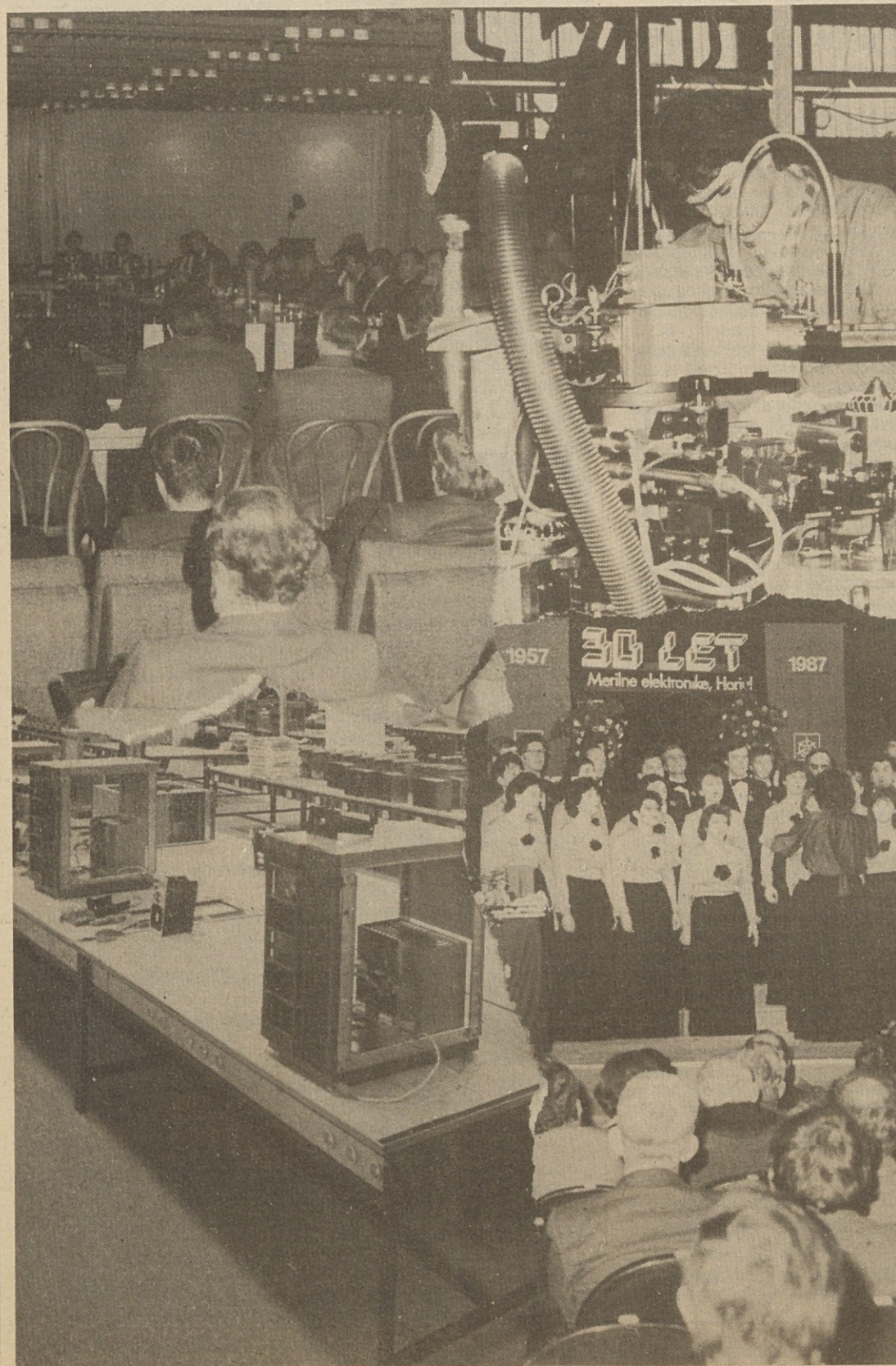


Iskra



Pred praznikom in po njem

V Iskri so se pred prazniki in po njih pripetili štiri dogodki, katerih pomembnost bo čutili, tako v Iskri, kot tudi v širšem okolju še lep čas.

Najprej je bila od 24. do 26. novembra na Brdu že tradicionalna 16. konferenca trženja Iskre pod geslom »Kakovost in zanesljivost«, o kateri sicer tudi obširneje poročamo v tej številki.

V idrijski Iskri Rotomatiki so 27. novembra odprli v počastitev dneva republike nove tehnološke zmogljivosti za izvozni projekt na zahtevno ameriško tržišče in tudi o tem obširneje poroča naše glasilo na svojih straneh. Istega dne, samo malo pozneje, je bila proslava tridesetletnice naše tovarne Merilne elektronike v Horjulu, o kateri smo sicer že poročali v prejšnji številki, to pot pa smo podrobneje zabeležili sam potek horjulske proslave, ki je prav tako potekala v okviru praznovanja 29. novembra.

In končno, četrti dogodek, prav tako posvečen dnevu republike, je bil v Stegnah, naši tehnološki dolini, ko so 4. decembra slavnostno odprli razvojno-proizvodni center Iskre Delt, ki je kot nova, svojevrsna tovarna prihodnosti zbral na enem samem mestu vse naše proizvodne računalniške zmogljivosti, kar bo seveda omogočilo redno in večjo proizvodnjo računalnikov in z njimi povezanih sistemov, hkrati pa bo tudi središče ustvarjalnosti in znanja, ki je že danes prvorazredna proizvodna sila. In tudi temu dogodku je posvečeno nekaj strani v tej številki.

Vsi ti dogodki pa so vseeno le svetlejša stran v trenutku naše kronike sedanjosti, ki ni niti preveč lepa in niti malo rožnata. Zato so ti dogodki žarek upanja za prihodnost.

D. Ž.

Srečanje z bodočimi evropskimi direktorji

Zadnji dan letošnjega oktobra je bila v Münchenu predstavitev MDA programov za dopolnilno izobraževanje, ki ga je pripravilo osmero vodilnih evropskih poslovodnih šol. Predstavitve so se udeležili poleg interesentov za šolanje še številni predstavniki velikih firm, ki se ogledujejo za perspektivnimi kadri.

Programi MBA (Master of Business Administration — bolj po nazivu, kot po vsebini »magister poslovedenja«) postajajo v zadnjem poldrugem desetletju vse bolj priljubljeni. Izvajajo jih v vsaj 850, povečini visokošolskih ustanovah po vsem svetu, predvsem v Severni Ameriki in Zahodni Evropi, število udeležencev pa je od 8.000 leta 1970 zraslo na letošnjih 65.000.

MBA programi, ki so povečini enoletni (le ponekod dvoletni) dopolnjujejo znanja opravljene druge stopnje visokošolskega študija z intenzivnim posredovanjem vrste tem, ki jih rabijo poslovodni delavci v pridobitnih (industrija, trgovina, storitve) in nepridobitnih dejavnostih (državna uprava, šolstvo, zdravstvo ipd). Šolnina znaša približno 20.000 dolarjev, skoraj toliko stane še življenje med študijem.

Vsebinski program je zelo raznolik, tudi znotraj vsake šole imajo udeleženci široko izbiro med ožjimi predmeti. Med obravnavanimi področji so: 1 — informatika in metode za spremljanje gospodarjenja v organizacijah; 2 — vodenje po področjih delovanja organizacije: naložbe, računovodstvo, trženje, proizvodnja; 3 — politika organizacije: strateško upravljanje in vodenje, vodenje na področju kadrov in tehnologij, razvoja in raziskav; 4 — vodenje organizacije v domačem in mednarodnem okolju in še kaj.

Raven vsebine in izvajanja programov preverjajo v splošnem z merili in postopki, ki veljajo za visokošolski študij. V Združenih državah bdi nad MBA programi še združenje AACSB; ostrim zahtevam tega združenja ustreza le 216 od približno 800 šol z MBA programi.

Kriteriji za sprejem v MBA programe so izredno strogi. Večina šol zahteva najprej opravljen enoten GMAT test (Graduate Management Admission Test), ki vsebuje osem poglavij po 20 do 35 vprašanj z večimi možnimi odgovori, traja pa približno 4 ure. Opravljati ga je mogoče 4-krat letno v številnih preskusnih središčih po vsem svetu (nam je

najbrž najbližji Dunaj). Test ne preverja znanje, temveč zmožnosti na številnih področjih — od kvantitativnega presojanja do sposobnosti izražanja. V zadnjem letu se je na test prijavilo prek 180.000 kandidatov. — Na osnovi izidov tega testa potem vsaka šola po svoje izbira ustrezne kandidate, pri tem pa upošteva tudi uspeh med rednim študijem, poprejšnjo uspešnost v poklicu, vojski, ali raznih organizacijah, priporočila ter vrsto lastnosti — motiviranost, zrelost, vodstvene sposobnosti — ki jih ugotavljajo med razgovori s kandidati. Večina šol sprejme le tretjino do četrtino interesentov, najbolj ugledne samo eno desetino prijavljenih.

Prav to dvojno izbiranje poleg skrbno izbranega in izredno zahtevnega programa najbolj privlačni organizacije, ki jih zaposlujejo po končanem študiju: tako dobijo najboljše in najbolj izobražene kadre za vodenje. Ni pa opravljen MBA nikakršno zagotovilo — interesentom nenehno dopovedujejo, da bodo morali začeti od začetka in se uveljavljati z znanjem, podjetnostjo in trdim delom: v začetku se ukvarjajo predvsem s strokovnimi deli, po nekaj letih največ z neposrednim vodenjem sodelavcev, šele pozneje pa z vodenjem organizacije — snovanjem in izvajanjem politike.

Med predstavitvijo v Münchenu so se interesenti predvsem pogovarjali s predstavniki šol, iskali in prejeli dodatne informacije in predvsem nasveta: kako izbrati šolo in kako podroben program; ali je študij MBA združljiv z družinskimi obveznostmi; ali in kako je mogoče dobiti za študij posojilo, podporo, ali celo štipendijo — in tako dalje. Nekdanji udeleženci MBA in predstavniki šol so jim v nekaj razlagah skušali približati realnost tega študija, ki ga je najlaže mogoče opraviti v univerzitetnem naselju — najtežje pa ob delu (najmanj štiri letal).

Morda najzanimivejša je bila dvourni »okrogla miza« med interesenti, vodstvi osmih šol in predstavniki največjih in najugled-

nejših organizacij v ZR Nemčiji — od elektrotehniškega orjaka Siemens do najuglednejše svetovne organizacije Mc Kinsey. Tema okrogle mize: »Ali nemška industrija potrebuje kadre z MBA« je spodbudila živo razpravo.

Predstavniki uporabnikov so na osnovno vprašanje ne le odgovorili pritrdilno, temveč so se poprej s posameznimi interesenti posebej dogovarjali, vse pa po razpravi povabili na pogostitev. Značilno pa je bilo, da so si bolj želeli strokovnjake, ki so pred MBA končali enega izmed tehničnih, ali dve v praksi. Očitno so kombinirana znanja uporabnejša od enovrstnih, vsa skupaj pa koristnejša, če jima doda okvir in težo vmesna praktična izkušnja in preskušanje.

Interesenti za MBA študij so razsojali z druge strani — spraševali so, ali se jim bo leto dni trdega dela, največkrat tudi velikih finančnih žrtev ter težav v osebnem, zlasti družinskem življenju tudi izplačalo. Pravega odgovora najbrž niso niti pričakovali: dodatno, tudi v uspešnost in učinkovitost namerjeno znanje je pač orodje — uspeh pa je odvisen od uporabe pa tudi od sreče. Predstavniki Siemens je sicer dejal, da so sodelavci z MBA po desetih letih povečini že kar ugledni direktorji — če se seveda uveljavijo.

Po obisku srečanja z bodočimi evropskimi direktorji ostaja nelagodno spoznanje, da zaostajamo tudi v poslovodnih znanjih. Šole s programom, podobnim MBA, pri nas še ni — Iskra je med redkimi, ki orje ledino s svojimi šolami, zlasti s poslovodno, ki bo stekla naslednjo pomlad. Investicije v zidove in kvečjemu še v stroje razumemo in zagovarjamo, investicije v znanje ključnih sodelavcev pa ostajajo izjema.

M. Tavčar

VABILO

Vabim vas na 9. zasedanje delavskega sveta SOZD Iskra, ki bo v **sredo, dne 16. decembra 1987, ob 9.**, v prostorih Iskre PPC, Ljubljana, Trg revolucije, velika sejna dvorana v pritličju, z naslednjim predlogom dnevnega reda:

1. Informacija o izvršitvi in izvajanju sklepov 8. zasedanja DS SOZD Iskra z dne 23. 9. 1987 in korespondenčne seje z dne 13. 11. 87
Poročevalec: Jasto Marcon
2. 1. Poročilo o poslovanju SOZD Iskra v času od 1. 1. do 30. 9. 1987
2. Predlog poročila za DSSS SOZD Iskra in IC Marketing za leto 1987
3. Sklep o začasnem financiranju skupnih dejavnosti do sprejetja LP 1988
4. Ocena vpliva ukrepov ZIS na poslovanje SOZD Iskra
Poročevalec: Vito Osojnik
3. Predlog Pravilnika o interni prodaji Iskrinih izdelkov delavcem SOZD Iskra
Poročevalec: Jože Godec
4. Predlog za določitev zastopnikov SOZD Iskra
Poročevalec: Franc Šifkovič
5. Poročilo o aktivnosti v zvezi s pobudo za dokup delovne dobe
Poročevalec: Jože Godec
6. Predlog za imenovanje člana KPO SOZD Iskra za namensko proizvodnjo
Poročevalec: Alojz Kleindienst
7. Predlogi KOS SOZD o imenovanju domicilnega odbora partizanskih RA delavnic in koroških partizanov in odbora za proslavo dneva Iskre v letu 1988
Poročevalec: Avguštin Ciuha
8. Vprašanja delegatov

Predsednik DS SOZD:
Igor Gruden

Obvestilo

Člani Kluba štipendistov SOZD Iskra prirejajo že **četrto razstavo svojih izdelkov**. Otvoritev bo 21. decembra ob 10. uri v avli PPC na Trgu revolucije 3. Razstavo si boste lahko ogledali do 25. decembra. Vabljeni!

Razvojno-proizvodni center Iskre - Delte v Stegnah

V Stegnah odprli tovarno prihodnosti



Več kot dvesto povablencev se je zbralo v petek, 4. decembra, v Iskrini tehnološki dolini v Stegnah in se v novih tovarniških prostorih udeležilo slavnostne otvoritve razvojno-proizvodnega centra Iskre Delte, največje nove Iskrine investicije v zadnjih letih.

Ko je generalni direktor Iskre Delte Janez Škrubej prvi začel slavnost, je na kratko orisal pot razvoja Iskre Delte, ki se je začela v navadni kleti z nekaj navdušenci pred desetimi leti, danes pa je to postala delovna organizacija z več kot 2000 zaposlenimi, med katerimi so pretežno ljudje s srednjo, višjo in visoko izobrazbo, kot jo pač terja danes moderna informatična industrija na pragu 21. stoletja. Spregovoril je tudi o napakah in stranpoteh, ki so nujno spremljale tako buren, skoraj eksploziven razvoj računalništva pri nas in rezultat vseh teh prizadevanj, iskanj, razvoja in napredka je današnja Delta, ki je postala zagotovo ena redkih računalniških firm pri nas, katere proizvodnja in razvoj v pretežni meri temeljita na lastnem znanju in razvoju, kar ji omogoča svoboden pristop na vsa tržišča sveta.

Za njim je spregovoril predsednik republiškega komiteja za raziskovalno dejavnost in tehnologijo Erik Vrenko, ki je dejal:

Dovolite mi, da v imenu Izvršnega sveta Skupščine Socialistične republike Slovenije pozdravim vse, ki ste se zbrali, da skupaj pogledate in ocenite enega izmed najpomembnejših tehnološko-razvojnih dogodkov v Iskri v letošnjem letu in, da zaželim vsem delavcem Iskre, zlasti pa še Iskre Delte, uspešno delo v novih okoliščinah.

V Izvršnem svetu spremljamo investicijske dogodke v luči razvojne strategije, ki jo je Slovenija sprejela s svojimi dolgoročnimi in srednjeročnimi planskimi dokumenti. Začrtali smo si, da bo elektronska industrija ena izmed nosilk gospodarskega razvoja. To bo lahko dosegla, če se razvija kot del svetovne tehnološke mreže po eni strani in znotraj sebe uravnotežena v pogledu proizvodnje elementov in finalnih izdelkov, zlasti informacijske tehnologije. Danes je namreč nemožne graditi trdno gospodarstvo le na sestavljanju finalnih izdelkov z velikim deležem uvoza sestavnih delov, če hkrati ne zagotavljamo izvoza na ravni elementov elektronske tehnologije, za katere pa moramo biti specializirani in konkurenčni.

Analize razvojnih možnosti so tudi pokazale, da v svojem gospodarstvu ne moremo vzdrževati takoiimenovanih infrastrukturnih proizvodnih, ne da bi te bile gospodarsko samostojne, ker bi nam zaradi majhnosti jugoslovanskega trga take industrije z odžiranjem akumulacije zavirale razvoj.

Hkrati pa smo tudi spoznali, da je informacijska tehnologija nepogrešljivi sestavni del družbene organizacije, ki jo moramo obvladovati tako, da smo jo sposobni tudi samostojno razvijati.

Vse te številne zožitve manevrskega prostora v realni razvojni strategiji postavljajo domače proizvajalce elektronskih naprav pred izjemno zahtevne naloge, kar seveda odslkava kompleksnost razmer na svetovnem trgu na tem področju.

V Izvršnem svetu ocenjujemo, da Iskra Delta in Iskra kljub številnim pretresom vendarle kažeta razvojni proces, v katerem se strateške usmeritve uresničujejo. Pri tem pa opažamo, da se srečujejo z razvojnimi konflikt, ki spremljajo vsak hiter razvoj, ko je treba hitro povečevanje fizičnega obsega proizvodnega sistema spremljati z neprestanim prilagajanjem upravljalke in tehnološko proizvodne strukture. V tej luči je izgradnja tega objekta nujna poteza pri konsolidaciji Iskre na eni od svojih razvojnih etap. Pri tem je Iskra Delta sicer zašla v gospodarske težave, ni pa pri tem izgubila razvojne perspektive, saj uvaja v proizvodnjo svoj program, ki ga samostojno obvladuje. Zaradi tega je uvajanje industrijske proizvodnje računalnikov v tem objektu izredno pomembno za zagotavljanje socialne varnosti delavcev Iskre Delte in za zagotavljanje pogojev nadaljnega tehnološkega razvoja na področju informatike.

