šele v bližnji prihodnosti, če bo prišlo do konkretnih naročil.«

M. P.




**Razstavni prostor v hali 9**



**Elementi oddajnika**

TELEKOM

# Oddajnik

**V Telekomu so začeli s pripravami na razvoj in proizvodnjo novega televizijskega oddajnika pred dobrima dvema letoma. Po besedah direktorja razvojnega oddelka Ivana Resnika in vodje projekta inž. Martela so v dobrega pol leta pripravili vso dokumetacijo in zaključili finančno konstrukcijo za razvoj projekta. Kot smo izvedeli, so načrtovano razvojno nalogo 20 kW oddajnika »pokrili« s krediti iz razvojnega sklada IMP-ja in Ljubljanske banke, ter z lastnimi sredstvi.**

## »Učinkovit projekt«

Prototipno izvedbo 20 kW oddajnika so predstavili že na lanskoletnem ljubljanskem sejmu elektronike. Že na samem sejmu se je pokazalo, da so zadeli v »poino«, saj so prejeli že nekaj prednaročil, med drugim od ljubljanske in novosadske televizije. Glede na odmevnost izdelka na tržišču predvidevajo, da se bodo razvojni stroški povrnili že v dobrem letu. Načrtovali so sicer dve leti. To je nedvomno dovolj zgovoren dokaz o ekonomski upravičenosti razvojne naloge. Nenazadnje pomeni oddajnik pravočasen odziv Telekoma zahtevam tržišča. V preteklosti, je bila Telekomova proizvodnja naravnana v izdelovanje pretvornikov, ki pa so v zadnjem času tržno manj zanimivi. Po oceni inž. Martela, je to posledica precej dolge življenjske dobe pretvornikov in zasenčenosti tržišča. Po drugi pa večjega števila izdelovalcev tovrstnih naprav. »Oddajniki v Telekomu niso nekaj novega,« pravi inž. Martel, »mi smo posamezne podsklope za oddajnike izdelovali za zahodnonemško firmo Siemens. Ko je Siemens nehal s proizvodnjo oddajnikov, smo se odločili, da razvijemo manjkajoče podsklope. Skratka izkušnje, ki smo si jih nabrali v preteklosti, so bile zadostno jamstvo, da lahko razvijemo kakovosten oddajnik, ki bo zadostoval vsem mednarodnim normativom. Tako smo osnovno konstrukcijo dopolnili z novimi rešitvami. Naša prizadevanja je podprl tudi Siemens. Pri nas je naročil ojačevalni del za 5 kW oddajnik, kar je osnova za 20-kilowatnega. V tem času je razvoj 20 kW oddajnika v zaključni fazi. V naslednjem mesecu bomo zaključili s preizkusi in meritvami celotnega oddajnika.«

Oprema

Oddajnik je nedvomno visoko profesionalen izdelek, pri katerem kakršne koli pomanjkljivosti niso dopustne. Preprosteje rečeno delovati mora brezhibno od prvega dne zagona. Vse to zahteva izredno kakovostno testiranje in kontrolo izdelka pred dokončno predajo naročniku. Te bojazni za zdaj v Telekomu ni, saj so se opremili z moderno merilno opremo, kjer lahko opravijo najzahtevnejše meritve. Kupec bo prevzel izdelek v tovarni po vseh opravljenih meritvah in kontroli izdelka.

Pri oddajniku pa še naprej sodelujejo s Siemensom, ki je dobavitelj jakostnih elektronk. Z začetkom proizvodnje oddajnika pa razvoja v Telekomu ne mislijo prekiniti. V tem času zadovoljujejo vse zahtevne kriterije delovanja ojačevalnih stopenj: zanesljivost, življenjsko dobo in majho porabo energije. Vendar bo po oceni Telekomovih strokovnjakov, potrebno še naprej bedeti na izpolnjevanju posameznih sklopov.

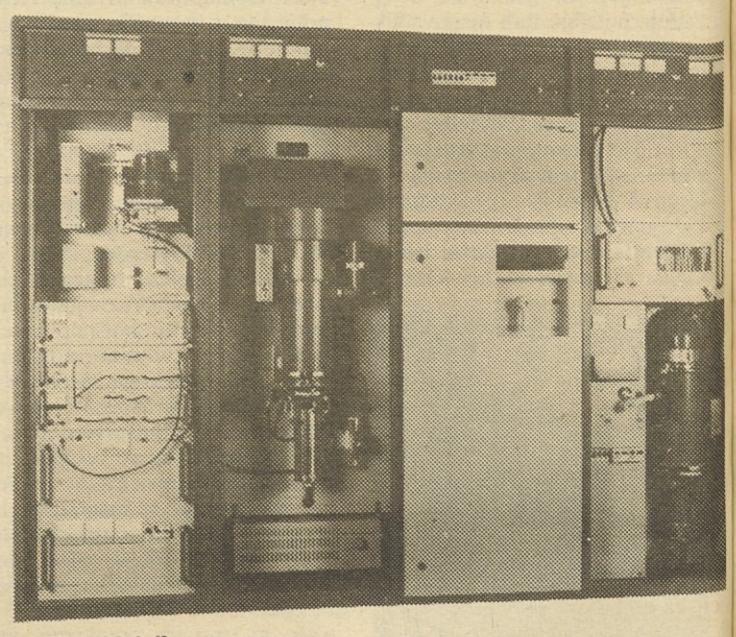
## Tržišče

Po ocenah in prvih nastopov na trgu, pričakujejo v Telekomu dobro prodajo oddajnika. Razen omenjenih prednaročil na ljubljanskem sejmu elektronike, imajo podpisano pogodbo o izdelavi 10 5 kW oddajnikov za Siemens (4 so že odposlali). V juniju mesecu pa se bodo predstavili na mednarodnem tržišču, in sicer specializiranem sejmu za tovrstno elektoniko v švicarskem Montreju. Prej omenjene oddajnike so sicer izdelali pod Siemensovo blagovno znamko. V Švici pa se bodo predstavili povsem samostojno, prav tako imajo proste roke pri trženju. O odzivu več po končanem sejmu. Sicer pa bo to prvo lastno trženje za ta oddajnik na zahodnih trgih.

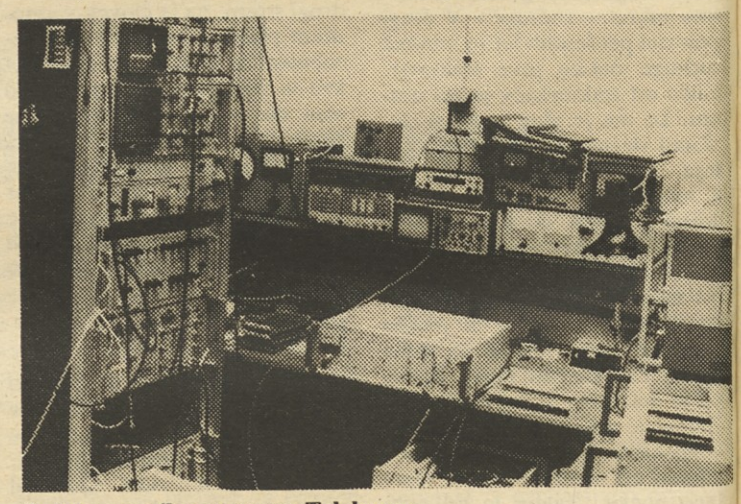
## Proizvodnja

Proizvodnja oddajnikov je izredno zahtevna in specifična. Zato zahteva kakovosten pristop na vseh ravneh. Zato vlagajo veliko naporov, da proizvodnja sledi tehnološkim zahevam. Skratka vse službe morajo biti povezane. Dodajmo še, da je bila konstrukcija opravljena s pomočjo računalnika, kar je izredno skrajšalo »razvojni« čas. Nova pa je tudi oblika izdelka.

jv



**20 kW oddajnik**



**Sodobna merilna oprema v Telekomu**

ODMEV

# Po dveh letih zopet in že petnajstič ISH '89

**Od 14. do 18. marca 1989 je bil v Frankfurtu, na razstavni površini 200.000 m² Internacionalni strokovni sejem za področje sanitarne, ogrevalne in klimatizacijske tehnike ISH. Obiskalo ga je 180.000 strokovnjakov iz 70 držav, med njimi tudi inženirji, direktorji, pravniki in ekonomisti iz sistema IMP, za katere je bilo rezervirano celo posebno letalo. Razstavljalo je 1500 podjetij iz Jugoslavije pa le IMP, Livar in Konus.**

## Informacijski sistem sejma

Za pospešitev medsebojnih kontaktov med razstavljalci in obiskovalci je bil to leto brezplačno na razpolago elektronski informacijski sistem imenovan »Compas«. Še iz razstave iz leta 1987 pa je bilo mogoče koristiti Borzo zastopstev in licenc. Leta 1987 je imel vsak peti razstavljalec podatke v tej Borzi, oz. bilo je na voljo skupno 3400 podatkov.

## VDI–TGA z 6000 člani, pripravljen na pogovor

Na sejmu je bil navzoč, kot vedno, tudi član predstojništva sejma, združenja VDI–TGA (VDI Gesellschaft Technische Gebäudeansrüstung), ki deluje na področjih:

– ogrevalna in prostorska tehnika,

– oskrba z daljinskim ogrevanjem, hladilno vodo in plinom,

– vodna kanalizacija, plinska in medicinska tehnika,

– nadzorna tehnika v zgradbah, merilna, krmilna in regulacijska tehnika.

## Simpozij EG med sejmom

16. marca tretji dan sejma, je bila na programu tema »Evropa«, posebno z vidika perspektive leta 1992/93.

## Nekaj trendov

Zopet so bile v središču pozornosti teme, kot:

– zaščita okolja

– energetsko varčevanje

– komfort in

– gospodarnost.

Trendi s področja ogrevalne in klimatizacijske tehnike so se kazali predvsem v:

1. Vodenje temperature ogrevane vode od temperature okolice je že popolnoma zamenjala individualne regulacije v posameznih prostorih.

2. Nizkotemperaturno ogrevanje je prineslo probleme kot slaba regulacija, korozija v kotlih, vplivi na dimnik, pogosto vključevanje gorilnika, nizki izkoristki, slabo izgorevanje, zato se kaže šansa zopet za kotle z visokimi izkoristki in **prigrajenimi hranilniki toplote.**

3. Pri projektiranju naprav **ni več rezerv.**

4. V klimatizaciji se kot najbistvenejše kaže ekstremno zmanjšanje **pretočnih količin zraka.**

5. Pri avtomatizaciji se čedalje bolj uveljavlja komunikacijski način PROFIBUS, to je **odprta** nevtralna **komunikacija** v povezavi s centralnim nadzornim sistemom, ki omogoča za vse priključene naprave, pa čeprav so proizvedene od različnih proizvajalcev, z enotno definicijo strojne in programske opreme, medsebojno razumevanje. Osnova je ISO/OSI referenčni model (International Standard Organisation/ Open System Interconnection) in MAP (Manufacturing Automation Protocol). Za to že obstaja tudi nemška prednorma **DIN 19245**, del 1 in 2, 1989. Prednosti te standardizacije, razvite na visoki šoli koresruke so:

– dvožilna mreža, standardni hardvare in software

– niso potrebni posebni adapterji za elemente drugih proizvajalcev

– enostavno dograjevanje

– varnost podatkov.

6. Decentralizacija inteligence se pojavlja predvsem zaradi minimizacije instalacijskih stroškov, tako, da v hišni tehniki danes ločimo:

– nivo sinteze (procesni računalnik, PC)

– nivo obdelave (DDC, Spc)

– nivo procesa **(inteligentni sezorji, inteligentni programi)**

7. Elektromehanska regulacija se umika.

8. Čutiti je, da bo leto 2000 dejansko pomenilo konec železne dobe in dejansko je, kot pravi **prof. dr. Brunc**, podjetje Konus železarna bodočnosti, namreč to podjetje, že dalj časa uporablja PLASTISTYL, plastiko, tršo od jekla. Podjetje, top v Evropi, je kot bi prišli v Kalifornijo. IMP bi lahko s KONUSOM razvil moderen material za ventile. Podobnega mnenja je bil na dnevu strojništva tudi prof. dr. Peklenik, ko je omenil, da naša obdelava materialov danes še vedno bazira na principu »klima«, in opozoril, da novi materiali prinašajo nove tehnologije.

9. Z novimi proizvodi se rastavlja tudi servisna naprava, kar je popolnoma nov koncept do servisa in seveda do kupca, pravzaprav vzbuja kupcu zaupanje.

10. Izdelki od pogonov do tipal do materialov postajajo čedalje bolj »inteligentni«, kar pomeni, da bi morali biti bolj »inteligentni tudi mi.

## Reorgnizacija v LANDIS/GYR

To predstavlja pravzaprav razvojno strategijo v mednarodni areni, kjer se je pokazalo, da je potrebna hitrejša reakcija na trgu meritev, krmiljenje in regulacije. Firma želi obdržati in nadalje krepiti svoj položaj na področjih, ki se seveda čudovito dopolnjujejo:

– komfortne regulacije,

– energetike,

– komunikacij.

V splošnem želi skrajšati vse »predhodne čase«, kar pomeni željo po hitrejšem uvajanju novih tehnologij na trg. Jedro nove strukture bo postavitev treh samostojnih podjetij, za vsako področje po eno.

Postavitev čim več pravih in marketinško usmerjenih **Profitnih centrov** in uporaba principa **nedeljive odgovortnosti**so nadaljnja znamenja nove organizacije koncerna. Odgovornost bo sedaj decentralizirana.

Centralizirana bo ostala le grupa:

– informatika, produkcijska tehnologija

– finance, Controlling

Manjše družbe bodo ostale nespremenjene kot manjšina podjetja. Vodstvo koncerna bo imelo glavnega direktorja, ta pa neposredno pod sabo štab koncerna in svetovalni odbor.

Projekt principa podjetij, imenovan UK 2000, bi se moral zaključiti konec stoletja iz tisočletja.

Koncept je predstavil na tiskovni konferenci sejma ISH član vodstva koncerna dr. Hanspeter Brändli.

## Tržni inženiring

Na sejmu, kakor seveda danes na vseh svetovnih sejmih, je na vsakem koraku čutiti marketinški pristop, kar pa ni čudno, saj ima sodobno tržno orientirano koncepcijo poslovanja izhodišča – predvsem v:

– konceptu,

– pristopu,

– metodi,

– tehniki in

– razumevanju (filozofiji) poslovanja v akciji pod imenom integralni marketing.

To ni ideologija, temveč v praksi verificiran poslovni koncept, katerega cilj je globalna proizvodno-tržna in tržno-proizvodna učinkovitost, kot pravi v svoji knjigi prof. dr. Bunc.

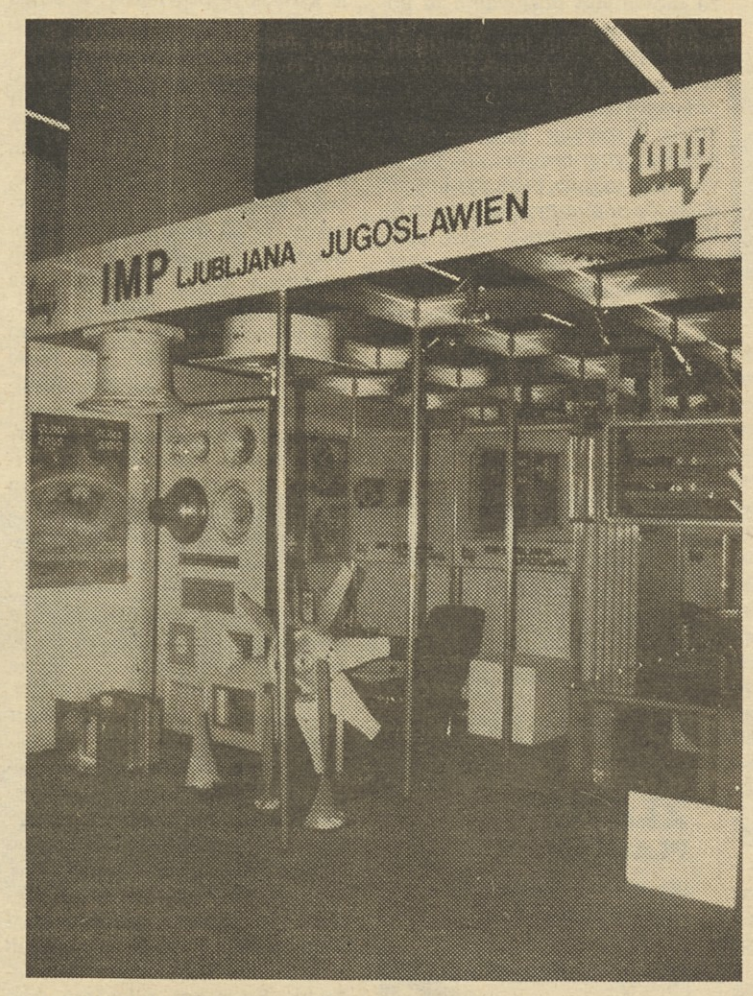
Integrirani marketing je »tržni inženiring«, ki sestoji iz:

– informacijskega podsistema

– podsistema priprave tržnih akcij

– podsistema tržnega izvrševanja in

– podsistema spremljanja in kontrole tržnih akcij.




Marketinški koncept nasprotuje logiki klasičnega prodajnega koncepta. **Glavni cilj stare prodajne miselnosti je prodajati za vsako ceno pri čemer svojega proizvodnega programa ne prilagaja željam in potrebam kupca in ne dosega dohodka s kakovostnim zadovoljevanjem motivov kupca.**

Sodobni integrirani marketinški pristop sloni na meddisciplinirnem in orgniziranem pristopu k trgu. Marketinški sektor bi moral biti začetek in konec poslovne aktivnosti in biti dirigent politike poslovnega orkestra. Vsebovati bi moral:

– tržne raziskave in analize,

– RR novega proizvoda,

– industrijsko oblikovanje,

– nabavo,

– prodajo,

– fizično distribucijo in psalma,

– propagando,

– kreditiranje kupcev,

– odnos z javnostjo, itd.

Očitno je, da RR tako ni več samostojen oddelek, da psalma ni več v domeni proizvodnje, da nabava ni več v sklopu komerciale, da kreditiranje ni več pod financami in da odnosi z javnostjo niso več v kadrovskem oddelku.

Glede na zadovoljevanje interesov firme in interesov kupcev ločimo danes:

– zanikrna podjetja, ki nimajo odnosa ne do kupcev, ki na trgu životarijo,

– **podjetja, ki skrbijo le za realizacijo in jih kupec ne zanima, to so podjetja, ki živijo le od agresivne prodaje za vsako ceno, od podkupnin v obliki daril, kosil, potovanj, itd.**

– podjetja, ki proizvajajo za vsako ceno, samo da bi zadovoljila kupca, ne glede na stroške in tržne možnosti,

– najboljša podjetja, ki imajo marketinški pristop.

## Težave pri uvajanju marketinškega koncepta

Težav pri uvajanju marketinškega koncepta je več, kjer so notranje slabosti veliko pomembnejše od sistemskih slabosti. Izstopajo predvsem:

– 73 odstotkov kadrovske slabosti,

– poslovna politika (neposlovnost)

– velikost podjetja,

– zastareli koncepti,

– strah pred spremembami,

– poslovna nekoordiniranost in neodgovornost,

– zastarela poslovno – upravljalska organizacija in struktura,

– mladi ljudje pod pritiskom infercije obstoječih avtoriet starosti, so redkokdaj tako močni, da bi spreminjali,

– glavni kriterij je delovni staž, ali glasnost, ne pa strokovnost in izbobrazba,

– čedalje bolj se razširja administriranje,

– hierarhična klasična vodstvena struktura,

– poslovni ljudje svoje odločitve še naprej izvajajo na podlagi stare in vsakdanje prakse lastne institucije in s pomočjo nekih knjigovodskih podatkov in sporočil,

– prenizka strokovna raven poslovnih ljudi,

– neizgrajen poslovno informacijski sistem PIS,

– trgovski agenti niso »oči in ušesa« na trgu,

– podcenjevanje tržno raziskovalnega dela,

– nesporazumi med pragmatičnim vodstvom in kvalitetnimi kadri.