Ob tem moramo imeti pred očmi tudi poudarjeno tržno naravnost naše razvojne strategije, ki v načelu ne more zagotavljati nobeni industrijski panogi monopolnega položaja. To pomeni, da bo moral biti trg odprt, po drugi strani pa bo vendarle treba podpreti proizvajalce računalniške opreme s tem, da se bodo sredstva velikih družbenih infrastrukturnih sistemov namenjala za nabavo proizvodov domače industrije. Doslej se je načelna pripravljenost za tovrstno vzajemno podporo ustavljala na premajhnih proizvodnih zmogljivostih, z uvajanjem industrijske proizvodnje računalnikov pa bodo ustvarjeni pogoji za zadovoljevanje domačega povpraševanja, tako v pogledu količin, kot tudi v cenah.

Zavest o izjemno ostru konkurenci novo industrializiranih dežel je edina začela sprožati povezovalne interese tudi med jugoslovanskimi organizacijami, ki se poleg Iskre Delte še ukvarjajo s samostojno proizvodnjo računalnikov in informacijske opreme. Pozdraviti je treba povezovanje Iskre Delte BR, JPIS in EI NIŠ pri organiziranju



tudi informacijski inženiring. Iskra je dovolj velika, da lahko znotraj sebe doseže integracijo večjega števila strokovnjakov različnih disciplin, ki so za uspešen napredek informacijskega inženiringa potrebni.

Ob zaključku bi rad izrekel še priznanje vsem tistim, ki so vztrajali na strateških usmeritvah in s svojo politiko vodili izgradnjo računalniškega dela Iskrine tehnološke strukture. Vsi vemo, da je pri tem prihajalo do konflikta interesov, kar je do neke mere celo sprejemljivo v družbi, ki spoštuje pluralizem samoupravnih interesov. Sprejemljivo je vse do tiste meje, ko se za nastale konflikte najdejo tudi razrešitve, ki vodijo k nadaljnemu napredku. Danes imamo pred sabo enega izmed preizkusnih kamnov, ki lahko zgovorno dokaže, da so nasprotja v pogledih v preteklosti vendarle vodila k razrešitvi, ki omogoča napredek. V tem upanju čestitam delavcem Iskre Delte in vsem tistim v Iskri in izven nje, ki so prispevali k postavitvi tega objekta in omogočili sodobnejšo proizvodnjo računalnikov pri nas.

Naslednji govornik je bil pomočnik glavnega direktorja Iskre Delte za tehnologijo **Damjan Zemva**, ki je seznanil goste s tehničnimi in

drugimi značilnostmi naše nove tovarne z naslednjimi besedami:

»Razvojno-proizvodni center Iskre Delte ima po dokumentih iz investicijskega programa namen ne enem mestu združiti tehnološke kapacitete, ki so bile do sedaj razdrobljene po Ljubljani in Kranju.

Tehnološki postopki in veliko testnih pripomočkov zlasti pa računalniški sistemi, od 8-bitnih mikro računalnikov do 32-bitnih računalnikov srednjega razreda v večprocesorski konfiguraciji, so rezultat dela lastnega razvoja v preteklih letih. V razvojnih laboratorijih v tej tovarni pa nastajajo novi izdelki, tako na področju aparature kot tudi programske opreme. Pri projektiranju tehnologije je bila posebna pozornost namenjena kontroli kvalitete.

Kvaliteto izdelka načrtujemo že v razvojni fazi. Razvijalec predpiše za vsak element ustrezen razred kvalitete, saj je znano, da so servisni posegi pri sistemih ko pridejo h kopcju dragi in za stranko neprijetni.

Vhodne materiale preizkušamo s testnimi metodami tudi pod termično obremenitvijo.

Na področju računalništva je prodajna doba sistema komaj nekaj let. Zato smo proizvajalci prisiljeni razvijati in spraviti na tržišče

koalicije, ki bo povečevala zlasti razvojno prodornost, s tem pa konkurenčnost novih proizvodov. Ob tej priložnosti lahko ugotovimo, da se s tem ustvarjajo tudi tiste koalicije, ki so v Strategiji tehnološkega razvoja SFRJ predvidene, da bodo njihovi tehnološko-razvojni projekti deležni družbene podpore s sredstvi za pospeševanje tehnološkega razvoja. Dodatne naložbe v to dejavnost bodo še bolj upravičene, če se bo krog udeležencev širil še na druge organizacije, ki lahko s svojimi specialnimi izdelki izpopolnjujejo mrežo, v kateri danes nastajajo računalniški in drugi informacijski proizvodi.

Utrjevanje ene izmed razvojnih etap v Iskri Delti moramo gledati tudi kot dozorevanje Iskrine tehnološke strukture, kajti razvoj informacijske tehnologije danes vodi v integracijo okoli takimenovanih integriranih govorno-podatkovnih mrež, ki postajajo nova infrastrukturna servisna mreža za uvajanje informacijske kulture. Iskra si s to investicijo dopolnjuje tehnološka jedra v telefoniji, elektrooptiki in prenosni tehniki, kar ji odpira širši manevrski prostor za projektno produkcijo kompleksnejših sistemov, ki jih danes proizvajajo po metodah inženiringa. Aktiviranje te investicije ima torej brez dvoma

tudi širši družbeni pomen, ker ima značaj propulzivne tehnološke izpopolnitve.

Danes lahko tudi ocenimo, da je razvojna politika gospodarskih organizacij, ki se opirajo na samostojno obvladovanje tehnologije in tehnike vendarle najzanesljivejša razvojna pot, čeprav kratkoročno ne omogoča velike osebne potrošnje zaposlenih, zato pa jim daje dolgoročnejshe perspektive za trajno produktivno zaposlitev. Vedno večji valovi gospodarske krize bodo neusmiljeno diferencirali med organizacijami združenega dela, glede na samostojnost pri transformiranju proizvodnih programov. Ocenjujemo, da je Iskra Delta zbrala dovolj veliko razvojno raziskovalno jedro, ki ji omogoča samostojno obvladovanje arhitekture računalnikov tako, da jih lahko proizvajajo, ne da bi bili vezani na enega samega dobavitelja sestavnih delov. Ta karakteristika Iskrine proizvodnje bo postajala vedno pomembnejša prednost v pričakovanju še večjega pomanjkanja konvertibilnih deviz.

Samostojnost v finalizaciji računalnikov odpira možnosti za vstopanje v razvite trge, zlasti še, če jo bo spremljal razvoj programske opreme, če se bo ustrezno razvil



Iskre Delte v Stegnah

nove izdelke zelo hitro. To dosežemo s sodobnimi orodji, ki morajo biti razvijalcem na voljo. V našem novem centru imamo predvsem simulacijske pakete, pakete za načrtovanje v elektroniki in mehaniki, programirane jezike za programiranje proizvodnih testnih naprav, pakete za projektno vodenje in druga programska orodja.

Programska orodja, ki jih uporabljamo so zahtevna, saj je tudi sodoben računalniški sistem kompleksna elektronska naprava. Programi so med seboj povezljivi.

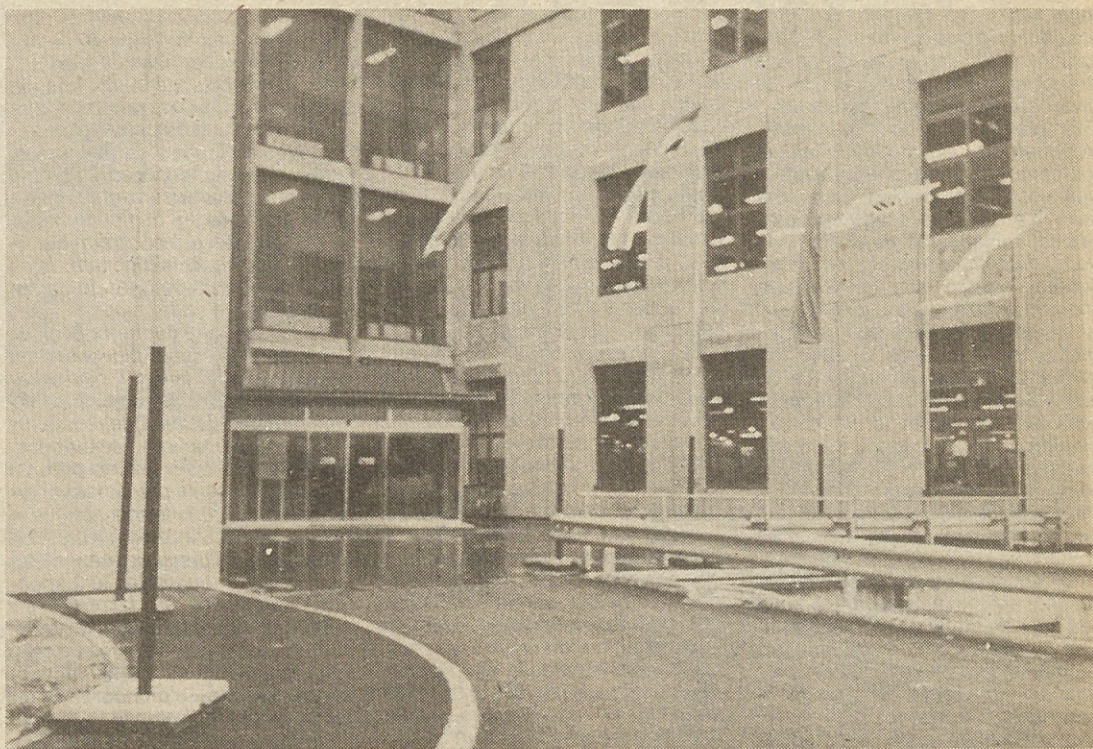
Poleg razvoja aparaturne opreme v centru razvijamo tudi programske opremo in to sistemsko in aplikativno.

V novem centru proizvajamo:

— kabinetne sisteme (32-bitni miniračunalniki, 16-bitni miniračunalniki, sistemi DIPS)

— super mikroračunalnike (Triglav, namizna in obmizna izvedba.)

Celo nadstropje našega novega centra je namenjeno proizvodnji gradnikov za računalniške sisteme. Vsi naši sistemi so namreč zgrajeni modularno. Te module povezujejo standardizirana vodila. Vsaki proizvodni fazi sledi medfazna kontrola kvalitete. Končna kontrola izdelka, bodisi modula, ali sistema, se opravi s toplotnimi šoki v posebnih komorah.



Proizvodni del centra je izdelan po sistemu rastrsko razporejenih celic. Do vsake take celice je

spejvana električna instalacija, priključki za povezavo z informacijskim sistemom tovarne in po potrebi tudi druge instalacije.

To pomeni, da ima delavec v proizvodnji prek terminala možnosti dobiti podatke, ki jih potrebuje.

Vse navedeno je v funkciji fleksibilnosti tovarne in omogoča prilagajanje procesa novim izdelkom.

Zaradi destruktivnih vplivov elektrostatičnih praznitev smo ustrezno zaščitili delovna mesta v celotnem proizvodnem procesu. Prostore, kjer v proizvodnem procesu nastaja odvečna toplota je bilo potrebno klimatizirati.

Za proizvodno in razvojno informatiko v tovarni skrbi več računalniških sistemov, ki so postavljeni v dveh računalniških centrih.

V objektu imamo še druge dejavnosti, ki so vezane na razvoj in proizvodnjo in sicer standardizacijo, dokumentacijo in INDOK, nabavno službo s skladiščem, merilnico, prostore družbenega standarda, laboratorije ter vse potrebne vzdrževalne službe. Sama proizvodnja je ekološko čista. Posebno pozornost smo posvetili ergonomski ureditvi delovnih mest.

Rad bi poudaril, da je vsa uporabljena tehnologija delo domačih strokovnjakov, ki so si izkušnje pridobivali tudi v podobnih tovarnah znanih tujih proizvajalcev.

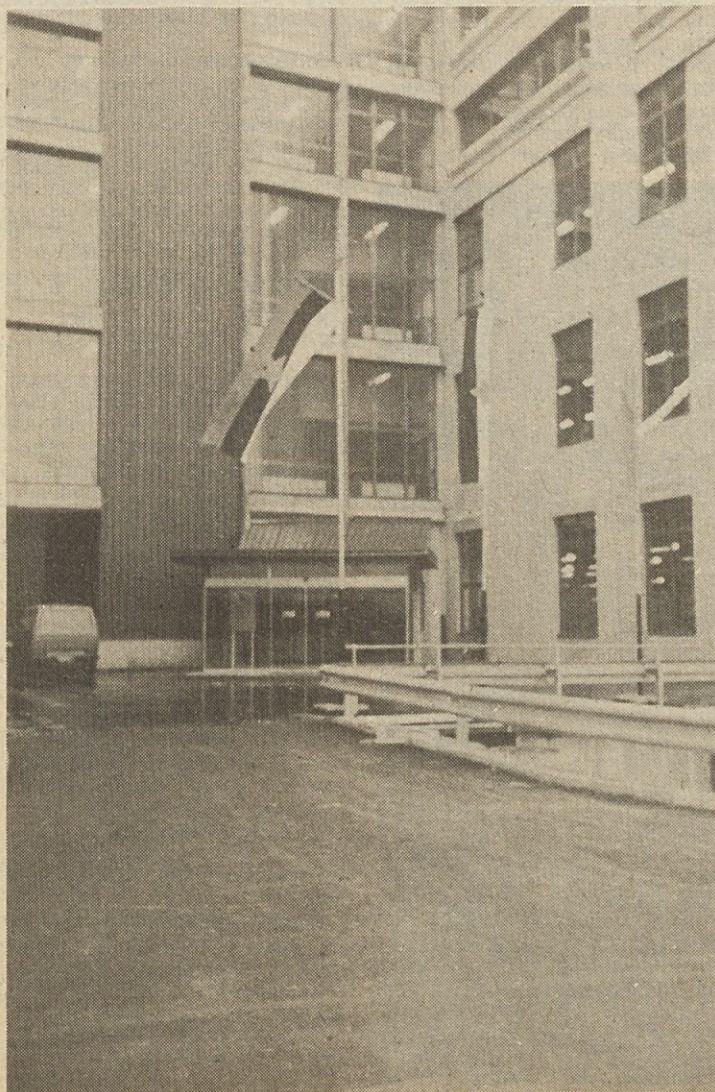
Naša tovarna se ne razlikuje od podobnih tovarn v svetu. Razvojno proizvodni center ima 16.000 m² površine in lahko rečem, da je opremljen z najsodobnejšo tehnološko opremo, ki je potrebna za proizvodnjo kvalitetnih izdelkov. Tako v tehnološkem procesu uporabljamo merilno testno opremo in sicer za testiranje integriranih vezij (čipov), za testiranje pasivnih komponent, parametrično preizkušanje modulov in oživiljanje računalniških sistemov. Ta oprema je draga in zahtevna zato si take opreme

manjši proizvajalci ne morejo nabaviti, niti je učinkovito izrabiti. Vendar si z manjšimi organizacijami zaradi njihove fleksibilnosti želimo sodelovati, zlasti na področju razvoja aplikativne programske opreme.

O razvojni pobudi računalniške industrije je spregovoril naslednji govornik prof. **Anton P. Zeleznikar** ter povedal:

Zamisel, ki smo jo jugoslovanski računalniški inženirji nosili več kot trideset let v svojem hotenju in znanju, se v teh dneh materialno uresničuje. Pred nami je prava in na lastnih tehnoloških in razvojnih temeljih, na dolgotrajni avtentični zamisli zgrajena in organizirana tovarna računalnikov, ki ni le privešek neke drugorodne, računalništvu mačehovske, ali tuje industrije, temveč je sodobna proizvodna zmogljivost, ki obsega dovolj širok in tehnološko zahteven računalniški proizvodni program. Ta nova zmogljivost naj bi se podpirala tudi s sodobno koncipiranimi raziskavami in razvojem, ki naj bi zagotavljale novo nastajajoče računalniške produkte, tj. informacijske in računalniške sisteme za svetovno konkurenčni plasma in uporabo. To je vizija in odločenost ob tej otvoritvi in prav zaradi tega želim kritično poudariti, da bosta svetovno konkurenčni plasma in uporaba mogoča le tedaj, če bo sodobno organizirana znanstvenoprodukcijska veriga dobivala ustrezne tržno-strateške inpute in le če se bo vzpenjala na skrajne meje znanstvene in tehnološke inovativnosti ob izredno samokritičnem uresničevanju vseh dejavnosti sklenjene verige raziskav, razvoja, proizvodnje in trženja.

Vsestranska znanstveno-tehnološka povezanost Iskre Delte s svetovnimi in domačimi raziskoval-



Razvojno-proizvodni center Iskre Delte v Stegnah

nimi, razvojnimi, tehnološkimi, proizvodnimi in poslovnimi središči bo odločilna in mora ne glede na trenutne krizne okoliščine slej ko prej ostajati, nastajati in se razvijati kot glavna strateška usmeritev računalniškega podjetja. Takšna usmeritev, ki edina zmogla zagotavlja obstoj in prepotrebne razvojne impulze lastne in druge sodobne industrializacije na naših tleh in v evropskih koordinatah, bo lahko nošena le s strokovno in intelektualno vrhunsko usposobljenimi kadri v vodenju, raziskavah, razvoju, proizvodnji in trženju. V naporih za svoje preživetje in razvoj se bo Iskra Delta vedno znova soočala s problemom zahtevne kadrovske kvalifikacije, izkušenosti in intelektualne prodrnosti. Značilni kadrovske kompromisi današnje stagnantnosti, neaktivnosti in disfunkcije ne bodo zadostovali niti za golo preživetje.

Računalniška industrija in razvoj te industrije slerhne države sta danes pomemben integracijski dejavnik na področju narodnega gospodarstva, raziskav, razvoja, proizvodnje in trženja. Ta industrija je zato skrbno opazovana in varovana z državno regulativo, saj je izhodiščna za razrast druge industrije, malih podjetij materialne in programske proizvodnje, trgovine, nacionalnih šolskih, zdravstvenih in drugih infrastrukturnih dejavnosti. Računalniška industrija je temeljna podlaga prihajajoče informacijske epohe. Narodi, ali mednarodne skupnosti, ki še domišljajo in gradijo svoje vizije preživetja, morajo jasno in načrtovano predvidevati svoje vire informacijskega znanja in tehnologije.

Tudi funkcija današnje Iskre Delte postaja čedalje bolj raznovrstno integrativna na področju poslovnega povezovanja, postaja pa tudi bistveno inicializirajoča skladno in spontano s tistimi potrebami sodobnega tehnološkega in socialnega razvoja, ki zmogla odločilno posegati v prestrukturiranje papirnatih vrhunskih raziskav in tudi v navidezno, oz. nebistveno akademsko tehnološko napredovanje. Raziskovalna industrijska iniciativa Iskre Delte že oblikuje tisto bistveno polje razvojne relevantnosti, ki bo lahko podlaga ključnim preobratom v razvojni strategiji SOZD Iskre in Gorenja in t. i. raziskovalnih skupnosti. Iskra Delta vendarle in to navkljub občutjem krizne brezizhodnosti odpira obetajoče in motivacijsko bistvene razvojne perspektive, ki jih letargično in nemotivirano okolje že sprejema s tihim odobravanjem, saj vidi in čuti v njih svoj izhod, razvojno upanje in prestrukturirano zaupanje. V tem spoznavnem kontekstu je razvojna uspešnost Iskre Delte izredno pomembna za občutje industrijskih in drugih infrastrukturnih razvojnih možnosti jugoslovanskih nacionalnih in federalnih znanstveno-tehnoloških strategij.