Praviloma mora biti marketinški strokovnjak desna roka direktorja. Seveda je njegov **uspeh odvisen od strokovne ravni direktorja.**Pravzaprav zahteva marketinški pristop ljudi, ki morajo biti najprej strokovnjaki, nato pa še nekaj več, kar se morajo naučiti. Največ idej prihaja zadnja leta zato ravno iz marketinških oddelkov, proizvodna operativa pa v tem smislu odmira, čeprav je imela v preteklosti prevladujočo vlogo. **Uspešna podjetja razvitega sveta imajo zato zaposlenega najmanj enega strokovnjaka, ki je visoko izobražen in ima posluh za komuniciranje z javnostjo.**

## Naš nastop na sejmu

**Naš nastop na sejmu je bil navidezno zelo dober, prav gotovo pa popolnoma nemarketinški:**

**– predstavnike naše firme ni bilo mogoče prepoznati, niti po lepši ne po enotni obleki, ne po obnašanju, ne po priponkah z imeni in znakom našega podjetja**

**–razstavni prostor ni omogočal kontinuiranega prehoda ljudi, imel je klasični vhod in stranska vrata za posebne namene**

**– eksponati niso omogočali intimnega stika z obiskovalci, zaprti pod steklo so na distanci sporočali, da so neka škatla, nek odlitek, ali bog ve kaj,**

**– pravzaprav se ni nič dogajalo, razen tega, da so bile vse mize polne Jugoslovanov, ki so tam sedeli po več ur,**

**– obiskovalec je dobil kartico, katero naj bi sam izpolnil s svojimi podatki**

**– proizvodi niso imeli svojih zaščitnih znakov niti družinskih znakov**

**– zgledovanje po tehnokratski klasični ekonomski teoriji, ki je še vedno pojmovala kupca kot bitje, ki racionalno ocenjuje vse alternative – povezane s stroški in uporabnimi vrednotami proizvoda,**

**– neprimernost prospektnega materiala, ki ima po eni strani polno tehničnih podatkov, seveda so ti nepopolni, po drugi strani pa ne nosi osnovnega sporočila, s čim proizvod izpolnjuje kupčeve želje,**

**– niti v SISTEMU – 400 ni bil prikazan novi patentirani optimizator, ne v posebni brošuri, tako da v bistvu nima smisla sploh razmišljati inovativno, opaziti je bilo, da ni doktrina podjetja pri ELANU: S kvaliteto v svetovni vrh, pri MonRol: Ameriko Amerikancu, pri IMP bi bila: z znanjem v boljšo bodočnost)**

**– opozoriti je bilo, da nima doktorine niti proizvodni program.**

**Minil je čas tistih podjetij, ki pošiljajo na teren ali na sejme ljudi, ne da bi jih pred tem strokovno izšolali. Sodobno šolanje tovrstnih kadrov zahteva tudi nekajmesečni trening iz:**

**– poznavanja lastnega podjetja,**

**– poznavanje vseh temeljnih in dodatnih funkcij proizvoda in tudi proizvodnega in marketinškega procesa,**

**– dobrega poznavanja karakteristik obstoječih in potencialnih kupcev kot tudi konkurence,**

**– dobrega poznavanja osebnih tržnih nastopov in samostojnosti ter samozavesti pri nastopanju,**

**– dobrega poznavanja postopkov promocijskih akcij z občutkom odgovornosti za samostojne akcije, itd.**

## NAŠA PERSPEKTIVA

**Gospodarska dejavnost se pojavi tedaj:**

**– ko začne človek smotrno in varčno uporabljati svojo delovno energijo, in to fizično in umsko,**

**– ko človek kombinira nezadostno razpoložljiva sredstva in jih istočasno smotrno ustvarja.**

**Če temeljito pogledamo ekonomiko narave, bomo spoznali pojmovanje: »Delaj manj, naredi več«. Gravitacija je v kozmosu ravno toliko močna, da je sposobna držati vse vesolje skupaj: delati ni enako zaslužiti.**

**Ko se pokaže spoznanje, da energija ni več smotrno izrabljena je verjetno v strukturi, kjer se to pokaže, nekaj zelo, zelo narobe.**

**Skrajni čas je, da pogledamo, kje smo šibki in kje močni. Evropa je za obstoj najboljših. V kolikor ne bo v najkrajšem času sprememb, v kolikor ne bo nekaj prisilnih upokojitev, osvežitve z mladimi, bomo kaj kmalu pekli na cesti kostanj.**

**Potrebujemo sistem, ki bi nas spomnil, kaj moramo delati, zato ni za obsojati vse tiste vodilne kadre, ki tega pomagala nimajo. Tehniki ne razumejo več zadev, cela strojna fakulteta zagovarja danes konstruiranje, čeprav to že dela PC. PC, pa ne bo delal miselnih procesov v funkciji kreatorja in ustvarjalca, upravljalca in odločevalca in organizatorja. V večji krizi smo, več strokovnjakov hoče oditi, ker ne morejo izživeti svojih ambicij. Pri nas se najboljše prebijejo povprečneži, z njimi je najmanj težav. Vsa Evropa ve, da je Slovenija zmožna uspeha kljub pritisku juga, menda bomo opazili to tudi mi.**

**Drago Goli**

GRADBENI SEJEM

# Inovativnost

**Gradbeni sejem v Gornji Radgoni je prireditev, ki se počasi utrjuje med sejemskimi prireditvami. Sicer je uvrščen med sejemske prireditve delovne skupnosti Alpe-Adria, vendar so tu narejeni šele prvi koraki na poti seznanjanja dežel skupnosti s sejmom. Na sejmu sta sodelovali dve naši organizaciji Panonija z vrtečo krtačo za ceste in Skip z bagerjem. No sejem pa za nas ni bil zanimiv po tej strani, ampak bolj po spremljajočih strokovnih prireditvah. Na sejmu so namreč letos prvič predstavili inovacijske dosežke v gradbeništvu. Organiziran je bil tudi enodnevni seminar o inovacijah v gradbeništvu. Resda se je večina referatov nanašala na konkretne inovacijsko razvojne dosežke v posameznih organizacijah in zavodih, vendar sta se kljub temu uvodni in zaključni referat dotaknila problema inovativne dejavnosti nekoliko širše. Zato ju kaže podrobneje predstaviti.**

## Inoviranje v podjetju

Uvodničar Franc Ribič je poudaril, da razviti svet vlaga veliko znanja in sredstev za razvoj in obstoj. Na vsak napredek konkurence se poskuša odgovoriti s protiorožjem – z znanjem. Medtem, ko se v naši družbi ukvarjamo z osnovnimi vprašanji preživetja, čeprav najuspešnejše

organizacije iščejo poti za vključevanje v razviti svet, le potrebujemo sodobne družbene pristope in svobodne gospodarske subjekte in delovanje trga. Na osnovi tega bi moralo sodobno tržno usmerjeno podjetje imeti v največji meri integrirane naslednje sestavine poslovne politike: raziskave in razvoj, inovacijsko dejavnost med delavci, trženje, planiranje in programiranje. Po njegovi oceni bi pri nadaljnjem razvoju kazalo upoštevati izkušnje slovenskih podjetij, ki dosegajo izjemne rezultate in imajo med zaposlenimi delavci med 30 in 50 odstotki inovatorjev. Za primer so navedeni TAM, Comet, Tesnila, Stavbar, Cinkarna. Zato bi bilo potrebno v podjetjih vnesti takšne poslovne poteze, ki bodo izhajale iz zamisli, da so motivirani delavci pogoj za ustvarjalno delo. Navedimo nekaj predlaganih načel: zavestna odločitev poslovodstva za inovativno poslovanje in gospodarjenje (nedvomno IMP-jeva pomanjkljivost na mikro ravni, če se ozremo na težavno pot rojevanja inovacijskih krožkov). Strategija odločanja naj poteka programirano od poslovodnega organa prek strokovnih služb do samoupravnih organov. Kadrovsko izobraževalna politika mora biti dolgoročno načrtovana in operacionalizirana po letnih obdobjih. Integrirana naj bi bila razvojno–inovacijska dejavnost. Rezultat jasnih razvojnih usmeritev naj bi bila ustvarjalna klima med delavci. Razvoj in inoviranje naj bi bila opredeljena v motivacijskem samoupravnem splošnem aktu. Zatem se je referent dotaknil opredelitve strategije inovativnega gospodarjenja v podjetju in opisal posamezne akcije in razpise za potek akcije. Nadalje se je lotil metod pospeševanja inoviranja, ki smo jih tudi mi že predstavili

**Zlata plaketa sejma za inovacijo**

(v mislih imam Mulejev koncept in krožke za izboljšanje proizvodnje).

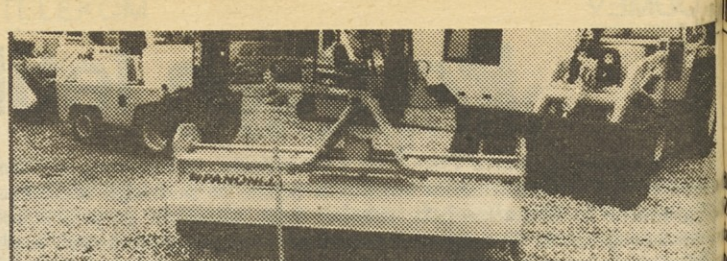
## Krožek pripravnikov

Posebna ali vsaj zame nova metoda, ki je bila predstavljena, je krožek pripravnikov, ki so ga razvili v Leku. Gre za skupno organizirano nastopanje pripravnikov in mentorjev. Kot je bilo rečeno, je metoda uspešna, ker preprečuje »slepoto« dolgoletnih članov kolektiva, ki ne vidijo problemov svojega okolja. Kaže, bolje testira sposobnosti pripravnikov, ki jih na osnovi usposobljenosti, nagnjenja in ostalih prednosti lahko zaposlimo na najprimernejših delih. Kaže, v katero smer jih je potrebno nadalje izobraževati, da bodo dajali najboljše rezultate. Spodbuja k nenehnemu razmišljanju in kritičnemu odnosu do delovnega okolja. Nenazadnje pa prispeva k stabilnosti kadrov in zmanjšuje fluktuacijo.

Po ocenah je sicer opazen določen napredek, vendar smo kot družba še premalo ustvarjalni, prav tako družbena prizadevanja niso naravnana v pospeševanje razvoja in splošnega dviga ustvarjalnosti in inovativnosti. Po ocenah iz referata je sicer v naših podjetjih 220 profesionalno zaposlenih organizatorjev inovacijske dejavnosti. V petih slovenskih podjetjih pa deluje invencijsko inovacijske službe. Nesprejemljivo je tudi ločevanje razvojno raziskovalnega dela od inventivne dejavnosti med delavci. Vzroki naj bi bili v neurejeni motivaciji – uravnilovki. Po oceni referenta smo v lanskem letu v Sloveniji dosegli le okrog 4,5 odstotka posebnih plačil kot deleža iz čiste gospodarske koristi (inovacijski dohodek), realno pa bi bilo med 15 in 8 odstotki.

## Izobrazba in ustvarjalnost

Za sedaj pustimo ob strani sam izobraževalni proces. Kot so ugotovili na posvetu, je kadrovska problematika v Sloveniji značilna za klasično industrijsko družbo. Poleg slabe zasedenosti delovnih mest z višjo in visokošolsko izobrazbo je v primerjavi z ostalimi predeli v Jugoslaviji v Sloveniji še prisotno pomanjkanje strokovnjakov s tehnološkega in marketinškega področja ter usposobljenih manegerjev za različna področja. Po ugotovitvah nas obremenjujejo še trije razvojni problemi, ki so posledica slabe motiviranosti v zadnjih dveh desetletjih. To je velik odliv tehničnih strokovnjakov, zaposlovanje delavcev ozkih profilov in v odhod strokovnih kadrov iz gospodarstva. V ponazoritev so navedeni primeri o kadrih in emigracijsko-imigracijskih gibanjih med letoma 1970 in 1980. Odšlo je 70.000 delavcev z izobrazbo 750.000 šolskih let, prišlo pa 140.000 delavcev z izobrazbo 400.000 šolskih let. Razlika je torej 70.000 več zaposlenih delavcev in primanjkljaj 350.000 šolskih let izobrazbe. Na obe univerzi se letno vpiše 14.500 študentov, diplomira pa jih 3.500 na višji in 2.000 na visoki stopnbji, letno pridobimo 150 magistrov in 80 doktorjev znanosti. Po podatkih smo v 10-tih letih doma usposobili 6 specialistov. Ugotavljajo tudi, da se strokovnjaki z univerz premalo vključujejo v gospodarstvo. V Sloveniji jih je le 20 odstotkov, v Jugoslaviji le 10, medtem ko jih je v Italiji 41, Švici 46, ZRN 47, na Japonskem 69 in v ZDA 71 odstotkov.



**Razstavljena Panonijina krtača**

Ljubljanski ITEO je pripravil prispevek o informacijskem sistemu in trženju inovacij. Poudarili so, da razvite države dajejo prednost projektom, ki omogočajo spodbujanje in zagotavljajo ugodne pogoje za razvijanje, uresničitev in poslovanje novoustanovljenih inovativnih podjetij. Pri tem je značilno, da združujejo in skupno financirajo vse infrastrukturne dejavnosti kot so informacijski sistemi, mreže inovacijskih centrov, tehnoloških in znanstvenih centrov, rizični inovacijski kapital in pod ugodnimi pogoji ali brezplačno nudijo osnovne svetovalne aktivnosti od idejnih rešitev invencij, do realizacije v inovacijske dosežke. Pri tem združujejo znanje, kapital, tržišča in se medsebojno povezujejo. V Sloveniji smo uspeli na nekaterih področjih inovacijsko dejavnost že razviti. Kaže pa se pomanjkanje programa enotnega razvoja inovacijske dejavnosti, neorganiziranost in slaba povezanost nekaterih izvajalcev, ki se vključujejo v inovacijske procese. Ne poznamo rizičnega inovacijskega kapitala, ki je ob zagotavljanju osnovnih pogojev za realizacijo in prenos idejnih rešitev v proizvodnjo osnovno gibalo razmaha inovacijske dejavnosti na tujem. Po oceni iz referata potrebujemo enoten program razvoja inovacijske dejavnosti, potrebne informacijske in organizacijske infrastrukture kot osnove za njen nadaljnji razvoj.

J. Votek

SKIP

# Plavanje iz težav

**Med IMP-jevimi zgubaši je bil ob koncu minulega leta tudi tozd Skip s pridelano izgubo v višini 780 milijonov dinarjev. To višino izgube je moral pokriti iz revalorizacijskih odhodkov, ki so bili stoodstotno višji od predvidenih in so namesto planiranih 1.050.000.000 dinarjev znašali 1.967.010.000 dinarjev.**

Skip se le že dalj časa bori s težavami – nekaterimi zelo nepremagljivimi za današnji gospodarski trenutek in zato ni čudno, če ni splaval. Tepe ga problematika nagrajevanja. V tem tozdu imajo namreč povprečno 422 točk na delavca, kar je največ v okviru Ika, vendar pa capljajo zaradi slabšega doseganja poslovnih rezultatov za višino izplačanih osebnih dohodkov v Iku. Tako je bil v Skipu lanski povprečni osebni dohodek 784 tisočakov, v Iku pa 922 tisočakov – to je za 15 odstotkov večji kot v Skipu.

Glede na leto 1987, ko je bil povprečno osebni dohodek v tozdu 227 tisočakov, je bil lani za 349 odstotkov višji. V Sloveniji je bil lani 694 tisočakov, kar je 13 odstotkov manj kot v Skipu. V zadnjem lanskem četrtletju pa je znašal povprečni osebni dohodek Skipovih delavcev 1.230.000 dinarjev, kar je za 13 odstotkov več kot v gospodarstvu naše republike.

## Poglejmo, kakšna je bila realizacija plana!

Celotni prihodek za lansko leto, ki je bil v planu predviden najprej v višini 7.500.000 dinarjev, potem pa povečan na 10 milijard dinarjev, je Skip dosegel v višini 11.258.322.000 dinarjev in s tem presegel plan za 12,6 odstotka.

Skip je lani uvedel novo družino rovokopačev z oznako B 51. Lani in letos je stroj predstavil kupcem v nekaterih delih Jugoslavije (Šibeniku, Zagrebu, Novem Sadu in v Ljubljani). Kot ocenjujejo, je tak način marketinga najbolj uspešen in bodo tako nadaljevali tudi v prihodnje. **Na sejmu gradbeništva, ki je bil marca letos v Gornji Radgoni, pa je dobil Skip zlato plaketo za uspešno inovacijo na omenjenem stroju.** Za novo izvedenko se je pokazalo veliko zanimanja. Lani se je povečala tudi prodaja teh strojev za okoli 15 ostotkov. Ker pa so v tozdu začeli s serijsko proizvodnjo šele oktobra, pa ta novi izdelek ni mogel v zadostni meri vplivati na izboljšanje poslovanja. Zanimanje za ta stroj je zaenkrat na domačem tržišču precejšnje, Skip pa z njim presega zastavljene mesečne plane. »Če se bo trend prodaje iz prvih štirih mesecev nadaljeval do polletja, menim«, je v pogovoru dodal direktor tozda Skip, »da ni posebnih problemov glede polletne bilance. Kapacitete Skipa so v prvih štirih mesecih letošnjega leta popolnoma zasedene, izdali pa smo tudi nekaj večjih ponudb. Vsaj za del teh ponudb pričakujemo tudi podpis pogodb.«

Skip namerava ta stroj še modernizirati, pri čemer pa ga omejuje tehnološka opremljenost.

Trenutna problematika, s katero se spopada ta tozd, je v ceni vhodnih materialov. Podražitve v črni metalurgiji so približno v štirih mesecih dosegle že skoraj 160 odstotkov, kar zelo podražuje Skipovo proizvodnjo. Postavlja se vprašanje, koliko časa bo še kupna moč v SFRJ sledila vsem naraščujočim cenam. Zaradi tako visokih cen repromaterialov se možnost izvoza čedalje bolj odmika.

Marija Primc

Glasnik je tudi vaš časopis!
Sodelujte!
Telefon uredništva:
(061) 321-043

ŠTIPENDIRANJE

# Izobraževalni ciklus

**V nekaterih družbah, še posebej razvitih, npr. Japonska, imata znanje in delovni rezultati najvišji rang. Le s tema dvema se pride najdlje. Resda so danes redke dežele, pa tudi podjetja, ki ne razglašajo znanja in delovnih rezultatov kot osnovnega vodila razvoja in uspešnosti. Žal pa so redki tudi tisti, ki so uspeli tako zgraditi svoj gospodarski sistem, ali pa organizacijo na ravni podjetij, da bi omenjeni predpostavki prišli do polnega izraza.**

## Razpis štipendij

Pred več kot mesecem dni je izšel letošnji razpis štipendij v naši republiki. Kot razpisovalec so se seveda pojavile tudi organizacije IMP-ja in razpisale nekaj čez 270 štipendij na vseh ravneh izobraževanja. Če postavimo podatke pod drobnogled, je število razpisanih štipendij pač odvisno od velikosti delovne organizacije, njene usmeritve, pa tudi v neki meri odvisno od razvitosti kadrovske funkcije. Glede na to, da tabelarični prikaz razpisanih štipendij zajema samo letošnji razpis, je seveda možna pri ocenjevanju razpisanih štipendij določena »relativna« napaka. Namreč že v lanskem letu je bil pisec teh vrstic opozorjen, da položaj na področju štipendiranja ni tako katastrofalen, ker naj bi pač štipendiranje potekalo tudi mimo teh ustaljenih poti javnih razpisov. (Kot npr. štipendiranje tistih, ki se odločajo za nadaljnje šolanje ipd.) Sicer pa je bilo v lanskem letu razpisanih okrog 270, v predlansekm pa kar okrog 380 štipendij. Ostajamo torej na ravni lanskega leta.