V bližnjem razdobju se bo z nadaljnjim Deltinim razvojem pojavila tudi v obeh SOZD pa tudi v strokovni in širši javnosti bistveno nova, oživljajoča pobuda. Slovensko društvo Informatika bo obliko-

valo t. i. Forum informationis2, ki ga bodo sestavljali najvidnejši računalniški strokovnjaki in novinarji, kot kritično, problemsko in intelektualno usmerjeno telo za področje računalništva in informatike. Delovno polje relevantnosti tega telesa bo raznovrstna strokovna, raziskovalna, organizacijska in proizvodna pobuda. Hkrati bo Slovensko društvo Informatika reformiralo svoj strokovni časopis Informatica tako, da bo njegova vsebina bistveno povezana z raziskovalno in razvojno problematiko obeh SOZD, da se bo skozi časopis razvijala tudi potrebna motivacija za raziskovalnost, razvojnost, strokovnost in znanstveno-tehnološko obveščenost raziskovalcev in inženirjev na področju računalništva in informatike. Z odpiranjem Deltine tovarne se tako de facto začneja tudi bistveno nova, oživljajoča pobuda strokovne aktivnosti kot nujnost in kot predhodnica in posledica industrializacije, kot oko in uho potrebne razvojne relevantnosti.

Z vstopom Iskre Delte v računalniško industrializacijo se odpirajo nove možnosti za informacijsko značilno in spremljajočo drugo industrijo v ožjem in širšem okolju. Državni, gospodarski in politični centri odločanja naj bi take in drugačne, smiselne in integracijske pobude in tokove, ki so povezani z informatizacijo ključnih dejavnosti in z njihovim nujnim razvojem, z razumevanjem podpirali. Iskra Delta je eden izmed tistih inovativnih gospodarskih poganjков, ki je še sposoben izvenkrizne rasti, motivacije in pozitivnih gospodarskih učinkov. Zaradi tega

pričakujem, da bo politična moč podpirala prav svoj lasten, demokratičen razvoj v največji meri tudi tako, da ne bo postavljala umetnih zaprek Deltinemu razvoju tam, kjer bi ga bilo smiselno kvečjemu pospesovati. Seveda pa mora tudi Iskra Delta v prihodnje sprejeti strokovno in vsestransko odgovornost za skladen in ekonomsko učinkovit razvoj računalništva in informatike na naših tleh in v širšem evropskem in svetovnem prostoru.

Podobno kot se s tem govorom obračam na širšo slovensko in jugoslovansko javnost, se obračam še posebej na Deltine inženirje. Predvsem od vas Deltini inženirji, od vaše strokovne zavezanosti, organiziranosti, brezkompromisarskega izražanja vsakršnih kvalitativnih zahtev, od vašega hotenja in raziskovalno-tehnološkega izpopolnjevanja je in bo odvisen razvojni in gospodarski potencial in uspešnost Iskre Delte. Slej ko prej se bo potrebno odpovedati konzervativni in že danes razvojno neperspektivni tehnologiji in osvajat naprednejšo, za vse nas naporejšo in zahtevnejšo tehnologijo in znanje. Znani koncepti kopiranja in golega posnemanja ne bodo več zadostovali. Zato pričakujem, da bo vaša strokovna in organizacijska glasnost glasnejša, strokovno bolj intelektualizirana in konceptualno pogumnejša, kot je bila doslej, da inženirji ne boste le nemočni opazovalci in nekritični sprejemniki tistih usmeritev, katerim se argumentiramo potihoma, ali vsaj ne dovolj glasno upirate. Inženirji — raziskovalni, razvojni, proizvodni,

finančni in prodajni — ste nosilci in vlečeni konji visokotehnološkega podjetja. Prav zato naj bi tudi vsi drugi — vsi delavci Iskre Delte in uporabniki Deltinih proizvodov — vlekli z vami in ne proti vam.

Današnja otvoritev računalniške tovarne in raziskovalno-razvojnega centra ob njej je praznik širšega okolja neglede na to, kako se to v tem trenutku manifestira. To je zgodovinski korak v domači industrializaciji računalništva. Zato končujem s spoštovanjem, priznanjem in z zahvalo vsem, ki so na tej dolgi poti načrtovali, pripravljali in nosili kamne gradnike.

1 Zamisli o oblikovanju slovenske računalniške industrije so nastajale že v drugi polovici 50-ih let. Na Institutu Jožefa Stefana so potekala interdisciplinarna predavanja, s katerimi se je de facto pripravljala tudi razvoj računalnika, ki naj bi ga proizvajala domača industrija. V 60. letih je ta zamisel ugašala, saj se je na Zahodu za avtomatizacijo pojavila licenčna montaža (neke vrste proizvodnja) računalnika Zuse Z23.

2 Forum informationis je latinskega izvora in pomeni trg (javno mesto) predložbe (informacije). Pomeni foruma je dvojen: informacijsko strokovno, tj. utemeljen s strokovnostjo informacije kot informacije (računalnik je danes pojem za informacijski stroj) in javen, tj. kvalificiran za javno razpravo o računalništvu in informatiki.

3 Konzervativna tehnologija je v svojem bistvu subkulturno oblikovana (funkcionalno in oblikovno »dizajnirana«), modificirana, največkrat reducirana tehnologija, ki ne sledi več glavnim, tudi konjunktornim razvojnim, tržnim in standardizacijskim trendom, se pa ne značilen nesposobnost način odeva v svoje zaščitne znake in ščiti tako le sama sebe pred nikomer. Tehnološka konzervativnost je lahko le trenutna tržna poteza, ki jo je potrebno čimprej nadomestiti s tržno relevantno novostjo.

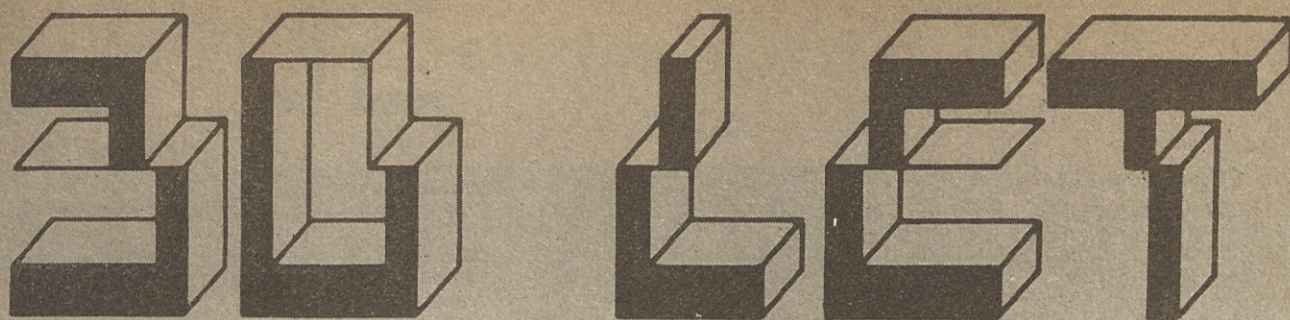
Predzadnji govornik na otvoritvi je bil predsednik PO SZDL Iskra **Franc Sifkovič**, ki je tudi na začetku omenil vse težave, nesoglasja in probleme med vključevanjem Delte v Iskro, a je vseeno danes plod skupnih naporov prav razvojno-proizvodni center Iskre Delte, za katerega je tudi ob koncu dejal, da je to za dlje zagotovo ena zadnjih, večjih Iskrinih investicij v zidove.

Ob koncu je zbrane nagovoril še generalni sekretar Beogradske računske industrije **Slobodan Korač**, ki je v njenem imenu pozdravil navzoče in poudaril, da predstavlja nova Deltina tovarna vsekakor pomemben korak naprej v razvoju jugoslovanske računalniške industrije, ki temelji na lastnem razvoju nikakor servis, ali sestavljalec velikih nadnacionalnih računalniških tvrdk.

Potem ko je **Erik Vrenko** slavno odprl novi center so si gostje ogledali nove, moderno opremljene prostore, ki so jih odprli, kot smo že zapisali, v počastitev pravkar minulega praznika — dneva republike.

D. Ž.





Merilne elektronike, Horjul

Razvoj in izdelava različnih merilnih instrumentov sta se v Iskri začela že konec leta 1949 v Institutu za elektrovezve, poznejši Industriji za elektrovezve na Linhartovi cesti v Ljubljani in sicer v laboratoriju za elektronske merilne instrumente. Laboratorij je imel po tistih prvih začetkih iz leta v leto več dela, okrepil se je tudi kadrovsko, zaradi utesnjenih prostorov pa je bila edina možna rešitev, da se preseli iz nekdanje Rižarne kam drugam.

Konec leta 1956 se je pokazala možnost za preselitev v Horjul, kjer je že stala skoraj dograjena nova tovarniška stavba. Seveda so priložnost kljub nekaterim pomislekom izkoristili in — proizvodnja Iskre v Horjulu se je začela januarja leta 1957. Večina dotedanjih delavcev laboratorija se je na delo vozila iz Ljubljane, že konec leta, ko je delo dobro napredovalo pa je bilo v tovarni 114 zaposlenih, od tega 84 v proizvodnji in 30 v razvoju.

Če še nekoliko pobrskamo po zgodovini horjulskih Iskrašev, lahko ugotovimo, da se je laboratorij kmalu znova vrnil v Ljubljano, sam obrat Industrije za elektrovezve v Horjulu pa je po letu 1962 posloval kot delovna organizacija Iskra Kranj, Tovarna elektronskih instrumentov Horjul, razvojni laboratorij v Ljubljani pa se je vključil v takratni Zavod za avtomatizacijo. Kot samostojna tovarna so horjulski Iskraši poslovali do leta 1975, ko so se vključili kot TOZD v Iskro Elektromehaniko, po letu 1979 so bili nato nekaj časa v Elektrovezvah, s 1. januarjem leta 1985 pa so postali samostojna delovna organizacija.

Ob proslavljanju 30-letnice obstoja so horjulski Iskraši organizirali 27. novembra v Prosvetnem domu v Horjulu jubilejno prireditev ter nanjo povabili vodilne Iskrine delavce, predstavnike družbeno-političnega življenja občine in kraja ter seveda svoje delavce, med njimi tudi letošnje delovne jubilate.

V prijetnem kulturnem programu so sodelovali mešani pevski zbor ter člani gledališke skupine Prosvetnega društva iz Horjula.

Pozdravni nagovor na slavnosti je imel direktor Merilne elektronike Mitja Nemačič. Tole je v njem med drugim dejal:

»Dovolite mi, da vas pozdravim v naši sredini in se vam zahvalim za vašo odločitev, da boste s svojo prisotnostjo prispevali k slavnostnemu in hkrati veselemu praznovanju tridesete obletnice poslovanja Iskre Merilne elektronike in seveda našega praznika dneva republike.

Posebej me veseli, da lahko danes med nami pozdravim predsednika KPO

SOZD Iskra Franca Šifkoviča, predsednika IS SO Ljubljana Vič-Rudnik Staneta Drolca, znanega družbeno-političnega delavca Staneta Vrhovca, ki je pred 30. leti v Horjulu odprl novo tovarno, Vladimira Klavsa, ki je v tistih pionirskih časih kot prvi direktor vodil tovarno ter vodilne delavce nekaterih Iskrinih delovnih organizacij.

Ob tem ne morem mimo vseh vas, ki ste prispevali pomemben delež pri razvoju naše delovne organizacije, ki je tudi zato iz skromnih začetkov lahko zrastle in se razvila v moderno delovno organizacijo.

30 let je dolga doba v življenju posameznika in DO. Življenje pa niso tisti dnevi, ki so enostavno minili, temveč tisti, katere smo si zapomnili — in takih je bilo mnogo, saj ste delavci in sodelavci Iskrine Merilne elektronike prehodili pot, ki jo danes zaznavamo v obliki različne sledi v razvoju in oskrbovanju naše skupnosti s paleto pomembnih proizvodov.



Pozdravni nagovor na slovesnosti je imel direktor Merilne elektronike Mitja Nemačič



Slovesne proslavitve jubileja horjulskih Iskrašev se je udeležil tudi predsednik KPO SOZD Iskra Franc Šifkovič.

Ob tem ste pomembno prispevali k razvoju Horjula in okolice, naše ožje in širše domovine.

Od takrat, ko se je sredi zime 1957. leta 114 delavcev, tehnikov, in inženirjev odločilo zapustiti Ljubljano in pričeti s proizvodnjo merilnih instrumentov sredi takrat nerazvite doline, pa do današnjega dne, ko nas je 342, znak petkratke iskrice identificira, tako kraj, kot tudi tovarno kot nedeljivo celoto tako, kot le malokje.

V teku let so se menjavale tehnologije, od uporabe cevne tehnike, prek polprevodniške tranzistorske do sodobne mikroprocesorske. V izjemno široki paleti izdelkov je naša DO v vsakem časovnem obdobju proizvajala tudi nekaj sodobnih izdelkov, ki so največkrat nastali v sodelovanju z znanstveno-raziskovalnimi organizacijami.

S tem bi podčrtil pomen, ki ga je Merilna elektronika vedno pripisovala znanju in sodelovanju, ki združujeta dve najlepši človekovi vrline: pravičnost in moč. Zato sem prepričan, da bomo tudi v prihodnosti našli ključ do vseh tistih organizacij in inventivnih posameznikov, ki bodo in, ki tako kot naša DO iskreno težijo k znanju, k povezovanju in k lepšemu jutri za vse subjekte naše skupnosti.

Mogoče se ni najbolj ustrezno v tem trenutku in v pozdravnem govoru spomniti na pokazatelje družbeno-ekonomskega stanja in na izvozno naravnost Merilne elektronike, saj bi lahko kaj hitro zašli v ponavljanje šablon in fraz. Ker pa nihče nima monopola nad resnico in hkrati ne bonitete, da bi ne grešil, mi prosim dovolite, da na nekonvencionalen način v nekaj potezah skupaj osvežimo spomin na prehojeno pot.

V zadnjih 10-tih letih se je vrednost izvoženih izdelkov povečala za približno 8-krat in danes brez izvoza ne bi mogli preživeti. Z izvozom iztržimo dobro tretjino prihodka in se upravičeno in s ponosom lahko prištevamo h aktivnim izvoznikom.

Po obdobju intenzivnega zaposlovanja, ko je Merilna elektronika izčrpala kadrovske potencial kraja in okolice in se razširila do okvira 350 zaposlenih, beležimo ambicije po dvigu kvalifikacijske strukture kadrov s štipendiranjem dijakov in študentov, z različnimi oblikami sodelovanja z osnovno šolo, krajevno skupnostjo in drugimi subjekti v svoji bližnji in širši okolici.

Tovarišice in tovariši, prepričan sem, da bi lahko mnogi med vami povedali marsikaj zanimivega. Čutim, da nekateri v sebi sedaj obujate spomine na čase in dogodke, ki ste jim bili priča.

Vsa ta dejstva in drugi spomini skupaj s sedanostjo, tvorijo smisel neke tradicije, ki se je pred 30 leti porodila, ki se je v teku časa razvijala in, ki za nas predstavlja obveznost, da bomo s težnjo po



V Prosvetnem domu v Horjulu so se slavja poleg delavcev Merilne elektronike udeležili tudi številni gostje.

višanju produktivnosti in rentabilnosti poslovnega procesa, dosegali tako kvaliteto naših izdelkov, da bomo začeli proces nadaljevati in, da se bo naš znak na izdelkih tudi v prihodnje iskril povsem tam, kjer ljudje merijo, popravljajo, raziskujejo skrivnosti sveta, ki nas obdaja in se o že odkritem učijo.«

Slavnostni govornik je bil predsednik izvršnega sveta Občine Ljubljana Vič-Rudnik Stane Drolc, jubilarante pa so

pozdravili tudi predsednik KPO SOZD Iskra Franc Šifkovič, prvi direktor Iskrine tovarne v Horjulu in dolgoletni vodilni Iskrin delavec Vladimir Klavs ter glavni direktor Kibernetike Peter Kobal.

Proslavljanje jubileja je bila tudi najlepša priložnost za podelitev častnih diplom kooperantom in sodelavcem, kot tudi priznanj in jubilejnih nagrad.



Jubilej so v Horjulu izkoristili tudi za podelitev

Merilne elektronike, Horjul

Častne diplome so prejeli:
INŠTITUT JOŽEF STEFAN — veliko, pomembno in časti vredno ime v slovenski in jugoslovanski, pa tudi svetovni znanosti.

Častno diplomu dobi kot posebno priznanje za visoko strokoven doprinos k razvoju računalniškega dela in opreme za SPECOL in — lahko rečemo — udahnitev življenja temu, za nas pomembnemu, delu proizvodnega programa.

CARL ZEISS JENA — svetovno znana firma in ime, ki v optiki in precizni mehaniki stoji med prvimi v svetu in s katerim je za nas čast sodelovati.

Častno diplomu dobi kot posebno priznanje za uspešno poslovno sodelovanje na izdelkih SPECOL in FLAPHO, ki so tudi našemu kolektivu dvignila ugled pa tudi naložila odgovorno delo v laboratorijski diagnostiki.

DO ISKRA KIBERNETIKA — naš starejši brat, pomembna opora in vzor v Iskri.



Kulturni program na slavu je obogatil mešani pevski zbor iz Horjula.



nagrad jubilantom dela: — 30, 20, in 10.

30 LET

Merilne elektronike, Horjul

Častno diplomu dobi kot posebno priznanje za dolgoletno uspešno sodelovanje na programskem in prodajnem področju, brez česar bi naš kolektiv težko zmožel vzdržati korak, ki ga današnji čas zahteva.

VLADIMIR KLAVS — diplomirani inženir, upokojeni član KPO SOZD Iskra.

Častno diplomu dobi kot posebno priznanje za zasluge, ki jih ima pri tem, da danes v Horjulu stoji tovarna Iskra, ki je kraju in krajanom mnogo pomagala in še bo (za kar se bomo pa morali še sami malo bolj potruditi).

Bil je tudi prvi direktor te tovarne, pri vseh v spominu najlepše zapisan.

MARKO GLIHA — diplomirani inženir do nedavnega še član KPO Iskra Elektrozveze.