## Kaj pa trg?

Glede na to, da pri nas trg delovne sile še ni razvit, vsaj na institucionalni ravni ne. Po drugi strani pa glede na izredna ciklična nihanja dejavnosti IMP-ja, (glede na že tolikokrat izpostavljene probleme v naložbeni dejavnosti), štipendijska politika pridobiva na pomenu. V prvi vrsti se mi zdi, da bi morala biti osnova za odpravljanje cikličnih tržnih nihanj na trgu delovne sile. Zlasti pa je nujna osnova za odpravljanje strukturnih neskladij, ki jim trg delovne sile ni in ne bo kos (najsi bo formalen, ali neformalen). Pomembno je tudi za mobilizacijo delovnega potenciala, ki ga trg ne zagotavlja. Nedvomno pa prihaja v ospredje že nova komponenta, ki bi se je na poslovodni in na kadrovski ravni morali zavedati, namreč strukturna neskladja. Preprosteje povedano, so ta rezultat vse krajših tehnoloških in vse daljših izobraževalnih ciklov. Trditev ni postavljena na pamet, saj le gre za ljudi, ki se bodo vključili v delovni proces v najmanj 4 ali celo devetih letih. Ob tem je štipendiranje še kako pomemben dejavnik, saj trg delovne sile, če do njega pride ali pa ne, s svojim mehanizmom dvigovanja ali zniževanja cene delovni sili sploh ne bo mogel odpraviti, ali pa jih bo odpravljal z velikim faznim zaostankom. Posledica tega pa so povsem nova neskladja. Zato je nujna aktivna izobraževalna politika.

## Ideološka fikcija

Če postavimo pod drobnogled tabelo razpisanih štipendij, nam je slika v luči prej povedanega jasna. Vidimo, da so nekatere »dobre« organizacije sila kratkovidne in se omenjenega sploh ne zavedajo (Itak), so pa nekatere slabe, ki ob svojem sedanjem kadrovskem »fijasku«, poskušajo narediti korak naprej (Ten).

**Tabela razpisnih štipendij v IMP-ju:**

| St. izobr. | MKp | Liv | Dvi | Ten | KM | Pro | Tel | EM | Ski | Kli | Tio |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| II | 14 | | | 2 | | | | | | | |
| IV | 25 | 20 | | 15 | 3 | 10 | 5 | 10 | 5 | 11 | 8 |
| V | | 9 | | 2 | 1 | 3 | 2 | | | 2 | 7 |
| VI ing. m | | 3 | | | | | | | | | |
| str. | | 3 | | 1 | 1 | 3 | | | | | |
| elektro | | 1 | | 1 | | | | | | | |
| VII met. | | 1 | | | | | | | | | |
| stroj. | 2 | 5 | | 1 | 1 | 5 | | | 2 | 2 | 1 |
| elektro | | | | 2 | | | | 3 | | | 1 |
| eoc | | 1 | | | | | | | | 1 | 1 |
| skupaj: | 27 | 57 | 0 | 24 | 6 | 21 | | 13 | 8 | 16 | 18 |

| Stop. izobr.: | Črp | Ita | Avt | Teh | KLC | ALH | MM | Eko | Pan | Bli |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| IV | | | | | 18 | 4 | | 8 | 13 | 8 |
| V | | | | | 4 | 1 | | | | |
| VI stroj. | | | | | 3 | 1 | | 2 | 2 | |
| elektro | | | | | | | | | 1 | |
| eoc. | | | | | | 2 | | | | |
| VII stroj. | 1 | | 3 | | 5 | | 2 | 1 | 4 | |
| rač. | | | | | 1 | | | | | |
| eoc. | 1 | | | | 1 | | | | 2 | |
| skupaj: | 2 | 0 | 3 | 0 | 32 | 7 | 2 | 11 | 22 | 8 |

Posebno poglavje, ki pa presega okvire tega zapisa, pa je nedvomno Dvigalo, ki mu očitno raven konfuznosti in nedorečenosti ob izredno slabi kadrovski sestavi najbolj ustreza. Jasno kot beli dan – znanje je orožje, zato čimdalj od njega.

J. Votek

PANONIJA

# Janez Drvarič v pokoju

*Janez Drvarič, se je zaposlil v Pa nonij že leta 1963.– bolj natančno 16 septembra. Vsa leta je ostal zves temu kolektivu in se z njim prebija skozi dobro in slabo. Ob upokojit so mu sodelavci pripravili prilož nostno svečanost v njegovem rojst nem kraju Lemerju. Ob tej priložno sti se mu je za prehojeno pot zahval direktor delovne organizacije Emi Zelko, katerega tesni sodelavec je bil Kot je poudaril, je bil Janez Drvarič vseh svojih 40 let delovne dobe veste delavec, ki je opravljal odgovorn dela, tako na področju samouprav ki jo je postavljal »na noge«, kot tud kadrovskemu področju, kjer je ora ledino. Dolgi dve desetletji je bil vo dilni delavec v Panoniji in doživlj dobre in slabe strani razvoja Pano nije. Doživel in sodeloval je pri vse pomembnih mejnikih v razvoju Pa nonije in oblikovanju njene zdajšnj podobe. Vsekakor si je v tem čas pridobil bogate izkušnje, ki bodo š kako dobrodošle sedanjim rodovom v Panoniji. Zato, kot je poudar Emil Zelko, ne zapira svojih vr pred nekdanjim svojim sodelavcem ampak ravno nasprotno, pričakujejo da bo sodelovanje še naprej tesno Ob tem je na kratko orisal mejnik pomembne za Panonijo, katerim j dal Drvarič prav gotovo tudi svoj pe čat. Omenil je njegova prizadevanj ob odpiranju nove naložbe, ko se j Panonija selila iz strogega centra me sta. Njegov prispevek pri iskanju no vih organizacijskih rešitev in sodelo vanje pri združitvah. Ob koncu pa j še orisal njegovo pot družbenopoliti nega aktivista, saj je bil Drvarič ede od najbolj neumornih amaterski družbneopolitičnih delavcev.*

*frk*

IMV

# Kratki roki

**Priprave na novo naložbo v IMV-ju v Novem mestu so potekale dobra tri leta, nam je povedal vodja investicijskega oddelka Franc Zavodnik. »Investicijska služba je načrtno delala na usposabljanju izvajalcev za predvideno naložbo. Kot je znano, smo vse potrebno pripravili do novembra meseca v lanskem letu. Poleg pripravljene dokumentacije so bili določeni postopki za samo izvedbo. Tako zahtevne priprave so bile nujne, saj je skorajda 60 odstotkov vseh naložbenih del potekalo v sami proizvodnji, kjer smo morali opraviti določena obnovitvena dela in demontaže. Ko sedaj ocenjujem vse opravljeno, moram povedati, da se nam je vložen trud obrestoval in izvajalci posameznih del niso zatajili. Do razkoraka je prišlo edino pri postavljanju tehnološkega procesa, kjer je prišlo do določene zamude, vendar izvajalci s tem niso prizadeti. Kar se tiče IMP-ja, moram povedati, da smo stari znanci, saj sodelujemo že dobrih 20 let in to sodelovanje je bilo v vseh ozirih uspešno,« je poudaril Franc Zavodnik.**

Ravno ta zadnji stavek nas je podbudil k vprašanju, zakaj so se potem odločili za dve konkurenčni firmi pri inštalacijskih delih. »Konkurenca je zdrava stvar, to se je navsezadnje pokazalo tudi pri sami izvedbi. Naše vodilo, da oddamo ta dela dvema izvajalcema, je bila zagotovitev varnosti, da bo program zagotovo realiziran v dogovorjenem roku. Če sem povsem odkrit, bi bili resda manj zaskrbljeni, če bi posel v celoti predali IMP-ju, bistveno bolj pa, če bi bil izvajalec samo Pionir. Naša sogovornika Andrej Martinčič, vodja operative iz Elektromonterja in vodja gradbišča tov. Kirbiš iz mariborske Montaže sta k temu dodala, da sicer kakšnih posebnih zapletov s konkurenco ni bilo pričakovati, kajti delitev dela med IMP-jem in Pionirjem je bila zelo dobro opravljena.

Franc Zavodnik je k temu še dodal, da program naložbe s tem še ni zaključen, kajti po programu bo naložba zaključena do leta 1992.

## Elektromonter

Andrej Martinčič, vodja operativne izvedbe v IMV-ju nam je povedal, da je bil sicer rok za montažo energetskega razvoda in transformatorskih postaj zelo kratek (30. marec), vendar pa to ni nek definitivni rok za zaključek del, saj je predvidenih več faznih rokov, ki se vlečejo od aprila do konca julija. Je pa res, kot je poudaril, da je bil rok glede na obseg in zahtevnost montaže zelo kratek. Elektromonter je v IMV-ju dogradil 20 kV omrežje, izdelal odcepne izvodne 20 kV celice, zmontiral dve transformatorski postaji in montiral nizkonapetnostni razvod v tehnologiji. Vse inštalacije so montirane na osnovi projektov, ki jih je izdelal Slovenija projekt iz Ljubljane. V ta obseg del so zajete tudi vgrajene kompenzacijske naprave razreda 2,5 mega vara. Sicer pa je bilo v IMV-ju inštaliranih okrog 13 mega varov kompenzacijskih naprav.

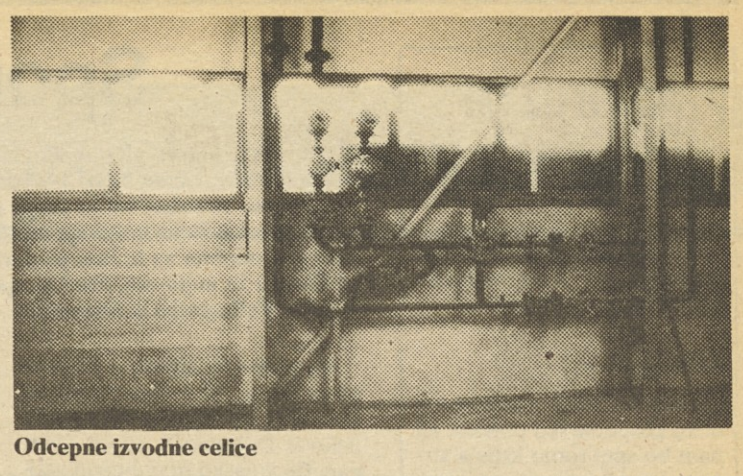
Klima razvodi

Same elektroinštalacije niso zapletene, so pa zelo zahtevne, pravijo elektromonterji. Povedali so nam, da gre za prestrukturiranje tehnologije korosernic in montažnih trakov, kjer so do sedaj izdelovali avtomobile R4 in kombije, za izdelavo R4 in R5 ter montažo enaindvajsetic. Te spremembe so zahtevale prilagoditev primernega energetskega razvoda novemu tehnološkemu procesu in prilagoditev notranjega napajanja. Večina del je bila opravljena v času normalnega poteka proizvodnje. Najzahtevnejša opravila pa so opravljali ob sobotah in nedeljah. Nekatera dela so opravili v času prvomajskih praznikov, nekaj pa jih bodo tudi v času kolektivnih letnih dopustov. »Če se povrneva še enkrat k zahtevnosti,« pravi Andrej Martinčič, »moram poudariti, da je zahtevnost zelo visoka, saj imajo le ti v proizvodnji, kjer so priključeni na napajanje z elektriko točkovni transformatorji, visoke zagonske sunke.« Kot smo zvedeli, je visokonapetostno opremo izdelal Ten, nizkonapetostno pa Iso.

Osnovna pogodbena vrednost elektro del, ki jih opravlja Elektromonter, je okrog 460 milijonov dinarjev. Na gradbišču pa je 30 monterjev.

## Montaža Maribor

Po oceni tovariša Kirbiša, vodje gradbišča in mariborske Montaže, je to nedvomno ena največjih naložb v Sloveniji. Mariborčani po vrednosti del za strojni del inštalacij opravljajo približno 40 odstotkov teh del in sicer v vrednosti 250 milijonov dinarjev. Ostala dela pa je uspelo pridobiti konkurenčni delovni organizaciji Pionirju iz Novega mesta. Sam objekt kot takšen po njegovi oceni ni tehnološko zahteven. Mariborčani inštalirajo prezračevanje. Po oceni našega sogovornika so to delo pridobili zaradi zelo kratkega roka. Rok izvedbe po njegovi oceni ni vprašljiv, čeprav je koordinacija na gradbišču zelo zahtevna. To predvsem zaradi odvisnosti od montaže tehnološkega procesa, kjer pa izvajalec, to je SOP Krško, zamuja za dobrih 10 dni. Kljub temu pa bodo svoj del posla opravili pravočasno. Priklope na tehnološki sistem (lakirnice in komore) pa bodo opravili, ko bodo ti pripravljeni. Po teh opravljenih delih pa bodo verjetno začeli z deli na obnovi toplarne in kotlovnice.



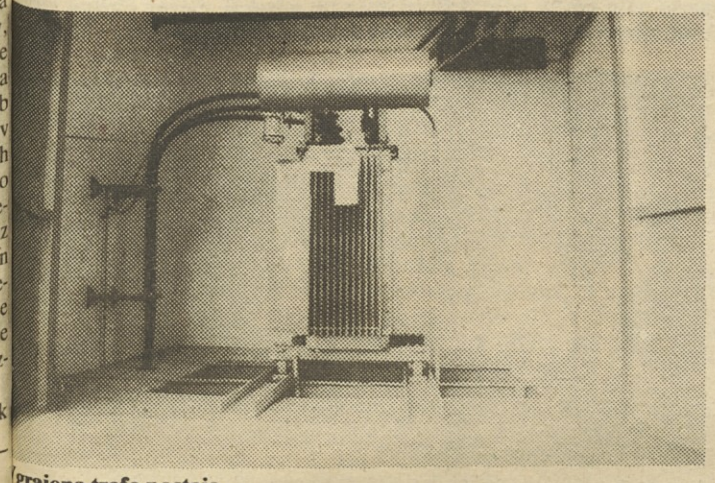
Odcepne izvodne celice

## Specializirane ekipe

Še enkrat se povrnimo k našemu prvemu sogovorniku Francu Zavodniku, ta je namreč povedal, da v IMV-ju že resno razmišljajo o drugačni obliki vzdrževanja sistema. Vse bolj se nagibajo k rešitvam, ki jih imajo drugje na zahodu že utečene, namreč da bi »predali« vzdrževanje opreme in sistemov izvajalcem. Navedel je primerjavo med vzdrževanjem v približno enako veliki tovarni, kot je njihova v Franciji, kjer skrbi za vzdrževanje 9 ljudi in njihovo 200 vzdrževalci. Teh 9 ljudi skrbi za usklajevanje in normalen potek, medtem ko vse ostalo opravljajo specializirane organizacije. Za primer k temu dodajmo Elektromonterjevo skupino v Tovarni celuloze v Krškem, kjer na nek način že poteka takšna oblika. Skratka še ena možnost več za vzpostavljanje trajnejših odnosov z investitorji, pa tudi produktivno zaposlovanje delovne sile.

J. Votek

Strojni razvodi



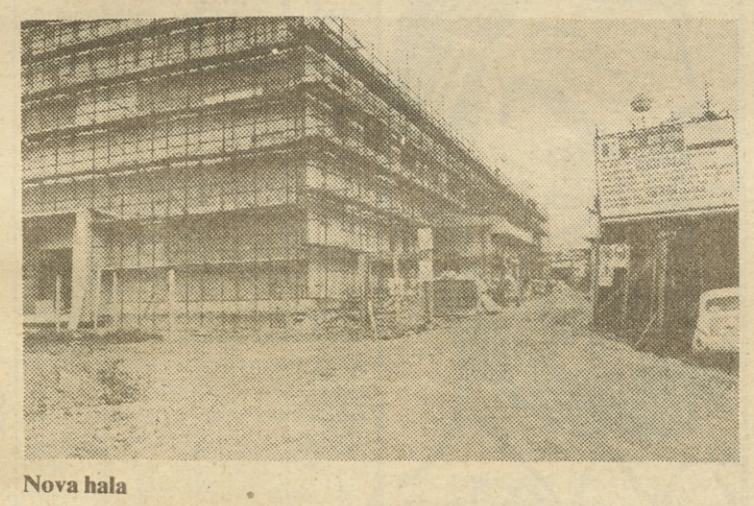
Vgrajena trafo postaja

KLIMAMONTAŽA

# Na objektu higienskih izdelkov

**Domžalska Tosama si gradi novo proizvodno halo v dneh etažah z aneksom s štirimi etažami.**

**Na objektu, v katerem bo potekala proizvodnja higienskih izdelkov, predelava odpadkov, ki pri tem nastajajo, proizvodnja otroških hlačk, predelava vlakovine, visoko frekvenčno varjenje, in kjer bodo laboratorijski prostori, delavnice, hladilnice, skladišča kemikalij itd., delajo naši monterji iz Klima montaže Klima inštalacije, ki obsegajo adiabatsko klima napravo za proizvodnjo higienskih izdelkov, ventilacijske naprave z vlaženjem pozimi in poglajevanjem zraka poleti za proizvodne prostore (proizvodnja otroških hlačk, predelava vlakovine, visokofrekvenčno varjenje), laboratorijske prostore, ventilacije brez vlaženja in pohlajevanja garderobe, sanitarije, delavnice, hladilnice, skladišča kemikalij). Klima Celje pa na tem gradbišču izvaja cevne ištalacije za vodo, sanitarno vodo, za ogrevanje, za toplo vodo za napajanje klimatov, hladilno vodo in napajanje klimatov itd.). Monterji so se vključili v delo konec februarja oziroma v začetku marca letos. Sprva je bilo na gradbišču od 25 do 30 monterjev, zdaj pa, ko se dela nagibajo proti koncu, jih je skoraj pol manj. Nekaj monterjev dela v Klima montažini delavniški prepripravi, kjer po besedah Janeza Kupljenika pripravijo vse, kar je mogoče narediti za objekt v delavnici, saj so prišli do spoznanja, da je tak način dela cenejši. Dela na objektu morajo zaključiti do sredine maja, ko je predviden zagon klima naprav. Vodja montaže »klimarjev« na tem objektu je Ivan Lavrič, vodila monterja sta Ivan Turk in Jože Fajdiga, vodja operative pa Janez Kupljenik, Klimin odgovorni vodja del pa je Bojan Presečnik. Vrednost Klima montažnih del na tem objektu je po lanskih junijskih cenah eno milijardo petsto milijonov dinarjev. Žal je pri 50 odstotnem avansu, ki so ga dobili lani, ta cena fiksna. Vsi izvajalci del so morali dati investitorju kredit v višini 47 odstotkov od vrednosti del (od tega je na Klima montažo odpadel delež približno v višini 629 milijonov dinarjev).**