Častno diplomu dobi kot posebno priznanje za zasluge, ki jih je imel kot direktor IPT, ko je pod njegovim vodstvom grupa inženirjev HRIBOVŠEK, ZORNADA, BENEDIK, BOGATAJ in drugi ustvarila SSB POSTAJA RT 20-TC6, ki ji je njen duhovni oče Maks Simončič dal ljubkovalno ime ČUK in, ki smo jo prvič v zgodovini tovarne delali v pomembnih količinah.

PROFESOR DOKTOR SREČKO OMAN — diplomirani inženir kemije, doktor kemijskih znanosti, redni profesor na Fakulteti za naravoslovje in tehnologijo Univerze Edvard Kardelj v Ljubljani.

Častno diplomu dobi kot posebno priznanje za uspešno dolgoletno sodelovanje in skrb pri razvoju in izdelavi pH elektrod za naše pH metre ter za občudovanja vredno vztrajnost pri nam potrebni strokovni asistenci za to področje, marsikaterem nesporazumu navkljub.

DOKTOR PAVEL DOLAR — diplomirani inženir kemije, doktor medicinskih znanosti in višji znanstveni sodelavec Univerze Edvard Kardelj v Ljubljani v pokoju.

Dolgoletni vodja Biokemičnega laboratorija Interne klinike Splošne bolnišnice v Ljubljani, pozneje pa biokemičnega laboratorija Poliklinike v Ljubljani.

Častno diplomu dobi kot posebno priznanje za idejo in pomoč pri oblikovanju koncepta, opreme in pribora colorimetra serije MA 9500 (ki je bil lep čas naš dobro prodajan artikel) ter za zares dolgo (več kot 20 let) sodelovanje in strokovno skrb za kar najboljšo uporabnost tega in še nekaterih instrumentov iz našega biokemičnega asortimenta.

MILAN FRANKOVIČ — upokojeni polkovnik službe zvez v JNA in do nedavnega še strokovni sodelavec Iskre.

Častno diplomu dobi kot posebno priznanje za izkušnje, trud in energijo, ki jih je vložil v to, da so naše radijske



V horjulski Iskri zatrjujejo, da je bil med delavci najbolj priljubljen kar njihov prvi direktor, pozneje tudi dolgoletni vodilni delavec v Iskri Vladimir Klavs.



Ob jubileju je Iskra iz Horjula podelila tudi častne diplome tistim, s katerimi je vsa ta leta uspešno sodelovala. Med njimi je to vsekakor Kibernetika, v imenu nje pa je priznanje prevzel glavni direktor Peter Kobal.

postaje, posebej pa še OBČINSKE ZVEZE dobile zeleno luč in, da sedaj pokrivajo dober del potreb naše širše domovine.

OSNOVNA ŠOLA HORJUL — ustanova, kolektiv in tudi po zunanjem videzu ponos naše krajevne skupnosti.

Častno diplomu dobi kot posebno priznanje za vzgojo, izobraževanje in kulturno oblikovanje mladega naraščaja našega kraja, ki bo, upamo v pomembnem številu, kaj kmalu našel svoje mesto tudi v naših vrstah. Častno diplomu dajemo tudi kot priznanje za nenadomestljiv prispevek pri oblikovanju kulturniškega dela ob slavnostnih v našem kolektivu.

Seveda je jubilejnih 30 let delovanja tovarne najlepša priložnost tudi za odlikovanje tistih, ki so v Iskri že 10, 20, ali celo 30 let. Teh, slednjih je bilo letos med jubilarji največ, seveda pa velja povedati, da so mnogi tisti, ki so prišli v Merilno elektroniko leta 1957, zdaj že v pokoju, nekatere izmed njih pa smo srečali tudi na jubilejni slavnosti.

Jubilanti 30-letnega dela so: **Valentin Buh, Breda Kavčič, Francka Končan, Štefan Korenčan, Zorka Kucler, Štefanija Makar, Jože Slabe, Franc Stanovnik, Ivanka Suhadolc, Marija Vehar, Ana Velkavrh, Ana Zalaznik in Jože Zvokelj.**

Leta 1967 so prišli v Iskra **Milena Grdadolnik, Bogoslav Hvala, Jerica Korenčan, Ivanka Kržišnik, Karolina Malovrh, Marija Rožmanec, Marija Slovša in Marija Žvikelj.**

Jubilanti 10-letnega dela v Iskri so: **Peter Janša, Vida Droftina, Štefan Malavašič, Stanka Sečnik, Miro Vodnik, Ludvik Vrhovec in Frančiška Zerovnik.**

Lado Drobež

XVI. KONFERENCA TRŽENJA ISKRE



»Doslej smo bili lahko slabi...«



»Iskra je nekoč slovela po visoki in stalni kakovosti svojih izdelkov in na to smo bili ponosni. Tudi danes so v Iskri organizacije, ki so med boljšimi, toda več je tudi takšnih, s katerimi vaši kupci in uporabniki izdelkov niso več zadovoljni. Zaščitena Iskrina zvezdica bi morala biti tudi obveznost znotraj Iskre, saj nekdo s slabim izdelkom, ali storitvijo škoduje ugledu celotne Iskre pa tudi ugledu slovenskega gospodarstva.«

To je ena izmed misli predsednika slovenske gospodarske zbornice Marka Bulca, izrečenih na tradicionalni Iskrini konferenci trženja, vsekakor največjem vsakoletnem delovnem dogovoru Iskrinih vodilnih razvojnih, proizvodnih in tržnih delavcev. Konferenca je bila tokrat namenjena vse bolj pereči problematiki kakovosti in zanesljivosti Iskrinih izdelkov in storitev, že po tradiciji pa jo je organizirala Iskra Commerce.

Poleg izredno kritične razprave o vzrokih za slabšanje Iskrine kakovosti in zanesljivosti, bodimo odkriti, ne gre samo za objektivne,

zunanje vplive, je bilo zasedanje na Brdu pri Kranju tudi priložnost za oceno preteklih trendov in sedanjega položaja Iskre in njenega trženja, ko se na jugoslovanskem tržišču srečujemo s skorajda kaotičnim gospodarskim položajem, z upadanjem naložb in kupne moči pa tudi vse večjim republiškim zapiranjem tržišč, v svetu pa s povečano in predvsem tehnološko mnogo naprednejšo konkurenco.

Konferenca trženja je trajala poltretji dan, pri čemer je bila razdeljena nekako na tržni ter interni in plenarni del. Po uvodu v

zasedanje, v torek, 24. novembra, je bila sredi v celoti namenjena Iskrinemu trženju v tem letu in načrtom ter možnostim v letu 1988. Iskrini vodilni delavci iz razvoja, proizvodnje in trženja so delali v štirih skupinah, lahko bi jih imeli tudi za bodoče divizije: v skupini A so bili Elementi, Kondenzatorji in Mikroelektronika, v skupini B so bili Delta, Elektrooptika, Telematika in Elektro-zveze, v skupini C Avtomatika, Kibernetika in Merilna elektronika, v D pa Avtoelektrika, Zmaj, ERO, Antene, Videomatika, Rotomatika, Elektromotorji in Elektroakustika. Vse te štiri, če jih še naprej označujemo za divizije, so se s tržniki iz Iskre Commerce sešle na vsako po štiri posvetovanja in sicer po posameznih tržnih področjih — Jugoslavija, Razviti zahod, Dežele v razvoju in SEV.

Zaradi obilice gradiva s konference, smo se v uredništvu glasila odločili, da bomo ugotovitve z vseh teh šestnajstih zasedanj predstavili v prihodnjih številkah našega tednika.

Četrtek del konference se je začel s tako imenovanim internim delom, ko so vodilni Iskrini delavci, če lahko temu tako rečemo, skušali brez dlake na jeziku ugotoviti, kje so vzroki za pešajočo Iskrino kakovost in zanesljivost. Tega »pranja perila« se, razumljivo, niso udeležili zunanji gostje in novinarji, povzetke govorov in razprave z internega dela pa objavljamo v našem tedniku v nekoliko skrajšani, toda nič polepšani obliki. Pri vsem tem pa smo se zavedali tudi tega, da odkrita beseda v tej naši družbi pogovora najde napačno razlago, ali odmev, kar je dokazal tudi eden izmed zapisov s tiskovne konference, ki je bila prav med zasedanjem na Brdu. Pač, tisti, ki se hvali, ga tudi drugi hvalijo, s tistim, ki opozarja na probleme pa je gotovo nekaj narobe...

Uvod v razpravo na internem delu je imel

XVI. KONFERENCA TRŽENJA ISKRE



glavni direktor Iskre Commerce Janez Vipotnik. Obširno je spregovoril o problemih kakovosti in zanesljivosti v Iskri, poleg splošnih pa je navedel tudi številne konkretne ugotovitve. To je med drugim dejal:

»Kaj nas je privedlo do tega, da se moramo pogovarjati o takšni občutljivi temi, ki zadeva vse nas? Ugotavljamo namreč, da se položaj Iskre na posameznih tržiščih poslabšuje, delno pa je za to kriva tudi spremenljiva kakovost nekaterih Iskrinih izdelkov in zanesljivost. Iskrina poslovna kvaliteta v odnosu do konkurence upada. Ob tem bi rad postavil tezo, da je ta problematika tolikšna, da jo je potrebno posebej obelodaniti in izpostaviti. Normalni mehanizmi, ki so vgrajeni v naš sistem, ne zagotavljajo več, da bi te probleme reševali na normalen način. Dosedanja obravnava kvalitete, ki smo ji sicer posvečali precej pozornosti, ni dala zadovoljivih rezultatov tudi zato ne, ker je bila preveč splošna in nismo identificirali problemov in subjektov. Kdo je tisti, ki kviri splošni vtis, kdo je tisti, ki se ne obnaša tako, kot bi se moral?»

Eden izmed vzrokov za takšen položaj je tudi to, da Iskra še vedno trži po proizvodnem konceptu — torej tisto, kar izdelamo moramo tudi prodati.

Dejstvo je, da ugled Iskre pada. Mislim da mora imeti to dramatičen odjek v vseh sredinah, ki neposredno komunicirajo z okoljem ter tudi v tistih, kjer je vpliv posreden. Ime Iskre uporablja vsak Iskrin subjekt pri trženju doma in v svetu. To je torej vrednota, katere zmanjšani renome prizadene vse subjekte. Zaradi tega mu je potrebno posvetiti posebno pozornost.

Dogovarjali smo se tudi o tem, kako bi skušali rezimirati, kaj so mehanizmi, ki bi lahko odpravili te probleme. Mehanizmi, ki so trenutno v veljavi, jih ne odpravljajo, oz. ne zmanjšujejo. Ukrepov v tem uvodnem delu ne bi podal, ampak da bomo potem v razpravi razkrili zadevo in jo prikazati temeljito, v sklepih, ki jih bomo potem sprejeli, pa bomo skušali poiskati mehanizme, ki lahko to odpravijo.«

Po uvodnem nastopu direktorja Vipotnika, se je interni del konference nadaljeval z razpravo.

Mitja Nemanič — Merilna elektronika:

»Omejil bi se samo na investiranje in na način razvoja in plasmaja nekega programa.

Kako to delajo v Švici in ZDA? Zanimivo je, da nikoli ne odstopajo več kot 10 — 15% od zastavljenega že realiziranega projekta. To bi se navezalo na tisto politiko majhnih korakov, za katero mislim, da je za ta čas najustreznejša hkrati nudi tudi možnost napredovanja v tehnologiji ob pridobivanju dohodka.«

Igor Pompe — Elementi:

Pri nas v Iskri imamo včasih nove tehnologije, opremo pa staro. To pa otežkoča, ali včasih celo onemogoča dosegati ustrezno kvaliteto.

Eden izmed problemov je tudi v tem, da so učinki investicij pogosto zelo slabi. Na področju elementov je bistven korak pilotna proizvodnja. Mi običajno nimamo možnosti, sredstev in načinov, kako te inovacijske projekte in pilotne proizvodnje izpeljati, brez njih pa ne moremo dozoreti. Ko pa gremo v investicijo, šele ugotovimo, kaj vse je narobe in se nam za to leta zavleče, podraži in ne da učinkov.

Robert Žerjal — Avtoelektrika:

»Poslovna kakovost in zanesljivost Iskre, oz. širše gledano, to so ljudje, ki so ustrezno usposobljeni, stimulirani in zavzeti v vsej proizvodno-poslovni verigi, so pa tudi dobro definirani odnosi v tej poslovni verigi. Mislim na odnose, vezane na programsko delitev v okviru Iskre, odnose, ki so vezani na delitev dela znotraj Iskre na različnih ravneh.

V naši DO si že dolgo prizadevamo, da bi odnose znotraj Avtoelektrike postavili v skladu z veljavnimi sporazumi, ki jih ocenjujemo za sprejemljive, aktualne in moderne v smislu maksimalne motivacije vseh v poslovni verigi, kar pa je gotovo, ne glede na dolgoletno prakso posameznih TOZD o parcialnem obravnavanju posameznih vprašanj, relativno težka naloga. Vendar bomo na tej poti vztrajali in pričakujemo tudi ustrezno pomoč od Iskre Commerce in INO firm, vse pa s ciljem, da povečamo poslovno zanesljivost in kvaliteto ponudbe.«

Vito Osojnik — član KPO:

Ker se bomo tudi v bodoče pojavljali na vse bolj zahtevnih tujih trgih s sedanjimi in pa novimi produkti, zasledujoč naš osnovni cilj — izvoz in, da bi se v bodoče skušali izogniti nevarnostim za neugodne pojave, kot so že bili, je treba narediti red znotraj Iskre in menjati filozofijo pri nekaterih dejavnostih, predvsem na področju investicij v nove produkte, s katerimi bomo zasledovali naše izvozne cilje. Podobne napačne znotraj Iskre smo že v preteklosti ugotavljali in je prav, da si jih povemo, da se ne bi ponavljali še naprej.

Iskra je od leta 1980 dalje imela 36 investicij. Vse te investicije oborožujejo tržnike s produkti, s katerimi bi bili na trgu uspešnejši in s katerimi bi dvigali ugled Iskre v svetu.

V takem kontekstu so bile ideje tudi zapisane v investicijskih programih, s katerimi se je pričela investicija. Danes pa na žalost ugotavljamo, da smo zaradi zelo nekvalitetnih priprav in zelo nekvalitetnih izvedb slabo dosegali cilje in temu ustrezni so tudi rezultati.

Peter Kobal — Kibernetika:

Kakovost bi simbolično opredelil v tri faze — sprejemanje, prenos in oddajanje. Zmogljivosti imamo, premalo pa se vprašamo, ali je tisto, kar delamo, tudi mogoče prodati.

»Sprejem« pomeni, da moramo na ključnih mestih — to pa je tržišče, imeti prave ljudi, ki bodo znali ocenjevati, kaj tržišče potrebuje. Ključna faza je tukaj otipavanje.

Razvoj naših produktov še vedno bazira na hotenih znanjih naših razvijalcev. Razvijalci ne morejo imeti ključnih položajev! Oni bi morali biti člen, odločilno vlogo pa mora imeti tržnik. Tržnik mora biti dobro seznanjen s tem, kaj je industrija sposobna narediti.

Prenos pomeni, da tržnik pride v firmo in pove, kaj je treba narediti in kako. To pa je prav tisto tržišče, za katerega smo mi iz industrije odgovorni. Narediti je treba hitro, z ustrezno tehnologijo, ki se jo nadgrajuje in, da se v Iskri povežemo med seboj kar zadeva izgradnjo tehnologij skupnih proizvodenj.

Pri »Oddajanju« gre za t. im. poprodajne aktivnosti, ki jih v veliki meri zanemarjamo, ali pa se jih sploh ne lotevamo.

Marko Štular — IRET:

Rad bi opozoril na nekaj, kar že nekaj časa ugotavljam, pred štirimi leti sem bil zadolžen, da prečitam v imenu grupacije Teleinformatike gledišče systemskega razvoja Iskre. Pred dvema letoma smo se na podobnem sestanku pogovarjali o programski usmeritvi Iskre. Nekateri smo takrat ocenjevali, da npr. programska usmeritev naše glavne delovne organizacije Telematike ni več ustrezna, da je zamudila čas na velikih centralah, itd. Takrat sem bil deležen kritike v smislu »le čevlje sodi naj kopitar«, češ, to je naša uradna disciplina in Iskra ne more odstopati od velikih central. Od velikih ciljev smo sedaj v bistvu padli na tla. Zelo važno bi bilo, da v tem trenutku v Iskri ugotovimo svoj domet in svoje možnosti.

Nikola Barač — filiala Split:

»Želel bi opozoriti na konkurenco znotraj Iskre med posameznimi delovnimi organizacijami. Gre za podvajanje proizvodnih programov. In kako gledajo na to naši kupci na terenu? Problem je namreč očividni: Iskrin kupec na eni strani, na drugi pa dve Iskrini delovni

organizaciji z enakim proizvodnim programom, izdelkom. Podvajajo se obiski, razgovori, ponudbe, itd. mi v predstavništvih pa zardevamo...«

Miran Ralca — Iskra Elektronik Stuttgart:

Na kratko se bom dotaknil vprašanja kvaliteten, oz. nekvalitetnih obiskov v naših INO

firmah. Najbrž je to najbolj izrazilo v Stuttgartu, ki že leta nazaj beleži največjo frekvenco obiskov praktično iz vse Iskrine sfere in v ilustracijo naj navedem, da je to ognjišče domačih ljudi, kot navaja študija ITO. Stuttgart je v letu 1986. v povprečju prihajalo 8 ljudi na dan, v konicah pa tudi prek 25. Tudi letos ni drugače, s tem da ugotavljamo, da narašča število obiskov, ki prihajajo nekoordinirani s službami v Iskri Commerce. Pogosto so obiski tudi nenajavljeni in temu ustreza je tudi kvaliteta.

Franc Šifkovič — predsednik KPO:

Načelno nisem proti potovanjem. Iskra ne more zaslužiti 300 milijonov dolarjev v svojih pisarnah. Močno pa dvomim v kvaliteto poslovnih potovanj.

Sem zagovornik številnih potovanj, vendar izrazito kratkih, razen v izjemnih primerih. Močno dvomim, da so naša poslovna potovanja pravilno izkoriščena.

Plenarno zasedanje

Konferenca trženja se je nadaljevala s plenarnim zasedanjem, ko so se Iskrinim vodilnim delavcem pridružili tudi gostje — predsednik GZ Slovenije Marko Bulc, predstavnik Gorenja Šlander, Iča Rojšek z Ekonomske fakultete, predsednik kranjskega izvršnega sveta Henrik Peternel, predstavnik Ljubljanske banke Horvat in predsednik IO Splošnega združenja elektroindustrije Slovenije Franci Gerbec.

Uvodni govor na plenarnem delu zasedanja je imel predsednik KPO SOZD Iskra Franc Šifkovič. Tole je dejal:

se mi zdi pomembno, kajti tudi v Iskri je prisotna miselnost, da je naložba edina možna poteza za izboljšanje stanja.

V času, ki je namenjen mojemu izvajanju, se bom ozrl širše po Jugoslaviji in po trenutnih gospodarskih razmerah, seveda pa bo vse to povezano z našo osnovno temo — celovito obvladovanje kakovosti.

Jugoslovanske razmere močno vplivajo na dogajanje v Iskri. Iskra je del združenega dela naše republike in države, ki si dosledno že dolga leta aktivno prizadeva za več tržnega gospodarstva v naši družbi kot pa smo ga imeli in pa kot ga imamo. Ta pozicija je dovolj trdna in naša prizadevanja bodo še vnaprej tekla v to smer. Seveda pa nekateri tržni elementi, ki se postopno uveljavljajo v državi, močno udarjajo nazaj na dogajanje v Iskri. Omenim naj visoko inflacijo, kjer smo še posebej prizadeti, saj imamo veliko stikov s tujino.

Menim, da je skrajni čas, da se vlada spopade s tem problemom. Iskra jo v teh

sredstev. To je veliko breme in eden izmed pomembnih razlogov slabe finančne uspešnosti posameznih delovnih organizacij. Velikokrat poslušamo oceno »če ne bi bilo treba plačati visokih obresti, potem problemi ne bi bili tako resni; Seveda pa je drag denar pravilna orientacija države in ne moremo drugače, kot da se s tem soočimo in da to usmeritev tudi v bodoče podpiramo.

Iskra se je intenzivno vključila v spremembe zakona o združenem delu in pa ustave, vendarle ocenjujemo, da bo vse to trajalo predolgo; da so rešitve, ki so trenutno v predlogih za spremembo ZZZD vendarle pre malo radikalne. Prizadevali si bomo, da se v gospodarstvu konsenz omeji in, da se temeljna organizacija postavi na osnovo in mesto, ki ji gre. Dokler pa tega ne bomo spremenili, bomo še naprej imeli težave pri čistejših tržnih poteh.

Iskra se kot velik izvoznik bori še z večjimi ambicijami za devizno zakonodajo, ki bi podpirala izvoznike, ob predpostavki, da država brez izvoza ne more gospodarsko obstajati. Žal ta prizadevanja zaenkrat niso obrodila večjih sadov. Če je res, da bo vendarle učinkoviti devizni priliv v državo tisto merilo, ki bo določalo plačilno moč in uvozno sposobnost posamezne delovne organizacije in sistema kot je Iskra, je to precejšen napredek. V tem trenutku se Iskra sooča s protiinflacijskim programom, o tem pa bom govoril v naslednjem delu.

Na take razmere, ki sem jih shematično omenil, je stopila Iskra v letu 1987 s kopico svojih problemov, s katerimi pa se je za razliko od prejšnjih let nekoliko težje soočila. Najhujši problem je v nekaterih segmentih kot so: prestrukturiranje, sprememba sestave programov, proizvodnje, trženja in ostalih segmentov poslovanja. Soočila se je tudi s prezaposlenostjo. Mi smo sicer to ocenjevali že prej, nekateri bolj, drugi manj, danes pa je to pred nami. Če ocenjujem, kakšno evolucijo smo naredili nasploh v družbi, ne samo v Iskri, v letošnjem letu, menim, da je to ogromno. Danes je ocena predsednika izvršnega sveta, da zna biti v prihodnjih letih 120.000 delovnih mest viška, potem veste, kakšna je to vizija v primerjavi s 14—15.000 nezaposlenimi, kolikor jih imamo v tem trenutku v Sloveniji. To ima strahovite socialne, politične in ekonomske implikacije. Mi se bomo ukvarjali z našimi problemi, vendarle pa je naše stališče, da brez nekaterih družbenih mehanizmov, ki jih imajo nekatere druge države v svetu, tega problema nismo sposobni uspešno reševati kot posameznik — Iskra.

Pri zaposlovanju smo v devetih mesecih v Iskri vendarle dosegli upadanje: prvič v zgodovini smo celotni sistem številčno zmanjšali za 164 ljudi. Ta številka je v primerjavi s 36.000 zaposlenimi majhna, ampak vendarle vzbuja upanje, da trend upada, pri nekaterih bolj, drugje manj. V prihodnjem letu predvidevamo še dosti bolj radikalno politiko. Delavskemu svetu mislimo predlagati, da politika, ki je bila uzakonjena jeseni letos, ostane v veljavi tudi



Letošnja tema je dobro izbrana prav zato, ker nas tržišče opozarja, da naša poslovna zanesljivost in kakovost upadeta.

V zvezi s to temo je zanimivo tudi to, da izboljšave poslovne zanesljivosti in kakovosti niso odvisne izključno od denarja. Mi smo namreč obsedeni od tega, da vse, kar se lahko spremeni, je možno doseči le z denarjem. To pa ni res. To danes priznava tudi razvit svet, čeprav je vsem znano, da denarja vsem primanjkuje. Vendarle pa na področju obvladovanja celovite kakovosti lahko naredimo veliko z drugačnim obnašanjem, z več znanja, z več koordinacije, z uporabo sinergičnih učinkov. To

prizadevanjih podpira.

Prizadeti in nič krivi pa smo tudi pri plačilni sposobnosti — poravnavanju naših obveznosti do tujine. Izgovarjati se moramo na državo, kajti v naši moči ni bilo ne lani ne letos, da sproti, ali v okviru naših možnosti poravnavamo naše obveznosti do tujine. Tega tujci ne razumejo in ugled Iskre je močno padel v zadnjih letih.

Dan na dan se pogovarjamo med seboj o tem, da denar vendarle v državi dobiva svojo ceno. Ta tržni element je zatekel Iskro v zelo neprijetnem položaju, ko je razpolagala in še razpolaga z zelo majhnim odstotkom lastnih

XVI. KONFERENCA TRŽENJA ISKRE

celotno leto 1988. Ob tem, ko zmanjšujemo število zaposlenih se nam struktura izboljšuje. Naše ambicije so, da povečamo obseg znanja na vseh ravneh, od IV. stopnje naprej, in, da je inženirska bilanca Iskre v tem trenutku pozitivna za približno 40 diplomiranih inženirjev vseh strok.

V letošnjem letu je izbruhnila na dan izguba v obsegu, ki smo ga zabeležili leta 1976; 24 milijard je izredno veliko. Gre za znane delovne organizacije, seveda pa ima ta izguba tudi drugi vidik, to je vidik revalorizacijskih učinkov, ki so neto še vedno v višini 40 milijard dinarjev. To pomeni, kot pravijo analitiki, da Iskra vendarle ne bi zapadla v take izgube, če bi obračunavali naš dohodek po lanskoletnem sistemu. Glede realnosti tega obračunskega sistema so stališča različna, brez dvoma pa bo potrebno narediti v bodoče nekatere korekcije. Letos smo se soočili tudi s tem, da je v Iskri potrebno opredeliti tudi nekatere strateške cilje. Trdno smo odločeni, da strateški cilj Iskre še vedno ostaja izvoz, prav tako pa želimo do leta 2000 izvoziti približno 50% naše produkcije. Tudi sedanja dogajanja nas utrjujejo v prepričanju, da je to zanesljivo prvi in najpomembnejši strateški cilj Iskre, tudi za ceno nekaterih »davkov«, ki jih moramo plačati na ta račun.

Pri prestrukturiranju naj omenim, da smo trčili ob nekaj problemov, najhujši pa je problem realnih ciljev. Spomnim se razprave v nekem kolektivu, ko so bila stališča takšna: denar mora biti, naložba mora biti, drugače ljudje ne bodo imeli dela! To je nemogoče!

V nekaterih segmentih Iskra sama ne more brez tujega partnerja, ne da bi se vključila v neko veliko tehnološko svetovno družino. Ta vključitev pa bi morala biti veliko bolj kvalitetna, kot pa samo nakup licence.

Tretji element, s katerim se soočamo, je denar. Sistemi za koncentracijo denarja v tej državi so zelo slabi. Še vedno velja parola: dogovorite se, združite se, najdete skupne interese — to pa je dolg in neučinkovit postopek, ki ne pelje nikamor. Tudi na tem področju bomo morali nekaj spremeniti, kajti brez koncentracije denarja v državi, republiki, v Iskri, v DO, ni možnosti, da izpeljemo nekatere realne projekte. Zadnje v zvezi s spremembo sestave je trg. Danes ugotavljamo, da je za spremembo sestave potrebno imeti zagotovljen trg.

V protinflacijskem vladnem programu sta dve možnosti za Iskro: ali bomo ugotavljali, da bo to strahovito breme ali pa bomo z vso silo iskali izhode iz tega. Če bomo šli v prvo smer, je to slabo. Protinflacijski program je sprejet, cene so tukaj in temu se ni možno izogniti. Menim, da je potrebno v vsaki DO in tudi na ravni Iskre usmeriti vse sile v iskanje možnih rešitev. Kajti možne rešitve so. Globalna ocena Iskrinega položaja v tem trenutku je naslednja:

stroški se nam bodo v celotnem sistemu povečali za 25% ob hkratnih velikih razlikah znotraj posameznih DO.

Izhod za Iskro pa je izvoz. Izračuni kažejo, da izvoz v tej družbi še nikoli ni bil toliko podprt kot je v tem trenutku. Devalvacija se nam lahko v prihodnjih mesecih izniči, v tem trenutku pa je izvoz edina naša možnost.

Drugo pa so varčevalni programi. Mi smo strahotni potrošniki energije in trdno sem prepričan, da nenormalno trošimo tudi surovine, repromaterijale in podobno. To je torej druga smer reševanja, menim pa da je prva realnejša in bolj konstruktivna.

Naj na kratko ocenim še mesto Iskre v Jugoslaviji. Razmere v letu 1987 se niso spremenile. Še vedno se soočamo s tem, da se čuti vsak dovolj močnega in, da hoče vsak delati vse. Prepričan sem, da ima Iskra še vedno zaradi kompletnosti svojih programov nekoliko prednosti pred drugimi sistemi. Kako pa bo to vnaprej, je težko oceniti.

Nekaj besed še o poslovni organiziranosti. Pred kratkim sem poslušal nekega švicarskega profesorja, ki je predaval zelo ozkemu krogu vodilnih poslovnih ljudi velikih svetovnih korporacij. Gre za izsledke analize 72 reorganizacij svetovnih korporacij, ki so zašle v težave. Potegnil je nekaj značilnosti. Večina od njih je šla v divizijsko organiziranost. Večina od njih je šla na nek način v decentralizacijo — osnovne subjekte obremeniti s polno odgovornostjo, prav tako je šla večina od njih na kolektivno vodenje in v večini primerov je bila reorganizacija končana v enem do dveh letih.

To potrjuje že večletno usmeritev Iskre, da mora iti v drugačno poslovno organiziranost in, da morajo biti programske skupnosti, ne kot administrativni subjekti, realna pot v prihodnjih letih; približno tako kot smo včeraj imeli te štiri grupe. Vsebinsko razpravo o tem bomo začeli že v decembru v ožjem krogu in na sestanku glavnih direktorjev decembra.

Znova moramo preveriti, zakaj želimo biti v SOZD Iskra, ali če sploh želimo vsi biti in kaj nas veže, katere skupne funkcije hočemo imeti in jih bomo imeli in s tem v zvezi bodo vse skupne organizacije, ki jih danes imamo 7, do konca leta izdelale svoj koncept bodoče vloge v Iskri. Brez dvoma je dominantno mesto na tem področju nemenjeno IC. Le-ta je že sprejela nalogo, da do konca leta znova oceni, kaj pomeni produktno trženje, mreža doma in v tujini in kaj pomeni sedanja organizacija nabavne službe. Iti moramo v tiste korekcije, ki so realne in, ki naj povzročijo večjo sinergično učinkovitost in večjo učinkovitost sistema kot celote. Na noben način pa ne moremo iti v kakršnokoli »na pamet« rušenje institucij, ki jih je Iskra gradila desetletja. Menim, da se vsi strinjamo, da morajo v IC nekatere dejavnosti ostati skupne, da je mreža absolutno ena od velikih kvalitete Iskre.

Seveda pa so potrebne še nekatere druge skupne dejavnosti, kot npr. inženiring, ki bi moral biti do določene stopnje skupen.

V zvezi s poslovno organiziranostjo je potrebno, da se znova preveri združevanje denarja. Mislim da brez združenih sredstev SOZD ne more opravljati skupne funkcije. Moramo se dogovoriti za rizični fond, ki bo nekoliko bolj operativen in s katerim bo možno reševati vsaj manjše probleme.

Ne gre in ni naša namera graditi 4-nivojsko poslovno organiziranost. Mislimo, da v principu TOZD ne more biti poslovni subjekt. To je devijacija ZZD, razen v izjemnih primerih, ko ima v bistvu že vse karakteristike delovne organizacije. V nekaterih DO se še danes soočamo s pravo anarhijo. Iskra tega ne sme zagovarjati, da se nam 109 TOZD spremeni v 109 poslovnih subjektov in potem je logično, da nismo v stanju doseči ustrezne sinergije in čistih poslovnih, tržnih, ali kakršnih koli drugih poti.

Trdno sem prepričan, da ima Iskra velike potenciale in velike rezerve — v tehničnem znanju, morda nekoliko manjše rezerve v ekonomskem znanju, v finančnem znanju — denarja, ne spoštujemo! — tako da je možno z boljšo organiziranostjo, z več dela, z racionalnejšim izkoriščanjem znanja, časa, z boljšim nagrajevanjem, narediti veliko več.

Stališče ustavnega sodišča v zvezi z Idrijo nam je odprlo pot, da nagrajujemo posameznika po posamezniku, ne pa po referendumu, ali po delavskem svetu in komisijah. V to moramo iti množično. Vodja mora biti odgovoren za svoj tim in ga nagrajevati.

Res je, da moramo znova presoditi, ali je 12 programov, ki jih imamo zapisanih do leta 2000 realnih; ne smemo se slepiti, da lahko storimo več, kot zmoremo. Vse cilje moramo usmeriti v izvoz, gojiti naprej kolektivno pripadnost Iskri in menim, da je takšen zbor kot je 16. konferenca trženja izredna priložnost za večanje kohezivnosti in homogenosti kolektiva Iskre.

Misel dekana ljubljanske ekonomske fakultete, ki jo bom sedaj navedel, je zelo značilna tudi za Iskro:

»Sicer pa je zame in verjetno tudi za fakulteto pomembno, da se tako veliko podjetje (ali kot mu pravite — sistem) kot je Iskra poskuša v zadnjem času odpreti in srkati ekonomska, poslovna in organizacijska znanja, ki so zunaj nje — ne glede na to, koliko je teh znanj. Večina naših gigantov je namreč še vedno tako močnih, da se jim ni treba ozirati na ekonomiko. Zaradi svoje družbene moči si še vedno lahko privoščijo, da so ekonomsko in finančno slabi; kar pomeni zavestno uvajanje trga, da bo moč odvisna od ekonomske in finančne trdnosti, je morda Iskra pred drugimi pravilno zaslužila, kaj prinaša prihodnost. Upam, da se ni zmotila, saj bi to pomenilo, da v prihodnje nimamo kaj dobrega pričakovati.«

V svojem kratkem pismu je dr. Ivan Ribnikar zelo dobro izrazil in opredelil stališča do velikih kompleksov združenega dela. »Mislim da se Iskra dejansko odpira in gre prav v tem trenutku v poslovodno šolo in, da bo morala začeti krepiti tudi finančno moč, ker konec koncev je le denar tisti začetek in konec vsega.«

V nadaljevanju Iskrine konference trženja je spregovoril predsednik slovenske gospodarske zbornice Marko Bulc. Tole je povedal:

»Posebej sem danes vesel, ker ste naslovili vaš posvet na temo kakovosti. Že na začetku bi rad predlagal — ko je vaš predsednik razmišljal o ciljnih in rekel, da jih ne sme biti več kot pet — da se opredelimo samo za dva cilja: prvi je izvoz, drugi pa kakovost.

Vsaka konferenca živi v nekem trenutku. Zato bi rekel nekaj misli o trenutku, v katerem se danes odvija ta konferenca. Lastne ocene o sebi imajo neko vrednost, ocene drugih o nas pa imajo drugo vrednost. Karakteristika naših ocen o nas je še vedno samozadovoljstvo na ravni delovnih organizacij in države, saj se še da živeti po starem in ker je še vedno tako dobro, da korenite spremembe niso potrebne. Mislim, da še ni dovolj slabo za korenite spremembe, vendar moram reči, da se je odštevanje začelo. Frapantno je, da Jugoslavija prvič po osvoboditvi ni plačala svojih dolgov. O tem so se razpisali vsi časopisi sveta.

Prav tako je frapantno, da smo letos plačevali svoje dolgove na ravni delovnih organizacij z večmesečnimi zamudami, da se lahko v Jugoslaviji dogodijo afere kot je primer Agrokomerca in, ne nazadnje, svet pretresajo tudi situacije kot je Kosovo in Srbija.

Od tega, kakšni bodo pogoji v gospodarskem okolju, bo mnogo odvisno za obnašanje delovnih organizacij. Sedanji pogoji namreč niso ugodni. Upam pa si trditi, da bodo najboljši preživeli in šli v nadaljnji razvoj in to je danes temeljno vprašanje. Najboljši se tudi v svetu ravna po naslednjih sloganih:

oblika in kakovost, cena in rok dobave ter kot tretji učinkovitost.

Naj nekaj povem o vsaki od teh treh zadev. V slovenski skupščini smo razpravljali pred dvema letoma o tem, da se mora Slovenija če hoče preživeti in razvijati, usmeriti v kakovost. Slovenska skupščina je prva v Jugoslaviji tudi sprejela vsa stališča in obvezala delovne organizacije, da začno formirati spremembe miselnosti o kakovosti, da formirajo time za kakovost, da formirajo letne in srednjeročne programe kakovosti — torej politiko o kakovosti. Vsi podatki, ki jih imamo, kažejo, da smo šele na začetku. Žal tudi Iskra ni izjema — tukaj ni mnogo storila. Torej je odnos do naših lastnih zaključkov slab.

Formirali smo tim za kakovost pri Gospodar-

ski zbornici kot družbeni svet, ki ga vodim sam in si zastavili v slovenskem prostoru štiri akcije. Prva akcija je izobraževalna, ker pomeni poizkus menjanja zavesti o kakovosti, ki ima za posledico formiranje timov.

Druga akcija je napor za ustrežno vrednotenje t.i.m. tehnične regulative standardov, patentov, metrologije itd., ki so do zdaj v Jugoslaviji tretirani kot v najbolj nerazvitih državah.

Tretjič, začeti s kakovostjo potrošnika začeti na področju bele tehnike in nekaterih prehrabnih artiklov;

Četrtrič — začetki informacijskega sistema za kakovost.