Nova hala

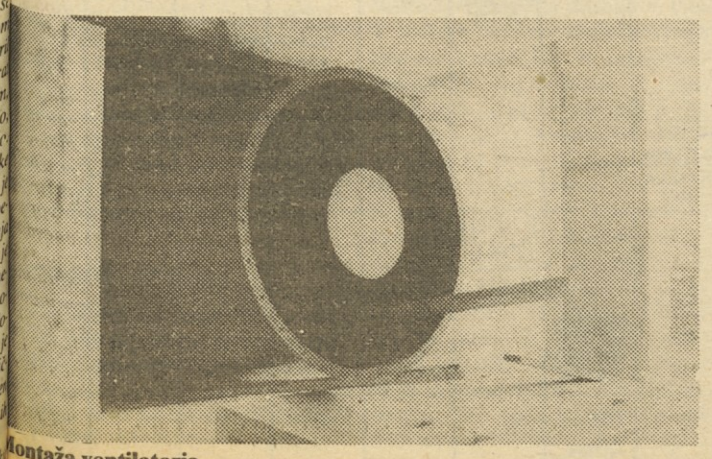
**IMP-jevo delo so tudi projekti za inštalacije (Projektivni biro). Gradbeni izvajalec del je Beton Zagorje, gradnjo pa nadzoruje Loka Invest Škofja Loka.**

**Objekt je industrijski, kjer so normalni pogoji za novogradnjo.**

**»IMP-jevi izvajalci del zelo dobro sodelujejo«, se je pohvalil Janez Kupljenik, »z gradbenim izvjalcem zagorskim Betonom in z izvjalcem nadzora z Loko Investom iz Škofje Loke, pa tudi z investitorjem Tosamo. Z vodstvom izvjalcev gradbenih del sproti rešujemo vse probleme in upoštevajo vse naše skupne dogovore.«**

**Klima montaža pa se na tem objektu srečuje s finančnimi težavami okoli dobave opreme Unioninvesta iz Sarajeva in celjske Klime, pa tudi glede dobavnih rokov so problemi.**

**M. P.**



Montaža ventilatorja

PANONIJA

# Končana naložba

**Dva dni pred praznikom OF, 25. aprila, je bilo v Panoniji slovesno. Na ta dan so namreč predali svojemu namenu novo naložbo v Panoniji. Kot je znano sta bili lakirnica in peskalna linija že nekaj časa ozko grlo v Panonijini proizvodnji. Po drugi strani pa stara oprema ni zagotavljala zadovoljive kakovosti proizvodov. Zato so se odločili za nabavo nove opreme, ki so jo nabavili s pomočjo kreditov Ljubljanske banke – Pomurske temeljne banke, Interne banke sozda IMP in z lastnimi sredstvi. Novo lakirnico in peskovnico so si poleg predstavnikov družbenopolitične skupnosti, ogledali tudi predstavniki sozda z generalnim direktorjem Borisem Gazvodo. Po otvoritvi je bila svečana seja delavskega sveta v Lemarjih blizu Murske Sobote.**

Delo v lakirnici

**Na tej seji je direktor organizacije Emil Zelko kratko orisal prehojeno pot sanacije od »črnega« leta 1986. Povedal je, da se je Panoniji uspelo izkopati iz težav predvsem na račun lastnih prizadevanj in ob veliki pomoči sozda. Rezultati vseh teh prizadevanj so že vidni. Panonija v tem času proda dobro tretjino svojih izdelkov na tuje, predvsem na konvertebilne trge. S posodobitvijo in dokončno tehnološko sanacijo pa bodo izvozili kar polovico svojih izdelkov. V tem času so razvili izredno tesno sodelovanje z nekaterimi organizacijami zunaj sistema, kot so Železarna Ravne, Rade Končar in druge. V kratkem pa bodo odprli tudi nov obrat na nerazvitem Goričkem.**

**Emil Zelko pa ni obšel prizadevanj delavcev, ki so se izkazali z boljšim delom in disciplino. Še posebej pohvalno pa je vse večje število inovacij, kar je nedvomno dokaz pripadnosti delavcev firmi. Na koncu slovesnosti je spregovoril še generalni direktor Boris Gazvoda, ki se je pozitivno izrazil o prizadevanjih delovnega kolektiva.**

**frku**

Ogled hale

ANEKDOTE

## Srce naj utripa

**Slovita lepota francoskega gledališča z začetka stoletja SARAH BERNHARDT je svoje usihanje doživljala v najvišjem nadstropju neke pariške najemniške stanovanjske »kasarne«.**

**Lepega dne se je v boj s stopnicami podal neki njen oboževalec. Ko je prisopihal do njenih vrat, jo je ves zasopel vprašal:**

**– Čemu le neki, za vraga, stanuješ tako visoko?!**

**– Dragi moj! – je zažgolela Sarah. – Zato, ker zdaj več z ničimer ne morem doseči, da bi moškim ob srečanju z mano srce hitreje utripalo... le še s stopnicami...**

## Predraga smrt

**Za angleškega pesnika in pisatelja, kakršen je bil OSCAR WILDE, ni prav nič čudnega, da je imel tudi nekaj svojih posebnih značilnosti. Tako je bil, na primer, po rodu Irec, hkrati pa tudi zmerom do grla zadolžen. Toda dokler živiš, to še nekako gre...**

**Vendar je nazadnje obležal na mrtvaški postelji, tam pa so okrog njega vrveli zdravniki, ki so mu po svojih močeh podaljševali trpljenje na tem svetu. Seveda ne zastonj. No in ko je zvedel, koliko denarja bi radi dobili za svojo človekoljubno dejavnost, je Oscar samo grenko zavzdihnil:**

**– Gospodje, moje sedanje okolnosti mi, žal, ne dopuščajo, da bi si lahko privoščil tako drago smrt...**

# AFORIZMI

## KDOR SEJE...

Kdor seje veter, pravijo, žanje vihar.

Če je tako, potem ni nič čudnega, da kdor seje dinarje, žanje – inflacijo...

## OBLEKA

Nam bo nova vlada sešila novo gospodarsko obleko, ali nam bo spet samo krpala strgano staro?

## ZGODOVINA

Pri nas smo imeli že toliko zgodovinskih sej, plenumov in kongresov, da vseh še zgodovina ne bo mogla pogoltniti.

## OD ZMAGE DO ZMAGE

Ker smo dolga leta doživljali same velike delovne zmage, smo se zdaj naposled znašli v popolni izgubi.

## OPISMENJEVANJE

Število nepismenih se v naši državi nikakor noče zmanjšati.

Kaže, da smo vseh 43 svobodnih let opismenjevali samo – pismene.

## ODSTOPI

Lahko je odstopiti tistemu, ki gre potlej kam, kjer se mu bo godilo še bolje.

## NAŠ OČENAŠ

– Daj nam danes vsaj naš vsakdanji socialni kruh...

... in odpusti nam naše velikanske državne dolgove...

## REVALORIZIRANO

Neumnosti je potrebno odplačevati z visokimi obrestmi.

## MASLO

Pri nas je vse več tistih, ki imajo maslo na glavi, kot onih, ki si ga lahko namažejo na kruh.

# DENAR JE OKROGLA STVAR

**Kredit dobijo predvsem tisti, ki imajo denar, vendar ga v glavnem iščejo tisti, ki ga nimajo.**

(A. France)

Pazi na svoje groše, tolarji se bojo že sami po sebi pazili nase!

(Ibsen)

Drugi milijon si je že mogoče pridobiti tudi pošteno

(Rockefeller)

Kolikor manj imaš denarja, toliko več moraš računati.

(Danielis)

Po Montecuccolijevem mnenju je za vojno potreben denar, medtem ko med možem in ženo ta izbruhne takrat, kadar ga ni.

(I. Calvino)

Lahko, da denar ne osrečuje, vendar ni nič bolje ob njegovem pomanjkanju.

(E. Szép)

Čas ima večjo vrednost kot denar, kajti denar si lahko sposodiš, časa pa si ne moreš.

(O. Wilde)

X. se je čutil poklicanega za redovnika, vendar ni imel dovolj denarja za to, da bi v katerem samostanu naredil revnostno zaobljubo.

(La Brujére)

Skopuh ves svoj denar zapravi za svoje potomce.

(Maeterlinck)

Tudi ljudje, ki imajo malo denarja, znajo početi velike neumnosti.

(Olaj)

# Spomini na Ključ!

**Dogodke, katere piše zgodovina kot najtežje v zgodovini slovenskega naroda, v času NOB 1941-1945 ne smejo v pozabo. Te resnice se moramo zavedati vsi in zanjo tudi kaj storiti, da ne bi prišlo do novih grozot. Leta minevajo, spomini bledijo, rane počasi celi čas, zato so v opomin na te čase postavljeni spomeniki, katere smo dolžni spoštovati in negovati. Med te spomenike sovpada tudi partizanski Kljub v Polhograjskih Dolomitih.**

Na področju Ključa z najvišjo točko 623 m, je v času NOB, od leta 1942 do srede marca 1943, deloval Dolomitski odred. Tudi najvišje vojaško in politično vodstvo slovenskega naroda, je v tem času delovalo na Ključu. Prav gotovo bo držalo, da je v NOB to najpomembnejše obdobje in morda tudi najbolj prelomni čas vstaje na Slovenskem.

Tukaj so nastale pomembne odločitve za nadaljnji razvoj osvobodilnega gibanja na Primorskem, Gorenjskem, Štajerskem in Dolenjskem. Zgodovinska je »Dolomitska izjava« v kateri vse politične stranke stare Jugoslavije izjavljajo enotnost v OF, pod vodstvom KP. Ta izjava nas še danes uči, da pri premagovanju težav in uničevanju razrednega sovražnika, moramo biti enotni.