Če pa hočemo govoriti o kakovosti, je treba nekaj reči o managerstvu pa tudi nekaj o kakovosti in učinkovitosti. Če je res, kar napovedujejo vsi ekonomisti in strokovnjaki sveta, da je v naslednjih 30 letih najbolj gotova negotovost, potem je naloga poslovnih delavcev predvsem predvidevati prihodnost, kar pomeni predvidevati in razumeti možnosti, ki se bodo pojavile in razviti tisto fleksibilnost, ki je potrebna, da te možnosti izkoristimo. In kaj bi moral upoštevati poslovni delavec v prihodnosti? To so razpoložljivost in nerazpoložljivost resursov, spremenjene mednarodne in domače ureditve, okolje in spreminjajoče se vrednote v informacijski družbi, ki nastaja in s tem v zvezi resnično razumeti vlogo znanosti in tehnologije ter izobrazbe in ne nazadnje, moral bo tudi upoštevati ranljivost svojih rešitev in ranljivost sistemskih odnosov.

Zaradi tega je zagotovo potrebno imeti in razvijati eksperimentalne in prilagodljive pristope, razvijati razumevanje za ljudi, še posebej, če hočete iti v izvoz drugih kultur in sistemov tistih sredin, s katerimi hočemo sodelovati. Poznati moramo tudi preteklost, svojo in partnerjev, razumeti, zakaj toliko ljudi vidi spremembe kot grožnje, kajti spremembe so nujne, kot pristop k vsemu temu pa ostaja skrb za inovativno dejavnost, kakovost in učenje ob delu.

Položaj je v Jugoslaviji negotov in krizen, poln nasprotujočih si predstav o prihodnosti. Čeprav je za sodobno poslovanje pomembno, da upošteva vsa področja, kot so ekonomija, znanost, tehnologija, politika, sociologija, psihologija itd., je najbrž v naši situaciji zagotovo prav poslovanje osredotočeno na ekonomsko realnost, na učinkovitost in kakovost.

Zaradi tega predstavlja naša situacija poseben izziv za poslovne delavce, da se izkažejo prav na teh treh bistvenih elementih.

Če učinkovitost ponazorimo kot pojav, pri katerem ob enakem naporu dosegamo večji učinek, potem ta učinek ni le stvar mišic in delovnih navad, temveč končni izraz organiziranega znanja. Učinkovitost ni le stvar inteligence, temveč sposobnost videti celoto in ločiti bistveno od nebistvenega ter predvidevati bodoči potek dogodkov. To niso le gospodarski učinki in kazalniki, ki jih je mogoče izmeriti. To je še kup drugega.

Na drugi strani je gotovo neučinkovitost tisoče strdkov v krvotoku funkcioniranja delovne organizacije, ali družbe, ki se zatikajo v katerikoli koronarki in delajo delovno organizacijo, ali sistem, ali posameznika, ali celotno družbo slabšo od dobrih.

Neučinkovitost pomeni odstopanje od enostavnosti, trpinčenje ljudi, za razliko od učinkovitosti, ki pomeni za ljudi zadovoljstvo. Učinkovitost so navsezadnje ljudje in sicer pravi ljudje na pravih mestih, kjer bodo znali organizirati delo tako, da bo učinkovito in motiviranost večine ljudi maksimalna.

Celovito obvladovanje kakovosti pomeni predvsem spremembo mišljenja, kot pravijo vsi, ki se s kakovostjo ukvarjajo. Obvladovanje kakovosti, ki ne da rezultatov, ni obvladovanje kakovosti. Le-to se začne in konča z izobraževanjem. Če se kakovost ukvarja samo s cenami

in stroški, je to cenena kakovost. Kakovost ni le kontrola, pomeni obvladati vse dejavnosti pri razvoju, planiranju, novi proizvodnji, tekoči proizvodnji, financah, kadrih, trženju.

Ni prava pot, če je trženje slabo. Vodja trženja mora postati kakovostnejši in mora spoznati vsa načela kakovostne politike. Kakovost pomeni tudi dolgoročnost. Vsi ocenjevalci na svetu govore o tem, da je trgovinska vojna med ZDA in Japonsko, ki se je pokazala kot drugi razlog, poleg velikega deficita v zadnjih monetarnih razmerah, pomanjkanje dolgoročnosti. Vsi pripovedujejo, da prvi korak h kakovosti, poleg izobraževanja in znotraj nje, pomeni spoznati zahteve potrošnika — kupca. Noben sektor, ki ne streže predvsem potrošniku, ne preživi v sodobnih razmerah. Kakovost brez akcije so duhovne vaje. Takrat postane dobra, kadar kontrole ni več treba. Ožji pomen kakovosti pomeni predvsem kakovost proizvodnje, širši pa dela, storitve, informacij, procesa, kakovost ljudi, sistema, organizacije, ciljev trženja, itd.

Najbolj enostavno bi to lahko opredelili z besedami, da je to vse skupaj integracija znanja in ravnanja. Ključ pa je seveda pogled v prihodnost.

Pravijo, da bi predsednik SOZD moral imeti pogled vnaprej za polnih deset let, delovne organizacije vsaj pet let, TOZD 3 leta in poslovodje za 1 leto, ne pa tako kot mi: ne vemo kaj bo naslednji mesec. To je dokaz, kako neakovostno je naše okolje.

Iskra je nekoč slovela po visoki in stalni kakovosti svojih izdelkov. Delavci Iskre so bili na to ponosni. V vsakem glasilu je bila parola »za kakovostno delo«. Danes so zahteve po kakovosti tako na svetovnem tržiču kot v Sloveniji mnogo višje. Tudi v Iskri so danes organizacije, ki so med najboljšimi proizvajalci v svetu in take, kjer vaši kupci in koristniki niso zadovoljni. Negodujejo in se obračajo h konkurenci. Leta 1985 ste v Iskrinih delovnih organizacijah samo glede reklamacij iz inozemstva bili pod slovenskim povprečjem v organizacijah: Avtomatika po PPM, 0,63 — slovensko povprečje pa je 0,2; Avtoelektrika 0,46, IEZE — 0,69. Za leto 1986: Avtomatika: 0,22 (pod slovenskim povprečjem), Avtoelektrika 0,42, (mnogo pod slovenskim povprečjem), Baterije Zmaj: 2,83, Kondenzatorji Semič: 0,4, Telematika: 0,6. Vsi ti so slabši kot vse to, kar je v Sloveniji.

Pohvaliti pa moramo Mikroelektroniko: 0,00, kar pomeni v tej primerjavi izborni. Podatek velja za Mikroelektroniko, Delto, Elektrozveze, Merilno elektroniko kar pomeni, da imamo v paleti eno in drugo.

Enotna blagovna znamka Iskrina zvezdica je zaščitena in jo zunaj Iskre ne sme nihče uporabiti. Vendar predstavlja ta zvezdica obveznost tudi znotraj Iskre, saj vsak s slabim izdelkom ali storitvijo, ki nosi Iskrin znak, škodi njenemu ugledu in vsem članicam SOZD in poslovnim rezultatom, ki jih dosegate vsi v Iskri. Prav tako škodi ugledu slovenskega gospodarstva. Stanje, ki to dovoljuje, terja energične ukrepe prav na področju kakovosti. To je naloga, ki mora biti vodena od predsednika organizacije, treba je začeti od SOZD, prek vseh služb in delovnih organizacij do zadnjega delavca.

V Iskri imate strokovnjake, ki znajo pripraviti programe za doseganje zahtevane ravni kakovosti za vso Iskro in usmeriti izdelavo programov v DO. Vendar so po naših ocenah vaše strokovne službe prešibke in premalo angažirane glede na vašo poslovodno politiko. Na dlani je, da jim morate dati krila in, da morate vi voditi osnovno akcijo in ne oni.

V vsaki delovni organizaciji morate sestaviti tim za kakovost na čelu z direktorjem delovne organizacije in to bi morala biti ena izmed konkretnih nalog v letu 1988. Prav tako konkretna naloga v prihodnjem letu bi morala

biti letni program za izboljšanje kakovosti, ki bi ga morala vsaka služba narediti zase, da bi imeli potem celovitega za vso Iskro. Tako bi na podlagi teh izkušenj v letu 1988 planirali za leto 1989. Na ta način bi potem lahko začeli koncipirati svoj srednjeročni program za izboljšanje kakovosti do leta 1990.

Če je artikel na koncu slab, se zgodi, da ne gre k potrošniku, ampak predstavlja izmet. To pa ni politika kakovosti — izločanje slabih artiklov na podlagi kontrole kakovosti. Treba se je vrniti h konstrukciji in izdelavi in videti, kaj je tam narobe, šele potem pa se je treba vrniti tudi k uporabi. Samo tak celovit pristop pomeni resen pristop do kakovosti.

K vsemu temu velja dodati: izjemna politika kontrole so politika standardizacije, metrologije, patentov...

Navzven je zagotovo zadovoljstvo kupca. Vi morate priti na višjo raven. Če tega ne boste naredili, potem je cilj, ki ga je upravičeno postavil predsednik Sifkovič, samo izvoz vas lahko reši z 20% povečanjem, realen. Brez take kakovostne politike je ta cilj »vrabec pod nebom«.

Za realizacijo večjega izvoza obstajajo možnosti, vendarle se težko porajajo.

Dobro veste, da smo v Sloveniji postavili zahtevo za spremembo deviznega zakona in v bistvu prelomili molk, da se ta tema ne načne. Moramo priti do tega — če si pač izvozil in imaš devizni priliv, imej tudi pravice do plačil in to absolutno prednostno. Jasno je, da samo plačevanje delovnih organizacij kupcem v inozemstvu daje drugačen image države — pomembnejši element, kot pa tistih 280 neplačanih milijonov dinarjev od Narodne banke.

Kot veste, smo uspeli to slovensko zahtevo prek zbornice »pojugoslovaniti« in je to postal zahtevek vsega jugoslovanskega gospodarstva.

Ta zaključek je dobil podporo tudi v zadnji dopolnitvi protiinflacijskega programa in tudi v eksplicitnih stališčih dveh predsedstev — partijskega in SFRJ. Kljub temu se nekateri člani ZIS, ki so bili avtorji sprememb deviznega sistema, trdovratno in krčevito borijo zoper to spremembo. Slovenski delegati nimajo pravice popustiti, in tudi niso. Trdno smo prepričani, da je na tem treba vztrajati pa čeprav za ceno politične krize. Kajti to je temeljni predpogoj, sicer se ne da peljati dalje naše strategije. Upamo, da je vendarle prišlo do tega, da je kapitalno vprašanje izvoz in to je jugoslovansko — ne samo slovensko — stališče gospodarstva, ki se mu upira spolitizirana politika v nekaterih delih, ne pa gospodarstvo. Upamo, da bodo razgovori z mednarodnim monetarnim skladom dodali pritisk, da to uresničimo. Kljub temu, da je težko, ne smemo obupati, obratno, moramo se pripraviti, da to bo! Tudi v težjih pogojih je to edina možnost za vrsto delovnih organizacij, z Iskro na čelu.«

»Finančna usmeritev SOZD Iskra«

je bil naslov referata direktorja Iskrine interne banke Fabia Skopca

»V obdobju 1981—1987 je opazno slabšanje uspešnosti poslovanja SOZD Iskra, še posebej se je poslabšala finančna situacija. Negativni trendi so bili zelo izraziti v letih 1981—1985, ko je razpreditev v poslovni sklad naraščala povprečno 31% letno ob 55% inflaciji. V l. 1986 so bili negativni trendi v Iskri začasno ustavljeni, predvsem na račun izboljšanja pri obračanju obratnih sredstev ter revalorizacije zalog. V l. 1987 se na žalost finančna situacija v SOZD Iskra ne izboljšuje.

Razlogi za to so tako v slabostih znotraj Iskre kot tudi v objektivnih pogojih poslovanja na

katere Iskra ni imela vpliva. Med slednje na prvo mesto lahko navedemo vse manj tržnih odnosov in ekonomskih kriterijev ob hkratnih vse več administrativnih posegih v pogoje gospodarjenja. Vsekakor so najbolj globokoke posledice zapustili administrativno omejevanje uvoza opreme v letih 1981—1984 in novi devizni zakon v preteklem letu. Posledice nekajletnega zastoja pri uvozu opreme so daljnosežne in jih bo Iskra še čutila. Glede deviznega zakona in iz njega izhajajoče plačilne nesposobnosti predvsem pretežnih izvoznikov bodo samo v letošnjem letu plačane tečajne razlike in drugi stroški Iskre za neizvedena plačila v preteklem letu presežala 20 milijard din. Nadalje naše analize kažejo, da je bila uspešnost poslovanja vseskozi močno odvisna od razmerja gibanja cen med našimi proizvodi in zanje potrebnimi surovinami. Za ta razmerja je značilno, da so bila za Iskro neugodna — izjema sta leti 1983 in 1986 — saj so v obdobju 1981—1986 cene elektroindustrije v povprečju naraščale 57,6%, cene industrijskih proizvajalcev pa 60,7% povprečno letno. Predvsem to velja za obdobje 1981—1984. Med notranjimi vzroki je — poleg padanja akumulativnosti nekaterih proizvodnih programov — na slabšanje finančne situacije pomembno vplivalo tudi slabšanje gospodarjenja z obratnimi sredstvi, ki pa nam ga je z l. 1986 uspelo zaustaviti.

Finančna analiza poslovanja kaže, da smo v celotnem obdobju 1981—1987 (izjema je l. 1986) ustvarjali znatne finančne primanjkljaje, ki so bili financirani s tujimi eksternimi viri sredstev. Delež lastnih virov in s tem finančna moč in samostojnost Iskre sta upadala in lahko ocenimo, da je Iskra postajala vse bolj odvisna od eksternih, predvsem bančnih virov sredstev. Delež lastnih virov sredstev v celotni pasivi je iz 20,5% v l. 1981 padel na vsega 14,8% v l. 1985. Finančni primanjkljaji so nastajali kljub dejstvu, da je Iskra z investicijskimi vlaganji dosegala komaj raven enostavne reprodukcije. Šele z l. 1986, ko nam je delno uspelo zaustaviti rast obratnih sredstev lahko ocenimo, da finančni primanjkljaji nastajajo tudi zaradi nekaj višje dinamike investiranja. Z l. 1986 so namreč posamezne DO planirale in delno začele za izvedbo pomembnih investicijskih vlaganj, ki naj bi zagotovila prestrukturiranje proizvodnje. Del teh investicij se že izvaja tako, da je bila v l. 1986 1/4 pridobljenih virov sredstev porabljena za povečanje osnovnih sredstev (npr. povprečje 1981—1984 18%, l. 1985 16%). Sam obseg planiranih investicij je tak, da lastna sredstva še zdaleč niso zadostna, omogočajo le zagon investicijskega cikla. Še posebej to velja, če bodo investicije financirane tako kot v preteklih letih, ko je bil delež eksternih virov zelo velik (približno 2/3) naložbe v potrebna obratna sredstva, za zagon projekta investicij pa podcenjene in v večjem delu financirane z zunanjimi kratkoročnimi viri sredstev.

Navedene slabosti v poslovanju in okolju so privedle do zmanjšanja finančne moči Iskre in povečanja odvisnosti od kreditov, oz. bank, ki pa ni značilna samo za Iskro, temveč za celotno gospodarstvo. To je zahtevalo postavitev ciljev finančne konsolidacije Iskre med enega izmed pomembnejših ciljev srednjeročnega plana za obdobje 1986—1990. S tem naj bi zagotovili manjšo odvisnost Iskre od eksternih virov financiranja in manjšo občutljivost na spremembe v kreditno monetarni politiki. Hkrati bi to pomenilo ugodno izhodišče za povečanje poslovne zanesljivosti Iskre na finančnem področju. V l. 1986 smo delno uspeli pri uresničevanju navedenih ciljev (največ prek stroškov revalorizacije zalog). V l. 1987 pa ocenjujemo, da trendi niso več tako pozitivni. Stagnacija gre na račun povečanja obremenitve gospodarstva s prispevki in davki, ki je v l. 1987 znatno porasla. (l. 1986 5,9%, 1987 7,1% celotnega prihodka).

Poleg tega je močno porasla tudi obremenitev z obrestmi, saj je znano, da skušamo od sredine l. 1986 dosledneje izvajati politiko realnih obrestnih mer, ki jo tudi v Iskri podpiramo. Zahteva pa tako izvajanje tudi določene predpostavke, predvsem če upoštevamo raven zadolženosti, s katero je gospodarstvo vstopilo v obdobje realnih obrestnih mer. Razbremenitev gospodarstva dela stroškov družbene (pa tudi lastne) režije in ukinitve programov, ki v novih pogojih niso rentabilni, sta dva pomembna prispevka, ki ju gospodarstvo in tudi Iskra nista sposobna realizirati samo znotraj sebe, ampak le, če je na take spremembe pripravljeno tudi okolje.

Ne glede na ugotovitve o zmanjšanju finančne moči SOZD Iskra in o poslabšanju objektivnih pogojev za izboljšanje poslovne kvalitete in zanesljivosti Iskre na finančnem področju pa lahko ugotovimo, da se gledano z operativnega vidika finančna zanesljivost Iskre ni poslabšala, oz. je bila vseskozi zelo solidna. To seveda velja predvsem za plačila v Jugoslaviji. To ugotovitev lahko podpremo s podatkom, da od l. 1980 do l. 1987 do eksternih financerjev — predvsem bank — nismo niti enkrat prišli v situacijo, da ne bi vrnili dospelih obveznosti, kljub že ugotovljenim stalnim tendencam po večanju finančnih primanjkljajev, oz. slabšanju finančne situacije. Eden od razlogov za to je po naši oceni v tem, da je s koncentracijo sredstev prek Iskra banke, ki se je začela z l. 1981, Iskra v obdobju 1981—1986 delno ublažila negativne učinke slabšanja finančne situacije. V prihodnjem obdobju pozitivnih učinkov ne bo več, ker ni objektivno pričakovati večje stopnje koncentracije sredstev v Iskra banki.

Na deviznem področju lahko ugotovimo, da je v sedanjih pogojih, ko izvoznik ne razpolaga s svojim deviznim prilivom naša kakovost in zanesljivost na finančnem področju odvisna predvsem od splošne plačilne sposobnosti v Jugoslaviji. Z uvedbo EDP s strani Ljubljanske banke se je situacija predvsem pri planiranju deviznih tokov s tujino nekoliko izboljšala in omogoča delno izboljšanje pogojev za zagotovitev vsaj minimalne kvalitete pri finančnih relacijah s tujino (vsaj približno lahko kalkuliramo potrebne prilive in izvajamo akcije za pokrivanje primanjkljajev). Večjih možnosti za nadaljnje izboljšanje ne vidimo brez spremembe predpisov v smeri, da bi izvozniki lahko razpolagali z ustvarjenim deviznim prilivom.