V spomin na te težke in zmagovite čase se planinci PD IMP Ljubljana s člani ŠD Dragomer – Lukovica in krajani okoliških krajev, povzpnejo na Ključ vsako leto in obudijo spomine na Dolomitsko republiko, ki je prenehala delovati 20. 3. 1943. Letos je minulo že enajsto leto, kar sta se PD IMP Ljubljana in ŠD Dragomer – Lukovica, dogovorila, da organizirata pot v spomin na delovanje Dolomitskega odreda. Delovanje Dolomitskega odreda je zavzemalo širše območje, zato so pot imenovali »Po poteh Dolomitskega odreda«. Pot začenja v Dragomerju, od tu tudi vsakoletni pohod. Pot nadalje vodi mimo Ferjanke, (tu je spominsko obležje) naprej čez Strmec v vas Brezje, nato še vzpon do partizanskega doma na Ključu. Pot je krožna, zato se pri povratku spustimo v dolino, čez potok Horjulščico do Pavličkove domačije in po Vrhovčevem hribu preko Svečaka nazaj v Dragomer. Zmerne hoje je 3 in pol ure, s tem, da se večkrat menja višinska razlika. Ključ je bil v času zadrževanja partizanskih enot pokrit z zemljankami. Danes na temu kraju stoji partizanski dom, kot spomenik. V spodnjih prostorih doma je urejen muzej, ki priča o slavni zgodovini Dolomitskega odreda.

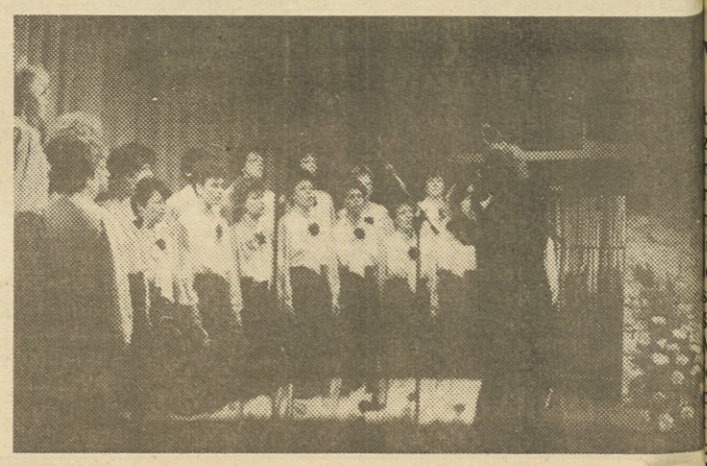
Že tradicionalni pohod, »Po poteh Dolomitskega odreda«, je po udeležbi sodeč priljubljen dogodek. Vsakokrat se ga udeleži veliko število planincev PD IMP Ljubljana, mladine in krajanov iz okoliških krajev. Ob vsakem pohodu, se poleg uradnega dela organizira še kratek kulturni program iz žrebanje številk, katero prejme vsak pohodnik. Prav lepo so izzvenele pesmi mešanega pevskega zbora Dragomer – Lukovica, ki ga vodi tov. Jesenovec. Za pravilno in natančno izvršitev žrebanje je bil zadolžen tov. Tone Lah. Sam pravi, »Da mu je nekam treščilo«, zato se ne more ogniti te funkcije. Izžrebane nagrade so zelo mikavne, zato je med žrebanjem tišina. Med nagradami so knjige, planinski dnevniki in vodniki, zemljevidi, pribori prve pomoči in drugo, kar sodi v planinsko javnost.

Po vsemu opravljenem začne ljudsko rajanje. To sonce v skoraj ozelenelem go je bil pravi raj za sprostitev. kaj hrane in pijače je bilo pri šeno v nahrbtnikih, (to je tis kar se takoj rabi) vse ostalo pa bilo možno dobiti na prirediv nem prostoru. Cene so bile z konkurenčne, zato je s t v zvezi rastlo tudi razpoložen Naš harmonikar tov. Ivan B žič, se je dodobra prepotil, ko vlekel meh, pa še ni zadovo potreb, zato so nekateri ples kar na sapo. Plesišče pred d mom je dostikrat premajhno, bi sprejelo vse plesalce, zato za potešitev želja še dosti p stora izven plesišča.

Danes je na Ključu odmeva partizanska in narodna pesem spremljavi harmonike. Vse spominjalo na čas, ko so se bo Dolomitskega odreda, po usp nih akcijah, vračali s pesmijo ustih v zavetje Ključa.

# Pevke na srečanjih!

**IMP-jev ženski pevski zbor se je 12. aprila pod vodstvom sv pevovodkinje profesorice Mire Cimperčeve udeležil srečanja be grajskih pevskih zborov, ki je bilo v Festivalni dvorani, naslednji d pa so naše pevke pele tudi na srečanju pevskih zborov občine Šiš ki je bilo v Osnovni šoli Riharda Jakopiča v Šiški.** M.



# Obvestila PD IMP

**Med cvetoče narcise na Golico, se bomo podali 27. maja 1989. (Po planu je 27. 5. 1989.) Zbrali se bomo pred žel. postajo ob 6. uri. Povratne vozovnice si nabavite do Jesenic. Vlak odpelje ob 6. uri 18 min. Vodja tov. Marjan Požar.**

**Kdor želi se lahko udeleži pohoda na Stol (2236 m), ki bo dne 27. in 28. maja 1989. Dne 27. maja 1989 se bomo zbrali ob 3. uri 45 min pred žel. postajo. Vozne karte kupite do Žirovnice. Vlak odpelje ob 4. uri 13 min. Vodja tov. Marjan Požar.**

**Prvi družinski pohod v letu 1989, na katerem pa je zaželeno čim več kompletnih družin in mladine, bo 17. junija 1989. Do Jevnice se bomo peljali z vlakom in nato na Janče. Vlak odpelje ob 6. uri 30 min. Zbirališče pred žel. postajo 20 min pred odhodom vlaka. Vodja izleta bo tov. Leon Lavrič.**

**Bližajo se pohodi v zamejstvo »Po poti prijateljstva«, in sicer v Avstrijo in Italijo zato samo nekaj predobvestil.**

**Iz razpredelnice je razvidno, da je pot v Avstrijo planirana od 1. do 4. julija 1989. Vožnje je okoli 600 km, kar znese v začetku maja na osebo 90.000.– din. Poleg tega je še potrebno 500.– Ach za 3 x á 100 Ach prenočišče in 2 x cestnine. Vrhovi katere bomo obiskali so naslednji: Hochschtadel 2680 m, Polenik 2784 m, Hafner 3076 m in Klomnock 2231 m.**

**Po poti prijateljstva v Italiji je planiran čas od 22. julija do 23. julija 1989. Vožnje je približno 300 km. Cena pravoza se bo tačas spremenila, glede na ceno bencina. Za prenočišče in ostalo je predvideno 30.000. – Lit. Obiskali bomo vrhove: Monte Kanin 2537 m, Monte Cavallo 2239 m, ali Spitzegel 2119 m. V junijski številki »Glasnika« bo izdelan točen plan poti.**

**Zdravko Nastran**

# ZAHVALE

**Ob smrti mojega očeta se iskreno zahvaljujem vsem sodelavcem Interne banke za darovano cvetje ter izrečeno in izkazano sožalje.**

**Hermina Čiklič**

**Ob smrti mojega očeta se iskreno zahvaljujem vsem sodelavcem Promonta, osnovni organizaciji sindikata za izrečeno sožalje in darovana venca. Še posebej se zahvaljujem vsem, ki so očeta pospremili na njegovi zadnji poti.**

**Slavko Habat z družino.**

**Ob smrti mojega očeta se iskreno zahvaljujem vsem sodelavcem Delovne skupnosti sozda, za izrečeno in iskazano sožalje. Še posebej se zahvaljujem vsem, ki ste ga spremili na njegovi zadnji poti.**

**Ivo Kopač**

**PRAVILNA REŠIEV** nagradne križanke v 4. številki Glasnika IMP: opna, brom, loto, Tamar, Jaki, reostat, lak, Izrael, pena, kontrola, TR, opal, ventil, medenjak, sredica, Iva, Rinža, Onan, nat, Gilbert, JL, arkus, II, Atila, nečak, kosem, Agata.

**Za pravilne rešitve v 4. številki so bili izžrebani:**

**1. Videnšek Stanko, Klima, Delavska 5, Celje, (10.000 din)**

**2. Franc Potočnik, Zaloška 98, Lj. (8.000 din)**

**3. Milena Susman, Marketing, Lj. (7.000 din)**

NAGRADNI NATEČAJ:

**Pravilne rešitve pošljite na naslov: IMP Glasnik, Ljubljana, Likozarjeva 6 (Nagradna križanka). Rešitve pošljite do 3. junija. Med izžrebance bomo razdelili tri nagrade v višini 40.000 dinarjev.**

# NAGRADNA KRIŽANKA

URAN, NEPTUN, ŠAMPIONAT, LETENJE, UBOJ, ALPINIST ČESEN, OSEBA IZ BIBLIJE, ZAHODNO VOJAŠKI PAKT, MESTO V SEV. FRANCIJI, MESTO OB PADU V ITALIJI, SAMODEJNA NAPRAVA, LESKOVAC, KENIJSKI TEKAČ, HRVAŠKI PISATELJ, RIMSKI KRALJ, POLOŽAJ PRI ŠAHU, „CESTA" ZA VLAK, AMERIŠKI MIKROBIOLOG, REKA SKOZI LJUBLJANO, JAPONSKI DENAR, SESTAVIL MARKO BOKALIČ, PROTESTANTSKI PRIDIGAR, ŽELENJE, URAVNALNA PRIPRAVA, PRITOK DONAVE IZ ROMUNIJE, MESTO IN TRDNJAVA V FRANCIJI, UREJENOST, SEVERNOJADRANSKI OTOK, SIBIRSKA REKA, LESENA KLADA, EDVARD BENEŠ, KOSMATA OBEJA, KOSTANJEVOJ Z BOBICAMI, DRŽAVA OB NILU, IMP GLASNIK, HLOD, GL. MESTO KOLORADA, ŠINIGOJ, ZBIRKA SPISOV O KAKI OSEBI, LANTAN, KDOR PODTALNO DELUJE, AVGUST ŽIGON, GERMANSKI BOG, KLICA, INDUSTR. RASTLINA, NENADNA SMRT, OSEBNI ZAIMEK, IGRALEC BAN, POLOTOK V GRČIJI, SL. SLIKAR (JANEZ), DANSKA, SPODNJA OKONČINA, OZVEZDJE ŽIVALSKEGA KROGA, SKUPINA OVAC, ŠVEDSKI DENAR