V pogojih zmanjšanja finančne moči in sposobnosti Iskre se za zagotovitev izboljšanja kvalitete in zanesljivosti na finančnem področju pred Iskro bolj kot v preteklih letih postavlja zahteva, da zelo omejena finančna sredstva in možne eksterne vire naloži tako, da bodo prinašala čimvečje in čim hitreje učinke (poplačilo). To je še posebej pomembno, ker so se tudi razpoložljivi notranji presežki v sistemu Iskre, s katerimi bi bili sposobni interno financirati točke, ki ustvarjajo finančni primanjkljaj, močno zmanjšali. Točs s presežki praktično ni več, oz. se presežki tam, kjer se še ustvarjajo tekoče porabljajo za investicije. V sistemu Iskre je med proizvodnimi organizacijami samo še 1 neto upnik pa tudi njemu se zaradi investicije finančni presežki nižajo.

Posebej pomembno je zato v tem trenutku določiti strategijo Iskre, ki jo bo finančno področje podpiralo. Poslovna strategija na ravni SOZD Iskra se v praksi ni uveljavila tako, kot je bila začrtana. Iz analiz poslovanja DO lahko sklepamo le, da se je v preteklosti v praksi oblikovala neka tendenca, ki je zajemala predvsem dve točki:

— ne glede na finančne in stroškovne omejitve zadržati poln obseg proizvodnje in zaposlenosti

— finančno področje naj pokrije vse nastale primanjkljaje, ki izvirajo iz odločitev, ki jih zahteva izpolnjevanje tega cilja.

Določitev skupne strategije je pogoj, da bomo z zelo omejenimi razpoložljivimi viri sredstev lahko zagotovili postopno izboljšanje kvalitete in zanesljivosti Iskre na finančnem področju. Potrebna bo namreč selekcija naložb, tako v razširjeno, kot v tekočo reprodukcijo, kjer bo poleg čisto finančnih kriterijev, ki jih prek Iskra banke že skušamo uveljavljati, potrebno določiti tudi druge kriterije za selekcijo. Finančna organiziranost Iskre namreč danes organizacijsko po naši oceni prek Iskra banke in ZT mreže omogoča izvedbo številnih kombinacij za preskrbo eksternih virov sredstev in je Iskra na tem področju zelo fleksibilen sistem.

V pogojih realnih obrestnih mer pa dohodkovno ne bomo prenesli obsega zadolžitve, ki ga je mogoče skozi tak sistem generirati. Eksterni financerji namreč zaradi zmanjšanja rizika zelo radi sredstva nalagajo prek večjih in bolj organiziranih finančnih sistemov (npr. internih bank).

Doseženi obseg zadolženosti in eksterni pogoji (revalorizacija kreditov) zahtevajo obrat od miselnosti, da se financira vse obstoječe kapacitete, ne glede na donosnost, k iskanju notranjih virov sredstev, k zmanjšanju zadolženosti, k selekciji proizvodnje in naložb v sprejemljive okvire ter zagotovitev finančne podpore tistim segmentom, ki bodo določeni v skupni poslovni strategiji SOZD Iskra. Izvedba take usmeritve pa bo zahtevala za selekcijo in njene posledice sprejemljiveše družbeno okolje ter kot že omenjeno — določitev poslovne strategije SOZD Iskra, ki jo bomo spoštovali na vseh ravneh.

Pri tem bo kot objektivno dejstvo potrebno upoštevati omejitve virov sredstev, kar pomeni pri določitvi te skupne strategije upoštevati:

— ne pretežno kaj znamo proizvajati temveč predvsem analizo in zahteve trga (kar naj zagotovi stalne, čimbolj redne prilive)

— da glede na finančno situacijo ne moremo sfinancirati vseh ekonomskih investicijskih namer, posebej ne v velikih skokih

— da se podprejo predvsem tisti segmenti, ki so realno sposobni vračati vložena sredstva. Ta zahteva je še posebej pomembna, ker dosedanje analize vlaganj v OS (obdobje 1982—1986) kažejo na slabo doseganje učinkov iz investicijskih programov.

Nerealiziranje teh zahtev, oz. vztrajanje pri dosedanjih logiki zagotavljanja stabilne proizvodnje in zaposlenosti, ne glede na finančne učinke lahko Iskro privede v stopnjo zadolženosti, ko bo močno omajana finančna zanesljivost (ne bomo sposobni redno vračati vseh kreditnih obveznosti in bodo s tem finančne omejitve same po sebi in stihjsko, nenadzorovano postale omejitveni faktor za normalno proizvodnjo, enostavno in razširjeno reprodukcijo). Danes smo v posameznih najbolj zadolženih DO, ki dosegajo prek 1/4 neto dolga v CP že soočeni s tem problemom.

»Tržni vidiki programske politike Iskre«

To temo je udeležencem konference predstavil član KPO SOZD Iskre Rado Faleskini.

S stališča programov TOZD in DO članice Iskre lahko v uvodu postavimo trditev, da se svetovna potrošnja izdelkov iz naših programov iz leta v leto povečuje, tako po fizičnem obsegu — številu — kupljenih proizvodov, kot po absolutni vsoti denarja, ki se vsako leto potroši.

Izdelki iz naših programov se na sploh cenijo, zato naraščajo trgi po fizičnem obsegu (npr. število ekvivalentnih telefonskih priključkov, število kanalov) hitreje (5 — 8% letno) kot vrednost nakupov in prodaj (1 — 3% letno).

Trditev, ki velja za programe pa nikakor ne velja za posamezne izdelke. Pri izdelkih imamo opravka s čedalje krajšimi življenjskimi cikli, s povsem novimi proizvodnimi procesi za proizvodnjo na zunaj enakih izdelkov, z vedno novim designom itd.

Postavljam torej trditev: Iskra »ima« v splošnem zelo dobre programe. Znotraj teh dobrih programov pa imamo premalo dobrih novih izdelkov, izdelkov proizvedenih na dovolj sodoben način, izdelkov s posebnimi odlikami.

Žal pa iz preveč slabih delov ni možno zgraditi dobre celote, zato se postavlja vprašanje, ali dobre programe res imamo, ali jih pravzaprav želimo imeti, bodisi ker smo jih nekoč imeli, bodisi ker menimo, da nam pripadajo.

Razlika med željami, med razvojnimi projekti, med investicijskimi usmeritvami, med tržnimi področji in med dejanskimi izdelki, ki tvorijo resnične programe je očitno prevelika. Konkurenca ima boljše izdelke.

KDO JE NAŠA KONKURENCA

S stališča tržnih analiz programske politike je najpomembnejša identifikacija prave konkurence, na ravni posameznega programa pa tudi na ravni posameznega izdelka.

Ko govorimo o konkurenčnosti moramo vedno upoštevati dve spremenljivki. Ena je tehnološka pozicija (funkcije izdelka, kvaliteta, zanesljivost, design, sodobnost proizvodnega procesa itd.).

druga pa je tržna pozicija (tržni delež, rast trga, prodajni pogoji, zasičenost trga itd.).

To pozicioniranje delamo v Iskri pri analizi konkretnih poslov za posamezen produkt.

S stališča strategije je to premalo.

Pri posameznem poslu sploh ni nujno, da se pojavlja prava konkurenca, konkurenca, ki

Na daljši rok so torej sposobne živeti tiste TOZD in DO, ki bodo dovolj izdelčno, proizvodno, tehnološko, organizacijsko in tržno inovativne, da bodo vzdrževale naraščajoč pritisk najboljših. Vse pogosteje so to Japonci.

Vse kar pritiska najboljših ne bo sposobno vzdržati bo propadlo, ali bo ukinjeno s planirano akcijo, ki je bodo spremljale velike težave, ali pa bo zašla v totalno agonijo, ki jo bodo spremljale prave tragedije.

Sposobnost, da konkuriraš pa je hkrati tudi sposobnost, da kooperiraš. Kooperacije se danes vzpostavljajo med tistimi, ki so sposobni biti konkurenti drug drugemu.

NAŠA KONKURENCA SO JAPONCI

Ves razviti svet je soočen na področju programov, ki jih imamo v Iskri (ali pa tudi na nekaterih drugih — avtomobili) z neverjetno uspešnostjo Japoncev.

Najvažnejše, kar moramo od Japoncev privzeti v Iskri je nova japonska proizvodna filozofija. Ne bom ponavljal vsega iz knjige Shigeo Shinga: Nova japonska proizvodna filozofija, ki je lani izšla tudi v srbohrvaškem jeziku. Mislim, da je dolžnost vsakega od vas, da jo sam prebere.

Za Iskro, za vsako njeno proizvodno enoto je najpomembnejše, da iz te nove filozofije sprejme zaključek o nujnem prehodu iz sedanje proizvodne orientacije: »Mi znamo delati naš izdelek, prodajalci pa ga morajo spraviti na trg«, v novo tržno orientacijo, »Trg postavlja zahteve glede cene in kvalitete, mi pa jih bomo vzeli kot konstante in iskali svoj dohodek in svojo akumulacijo, s tem da bomo znotraj te konstante zmanjševali stroške.« Hic Rhodus, hic salta.

Za tak preobrat pa je potrebno upoštevati nekaj stvari, ki jih na japonskem izdelku ni možno videti že od daleč. Gre za proizvodne struk-

lavcev) v proizvodnji v primerjavi z razvojem (pri nas tipično 1 : 10, pri Japoncih tipično 1 : 1)

— bistveno večja fleksibilnost v serijskih proizvodnjah (japonski pojem enokosovne serije)

— bistveno višja raven kvalitete (pri nas AQL v odstotkih, pri Japoncih PPM)

— izločitev vseh napak v tovarni

— izločitev napačnih procesov

— drugačno razumevanje pojma tehnologije (pri Japoncih obsega tudi zagotavljanje kakovosti)

in še bi lahko naš tevali.

Sprejeti tržno orientacijo pomeni zavedati se vseh svojih tržnih prednosti in slabosti, kakor tudi prednosti in slabosti konkurence, ki izvirajo iz razpoložljivih resursov in njihove sistemske povezanosti.

Proizvajati konkurenčne izdelke najboljšim pomeni, da moramo upoštevati naslednje strukturne elemente:

— velikost razpoložljivih trgov, zahtevano kvaliteto in ceno,

— minimalno tehnološko opravičenost serije,

— strukturo delavcev in njihovo razporeditev,

— strukturo strojev,

— strukturo finančnih virov,

— podporo okolja tovarni.

Ali moramo imeti za vsak strukturni element konkurenta svoj približno ekvivalenten strukturni element, ali pa moramo njegovo odsotnost kompenzirati z nečim drugim — na primer z drugačno sistemsko povezanostjo, ki v rezultanti prinese ustrezno tržno konkurenčnost.

Posebej moram poudariti, da ne gre samo za tehnologije in materialne resurse kot so:

— ustrezni repmateriali

— ustrezni sodobni proizvodni stroji in proizvodni postopki

— ustrezna kontrolna oprema

— ustrezna merilna oprema

— CAD računalniški sistem

— CAM sistemhi

— CIM sistemi

— FMS (fleksibilni proizvodni sistemi)

— ATS (avtomatični testni sistemi)

— roboti

— transportne linije (konvejerji)

— visokoregalna skladišča

ampak tudi za metodologije, soft-tehnologije, znanje:

— ustrezna organiziranost

— ustrezna kvalifikacijska struktura in ustrezna dinamika sprotnega izobraževanja

— ustrezne metode razvoja novih izdelkov

— ustrezne metode uvajanja novih tehnologij

— fleksibilno vodenje projektov

— ustrezne postopke diagnostike

— celovito zagotavljanje kakovosti

— razumevanje potreb po variantah izdelkov

— mnogo manjše zaloge

— ustrezno bazo podatkov za istočasen razvoj proizvodnje in razvoj poslovanja

— nove pojme v tovarni:

poslovni nivo, modulni nivo, celični nivo

— ustrezno nivojsko informatiko.

Prepričan sem, da za tržno konkurenčnost Iskra v sedanjem trenutku bolj potrebuje več novih japonskih metod kot več novih strojev. Z drugimi besedami: potreba po računalniških, CNC obdelovalnih centrih, SMD strojih itd. se je v Iskri že začela uveljavljati, uvajanje novih metodologij pa bi naš položaj še bistveno pobojšalo.

Pred vami tržniki, pred vsemi poslovodnimi delavci Iskre je v zvezi s tržno preorientacijo nov izziv: analizirati konkurenco — pravo konkurenco, to je najboljše — na posameznih programih tudi globinsko strukturo in prinesiti v Iskro znanje, s kakšnimi tehnologijami in s



odžira življenjski prostor za daljše časovno razdobje.

Prava konkurenca, konkurenca na življenje in smrt, je konkurenca najboljših, ki izvajajo največji tehnološki pritisk (inovacije v izdelkih in v proizvodnih postopkih) in največji tržni pritisk (večanje tržnega deleža).

Konkurenčni izdelek kateremu hobi Iskrinemu izdelku je na daljši rok, najbolj inovativen japonski, ali ameriški, ali drug izdelek z največjo močjo tržnega ekspandiranja.

ture in razmerja, ki so drugačna kot smo jih vajeni pri nas.

V programih, kjer je prisotna Iskra je za Japonce značilno:

— bistveno večja proizvodnja (in prodaja) na enega delavca (2 do 10 krat)

— bistveno hitrejšo obračanje zalog (3 do 30 krat)

— bistveno manjša administracija v tovarni, kot v naši TOZD (30%)

— bistveno več inženirjev (ne vodilnih de-

XVI. KONFERENCA TRŽENJA ISKRE

kakšnimi metodologijami proizvaja konkurenca.

Poleg repromaterialov in novih strojev potrebujemo tudi oskrbo z novim znanjem, z novimi metodami, ki bodo prinesle v naše tovarne več ekonomije, kvalitete, organizacije, sociologije, psihologije itd., kar so vse tudi pogoji naše konkurenčnosti.

KAJ PRIČAKUJEMO RAZVOJNIKI OD TRŽNE USMERJENOSTI

Iz tržne usmerjenosti izhaja strategija »nov izdelek«. Novost izdelka je lahko različna: nove tehnične lastnosti, nov trg, nov design, nov proizvodni postopek itd. Skratka o inovaciji govorimo lahko takrat, ko se v TOZD zaradi novosti poboljša gospodarski položaj — dohodek in akumulacija.

V naših Iskrinih dimenzijah moramo vse aktivnosti podrediti zahtevam trga, ki mu fiziognomijo in dinamiko določajo številne in pogosto zelo močne konkurenčne firme. Zato je ustrezna za prikaz odnosov med reprodukcijskimi aktivnostmi naslednja shema.

Prikazujem tehnično bazo, ki jo je možno zbrati in izoblikovati za razvoj kompleksnega produkta v Iskri z angažiranjem ustreznih potencialov znotraj TOZD, DO, v specializiranih organizacijah SOZD (IKM, RC — Santa Clara ZORIN, IC, šolski centri itd.) ter v okolju domačih univerz, inštitutov, RSS, GZS, veliki kupci itd.

Tak kompleksen pristop še ni značilen za Iskro, je prej izjema kot pravilo.

Številne povratne zveze na sliki ne omogočajo jasne predstavitve, kaj pričakujejo razvojniki od tržnikov. Zato poskusimo predstaviti proces razvoja novega izdelka z verigo ustreznosti.

Opredelitev kvalitete kot stopnje ustreznosti (CONFORMANCE) v vseh pomembnih aspektih in detajlih za kupca ter izpolnjevanje standardov nas pripelje do »verige ustreznosti«, kot možnega linearnega prikaza sl. 4. (Na sl. 4. so številne povratne zveze).

Veriga se začne z veljavnimi standardi in z dejanskimi potrebami kupca v vseh njihovih aspektih. Za Iskro je značilna serijska in masovna produkcija, zato moramo opredeliti ciljno skupino kupcev kot množico, katere element (član) je naš dejanski kupec. Ciljna skupina kupcev je vedno ožja kot popolna populacija, zato bo distribucija potreb ožja. Naloga specialistov za marketing je, ugotoviti distribucijo potreb, določiti neobhodne aspekte in detajle za celotno ciljno skupino. To so integrirane potrebe ciljne skupine.

Te so podlaga, na kateri marketinški specialisti izdelajo tržne specifikacije — zbirko vseh relevantnih lastnosti in karakteristik produkta. (Hkrati specialisti za marketing tudi predlagajo ustrežno ceno).

Lastnosti in karakteristika morajo biti izražene v terminologiji inženirjev — iz kvalitete, iz razvoja in iz proizvodnje.

Termin »zelo zanesljiv« je potrebno prevesti v zahtevan MTBF (»mean time between failures«) termina »vzdržljiv« na zahtevo, da prenese izdelek natančno določene klimatske in mehanske zahteve,

termin »zelo varen« na interne in z zakonodajo predpisane varnostne standarde itd.

Rezultat tega prevoda iz marketinškega, potrošnikovega jezika v inženirski jezik je specifikacija zahtev za produkt, ki opredeljuje tehnične detajle pri vseh zahtevanih lastnostih in značilnostih izdelka. Iskrin razvoj je v dobri meri intuitiven in defenziven, zato pogosto podamo vodilni delavci razvoju zahtevo v takile terminologiji:

PRIMER: Računalniški terminal razvijte na osnovi poljubnega izbora elektronskih elementov, ne uporabite pa custom design integriranih vezij in rešitev, ki so patentirane v Jugoslaviji, deželah EGS, EFTA in SEV. Minimalna zahteva



Med konferenco trženja na Brdu je bila tudi tiskovna konferenca, na kateri so predstavniki Iskre seznanili predstavnike javnega obveščanja o Iskrinem gospodarjanju, izvozu, problemih proizvodnje in prodaje ter odgovarjali na vprašanja zastopnikov tiska in RTV.

po funkcijah je, da ima vse funkcije terminala VF 100 firme Digital, dodatno naj ima serijsko vgrajen konektor za tiskalnik. Zanesljivost (MTBF) naj bo enaka, ali večja od VT 100, klimatska in mehanska vzdržljivost mora biti enaka kot je deklarirana pri VT 100. Tehnični in varnostni standardi naj bodo enaki kot pri VT 100.

Vodja projekta je potem pač prisiljen detajlno preštudirati dokumentacijo VT 100 in iskati ustrezne tehnične rešitve.

Potem pride na vrsto proces razvoja in dizajniranja produkta, kar privede do laboratorijskih prototipov.

Laboratorijski prototipi so podlaga kosovnicam in nabavnemu procesu za repromateriala. Šele ko so nabavni kanali preverjeni, lahko naredimo dokončno kosovnico, standardiziramo sestavne dele, jih kodiramo, določimo primarne in sekundarne izvore repromateriala in izdelamo ničelno serijo industrijskih prototipov, ki morajo prestati vse teste, meritve in preizkuse, kot so bili določeni v razvojni specifikaciji. Temu šele sledi prava serijska proizvodnja z resnično distribucijo lastnosti in značilnosti, ki dokončno določijo potrebne servisne organizacije, potrebne ravni proizvodnje in zalog rezervnih delov. Končno vsak posamezni izdelek pride do posameznega kupca.

V razvoju se lahko srečamo z različnimi oblikami specifikiranja produktov, odvisno od tega za kakšen tip razvoja gre: povsem nov proizvod, imitiran proizvod, izboljšani proizvod, enostaven proizvod, kompleksen proizvod itd.

Specifikacije bi lahko razdelili v šest vrst:

1. Performanse (kaj naj dela)
2. Opredelitev testov za ugotavljanje ustreznosti zahtevanim performansam
3. Dizajn izdelka (kaj naj bo)
4. Opredelitev postopka ugotavljanja ustreznosti zahtevanemu designu
5. Opredelitev proizvodnega procesa za izdelavo izdelka
6. Opredelitev testov za nadzor ustreznosti proizvodnega postopka.

Večino produktov lahko proizvedemo, bosidi z določenim proizvodnim procesom, bodisi z asembliranjem delov. Pri proizvodnih procesih se srečujemo s porazdelitvami spreminjanja

parametrov, pri asembliranju pa s porazdelitvami odstopanj od zahtevanih dimenzij.

Med razvojniki najpogosteje naletimo na dva ekstrema. Eni ne marajo nobenih specifikacij — »čisti umetniki«. Drugi želijo imeti vseh šest vrst specifikacij — »čisti ziherači«.

Tržniki bodo morali v zvezi z idejami za nove produkte priskrbeti vse več tehničnih informacij.

Pri tem moram poudariti, da je ogromno teh informacij na razpolago po minimalni ceni — cena kopiranja, cena pošte, faksimila, prenosa podatkov. Zlasti metodologije sodijo v veliki meri v stvari, ki jih iz svetovnega fonda znanja lahko zajemamo takorekoč brezplačno.

ZAKLJUČEK

Prehod na tržno usmerjenost je zelo kompleksna naloga. Ali smo pripravljeni sprejeti tezo, da so naša prava dolgoročna konkurenca najboljši? Ali smo pripravljeni na take interne spremembe, ki nam bodo mogočile zdržati pritisk najboljših? Ali razumemo, kje so naše prednosti in slabosti v primerjavi s konkurenco?

Udeležence konference so v nadaljevanju pozdravili tudi gostje.

Tovariš Šlander iz Gorenja:

Vaša 16. konferenca trženja je glede na svojo problematiko aktualna za vse. V Gorenju, kot verjetno tudi v vseh drugih delovnih organizacijah, se borimo s približno enakimi težavami, le oblike so nekoliko drugačne, pač glede na proizvodni program. Če bi vse to apliciral na probleme Gorenja, so le-ti še nekoliko bolj poudarjeni, ker vlečemo za seboj preteklost in to v oteženih pogojih gospodarjenja. Govorili ste o protinflacijskih učinkih predvsem s stroškovnega vidika — kaj to pomeni za vaš sistem? Za sistem Gorenja so te številke približno 2 x večje,

to pa iz dveh razlogov: ker smo čisto na koncu reproverige in ker smo precej bolj materialno intenzivni.

Sodelovanje med SOZD Iskra in SOZD Gorenje je dobro, kajti Iskra je za Gorenje prvi partner na domačem trgu in tudi obratno. Še posebej je ta aktualnost toliko bolj pomembna za naše medsebojno sodelovanje — integralna kakovost še premalo pride do izraza pri našem medsebojnem delu. V glavnem jo merimo z nekimi tehničnimi normami, oz. enotami. Ta poslovna kakovost, ki naj bi bila sprega med našima dvema sistemoma, se kaže tudi v tem, da 60% vsega tistega, kar sodelujemo, gre v naših izdelkih tudi v izvoz in zato je ta sprega toliko bolj pomembna.

Povezava med obema sistemoma bi morala priti še bolj do izraza prav zaradi tega, ker vemo, kam gredo trendi v svetu, ker govorimo v glavnem samo za programe, ki jih proizvajamo v sistemu Gorenja. Ti trendi gredo v tesno povezavo med proizvajalci končnih izdelkov in komponent ter ostalimi.

Na koncu bi se rad zahvalil za uspešno sodelovanje z vsemi delovnimi organizacijami in posamezniki, s katerimi sodelujemo. To sodelovanje je korektno kljub nekaterim vložkom, ki pa so plod vsakdanjega življenja, ko se vsak od nas bori za svojo zastavo.

To pa ne bo vplivalo na celotno podobo dobrega sodelovanja.

V imenu celotnega Gorenja želim Iskri uspešno delo.

Iča Rojšek — Ekonomska fakulteta

Domnevam, da predstavnika EF niste povabili na to srečanje samo z namenom, da bo le-ta ob tej priložnosti povedal kaj zelo kratkega in kritičnega o našem gospodarskem stanju, kako smo vanj zašli in zakaj iz njega ne moremo več. Upam, da je to vabilo odsev pomena, ki ga Iskra pripisuje znanju. To, kar sem poslušala do sedaj, je samo potrdilo moje domnevo. To je vez, ki že leta dolgo povezuje Iskra in EF.

Na EF se zelo dobro zavedamo, da brez znanja ni napredka in, da se vloga EF, kot izobraževalne institucije, ne konča tedaj, ko damo študentu diplomu v roke, ampak da je treba to znanje neprestano izpopolnjevati.

Kot rezultat tega sporazuma, smo razvili številne oblike izpopolnjevanja izobrazbe in vemo da je prav Iskrina Zunanjetrgovinska šola, ki smo jo skupaj razvili, ena takih oblik, ki ima že dolgoletno tradicijo. Prav so na vrhuncu priprave za začetek poslovske šole, ki jo prav tako pripravljamo skupaj.

Pri vseh takih oblikah strokovnega izpopolnjevanja za gospodarske organizacije, tudi sami dosti pridobimo na znanju in tudi to znanje v veliki meri obogatimo s praktičnimi izkušnjami. Tako EF še naprej želi širiti delo na tem področju, kljub zelo omejenim kadrovskim možnostim, ki jih ima. Vedno bomo veseli, če se bo Iskra pri iskanju poti za uresničitev želja po znanju spomnila EF in nas še kdaj povabila na kakšno srečanje.

Tov. Horvat — Ljubljanska banka:

Z veseljem sem sprejel nalogo, da se udeležim vaše konference, ne samo zaradi sedanjih delovnih zadržitev, saj sem že v prejšnji službi predvsem zaradi afinitete do trženja, četudi sem delal v povsem drugi dejavnosti in četudi sem bolj od daleč, vendarle z zanimanjem spremljal vaše konference, ki so na žalost v naši gospodarski praksi bolj redkost kot pa pravilo.

Najbrž ni slučajno, da LB pripisuje tem konferencam izreden pomen, to pa iz treh razlogov: prvič, ker je Iskra tako velik sistem, da pomeni velik in občutljiv del članstva sistema Ljubljanske banke, drugič, zato, ker posebno mednarodna aktivnost Iskre predstavlja izredno pomembno in z LB usodno povezano dejavnost in tretjič, ker imamo del aktivnosti v zunanji mreži skupen.

V zvezi s sodelovanjem LB z zunanjetrgovinsko dejavnostjo Iskre želim reči naslednje: mi v naši poslovni politiki, v delu, ki se nanaša na usmerjanje kreditno garancijskega potenciala, dajemo velik poudarek krejitvi lastnih in mešanih firm v tujini, ker se zavedamo pomena teh firm za pospeševanje izvoza in v tem kontekstu tudi poskušamo krepiti naše lastne in mešane firme. V primerjavi z drugimi velikimi sistemi je angažiranje LB največje prav na primeru Iskre in smo zato toliko bolj občutljivi za dogajanje v vašem sistemu. Ob tem smo tudi nekoliko zaskrbljeni zaradi obsega zadolženosti, zlasti v tujini. To nujno silo vas in nas v aktivnosti za povečanje izvoza in za večji priliv in za zagotavljanje odplačevanja dolgov v prihodnjih letih. Zato tudi z veseljem poslušam to, ko govorite o prioritetah v finančni konsolidaciji in pa o ukrepih, o katerih je govoril Fabio Škopac. Nadalje smo pripravljani podpreti razvoj tistih programov, ki imajo realne tržne možnosti, kljub vsem omejitvam, ki jih imamo tudi mi, kljub številnim prigrvorom, ki jih dnevno poslušamo v našem sistemu na račun konzorcija in posameznih vaših projektov, ki so deloma objektivne, včasih pa tudi subjektivne. Zavzel bi se le za to, o čemer smo se s kolegi že večkrat v zadnjem času pogovarjali, da naredimo vse za hitrejšo izpeljavo posameznih projektov, predvsem tistih, ki tržno in drugače niso sporni, ker je škoda, da dostikrat zamujamo, in da se zlasti pri velikih projektih, ki so sedaj na tapeti, čimprej poenotite vi sami v sistemu in se skupaj z nami dobro organizirate ter, da čimprej izpeljemo to, kar je v teh pogojih inflacije in dinamičnosti trga posebej pomembno.

LB v svetu, ob splošno slabi in vsak dan slabši boniteti Jugoslavije pa še posebej ob pripravah in razgovorih o reprogramu, čuti vsakodnevno zadržanost in opreznost tujih bank, naših glavnih partnerjev. Vendar pa LB še vedno uživa relativno dobro boniteto v odnosu na ostale banke, kar gotovo tudi za Iskra ni nepomembno.

Devizna likvidnost je v zadnjih mesecih po zaslugi sistema, ki je bil že omejen, je relativno dobra po katastrofalnih težavah lani, sistem

EDP deluje. Najprej sem menil, da sploh ni bistveno, če se bo devizni zakon spremenil, ali ne, posebno še glede na predloge, ki niso kaj dobrega obetali, vendar mislimo da prav zato, da lahko zdržimo naprej in zagotovimo delovanje tega sistema je pomembno, da se devizni zakon spremeni tako, kot Slovenija predlaga. Velik problem, ki pa je kot posledica poskusa nenormalne likvidnosti, je visoka kratkoročna zadolženost, ki jo trenutno imamo in, ki nam bo v naslednjih mesecih povzročala strahovite dohodkovne težave.

Kakšne pa so naše namere v prihodnje? Glede na vse večje težave in osvajanju in zadržanju trga in glede na vse večjo povezanost komercialnih in finančnih vidikov, imamo namen minimalno zadržati, ali po možnosti okrepiti našo prisotnost in aktivnost v svetu, predvsem na najbolj zanimivih tržiščih in regijah. Zelo dobro sodelujemo z gospodarsko zbornico Slovenije in tu mislim, tako na predstavnitstva, kot tudi na banke. Želim vas povabiti, da podate svoje pripombe in poglede tudi na naše sodelovanje in aktivnost ter želim, da dogovore, ki so bili sprejeti že doslej in, ki bodo še sledili, tudi učinkovito in kvalitetno uresničujete.

Henrik Peternel — predsednik IS Kranj:

Občina Kranj je močno vpeta v spremljanje dogajanj poslovnega sistema Iskre, predvsem zaradi tega, ker je na našem teritoriju precejšen del tega sistema v treh delovnih organizacijah, ki sicer poslujejo ekonomsko na različnih pozicijah. Pri tem bi izkoristil to priložnost in poudaril, da v sistemu poskusite skupaj z občinami in republiko čimprej pripeljati Telematiko v nov tehnološki in razvojni skok in skozi to tudi v boljše ekonomske razmere. To izpostavljam predvsem zato, ker je od Telematike odvisno znanje in delo marsikaterega dela SOZD Iskre.

Ko smo že pred tem, da govorimo o različnih pogojih in novih pogojih gospodarjenja, o tako imenovanem paketu ukrepov, bi hotel reči, da smo tudi v Kranju imeli na IS razgovor z gospodarstveniki in še nikdar nisem slišal tako črne napovedi za prihodnje leto, kot so jo dali direktorji tedaj. To pomeni, da bodo ti ukrepi dali več negativnih, kot pozitivnih učinkov. Kljub temu pa je vel optimizem, da se delovne organizacije, delavci in vodstvo vendarle ne bo dalo prestrašiti, kar sem prepričan tudi za SOZD Iskra. Tudi v teh črnih trenutkih je možno najti svetle točke, ki nas vodijo k napredku.



Popoldanski del

Po plenarnem delu zasedanja, se je popoldne nadaljevala razprava na internem delu.

Rudi Pirc — Avtomatika:

Opredeliti moramo težišče TOZD. Predvsem zaradi tega, ker so programske motnje in konkurenca znotraj Iskre posledica nekontroliranja programov, ki so jih imele določene DO v določenem času. V SOZD se moramo dogovoriti, kako bomo te programe urejali naprej. Za to imamo zadolžene ljudi, vendar mislim, da se te zadeve ne odvijajo kot bi se morale.

To je eden izmed bistvenih motilnih faktorjev. Vsi skupaj pritiskamo na tržnike, da v tej krizni situaciji prodajajo tisto, kar je rešitev za določeno TOZD, ali DO. To pa bo treba definitivno pre-

spremljamo vsa dogajanja.

Na trgu, kjer se srečamo z vsemi komponentami Iskrinega proizvodnega programa, nenehno ugotavljamo, da posamezne branže, ali posamezniki niso dojeli teh skupnih ciljev, ali so preveč samovšečni ljudje, ki na vsak način želijo poudariti svojo osebnost, ali se v določenih trenutkih čutijo tako mogočne rešitelje, da bodo v trenutkih krize s samostojnim nastopom rešili posamezne branže, ali širšo celoto.

Vendar pa je celotna naša mreža po vseh teh letih in vseh mogočih konferencah že dobesedno prežeta z enim samim imenom — to pa je zastopanje Iskre. Ne toliko enega in drugega, ampak samo Iskre in zagotavljam vam, da smo v mreži tako orientirani.

Janez Aljančič — predstavništvo Alžir:

Večkrat slišim: pogodbo smo sicer podpisali, vendar ta posel za nas ni več zanimiv. Če je te-

se spraševali, kako profilirati konferenco, da bo zanimiva in, da bo imela svoj pravi utrip in ugotavljamo, da nam je vse to v celoti uspelo.

Tako gledajoč na kvaliteto, sklepamo lahko, da je kvaliteta globalen pojem in, da se iz, preprostih pojmov o kvaliteti moramo čimprej izviti. Gledati moramo na kvaliteto kot na kompleksen pristop, ki ima svojo dinamiko in gibanje. Pri nas v sistemskem produktu ne gre tako za enostavne pojme, ko definiramo kvaliteto in njene parametre, ampak se njeni parametri definirajo s trgom. Pri nas sistemski produkt nima — razen ob njegovem iztekanju — zaključka, vedno je v razvoju, dobiva dodatne funkcije, performanse, prilagaja se zahtevam kupca in v takem gibanju je treba ugotoviti, kakšna je njegova kvaliteta. Če gledamo na ta način, moramo ugotoviti, da je kvaliteta tista, ki ustreza tržnim performansam in vzdrževanju sposobnosti interveniranja na tem produktu. V tem smislu ocenim lahko kvaliteto kot dinamičen pojem, ne pa kot neko fiksno vrednost, ki jo po tem merimo.

Georg Wirth — Telematika:

Pred tremi leti sem na tej konferenci podal programsko tržni koncept programa digitalnih telefonskih central SI 2000.

V zadnjih letih smo bili soočeni z več optimističnimi koncepti, vendar danes že lahko rečemo, da je bila v okviru kompleksnih sistemov prav na programu SI 2000 dosežena najvišja stopnja realizacije.

V preteklih petih letih smo izvozili za 70 milijonov dolarjev malih telekomunikacijskih sistemov, plan izvoza tega programa za l. 1988 pa je 25 milijonov dolarjev.

To predstavlja 8,6% celotnega izvoza SOZD Iskra v prihodnjem letu. Tu pa se soočamo z ne-logičnostjo; na realizaciji 8,6% Iskrinega izvoza v prihodnjem letu in to na kompleksnem sistemskem programu digitalnih telefonskih central, ki je nastal na podlagi lastnega znanja brez licence in licenčnih omejitev, je angažiranih samo 3% vseh inženirjev v SOZD Iskra.

Na programu SI 2000 je investicija že izvedena in to s posojilom, tako doma, kot v tujini (IFC).

Poleg tega je v preteklih treh letih na programu SI 2000:

- na tržišču bil potrjen programski tržni koncept programa,
- v praksi bila potrjena sposobnost za razvoj in prenos programa v proizvodnjo,
- v praksi bila potrjena sposobnost organiziranja ustreznega proizvodno-tehnološkega okolja za program.

Poleg deleža v izvoznih planih Iskre in Telematike in potem pomembnosti programa za sancijsko Telematiko je program SI 2000 tudi strateško pomemben za celotno Iskra.

V času, ko jugoslovanska industrija izgublja sposobnost za kompleksne izdelke, smo na programu SI 2000 vzpostavili trenutno najvišje razvojno-tehnološko okolje za kompleksne sisteme v Iskri. Za celotno Iskra bi bilo modro, da to okolje in program ohrani ter ga nadalje razvija.

Sporočilo tej konferenci je naslednje: Med uspehom in neuspehom programa SI 2000 ni problem investicije, pomanjkanje programskega koncepta, znanja in tržnega prostora, temveč samo problem primanjkljaja 20 inženirjev — programerjev na programu.

Torej za 8,6% planiranega izvoza Iskre v prihodnjem letu je potrebno na programu dodatno usmeriti 1% Iskrinih inženirjev.

Moj izziv tej konferenci je naslednji: Ali bi lahko pozabili obnašanje, ki smo ga v



sekati. Ta motnja je stara 12 — 13 let, ker so programi, ki so bili postavljeni takrat, neprečiščeni, tehnologija pa se razvija naprej. Neskončno veliko je programov, kjer se prepletamo in si zbijamo razvojne potencialne na eni in tržne možnosti na drugi strani. Ta razvoj je večkrat zavesten včasih pa slučajen.

Ernest Burja — filiala Maribor:

Spregovoril bom o nekaj kritičnih pogledih na naš skupni nastop Iskre na domačem trgu in na tiste probleme, s katerimi se srečujemo že vrsto let in o katerih diskutiramo nenehno, kjerkoli se srečamo. Vendarle problemi obstajajo še naprej. Včerajšnji dan konference in kontaktiranje s produktivnim sektorjem smo nakazali, da nas čakajo zelo težki časi. Zato se bomo morali ozreti vase in napake, ki smo jih počenjali do sedaj, spraviti na takšen minimum, da bomo zagotovili svojo socialno varnost.

Iskra je formirala tržno mrežo na domačem trgu že dolgo let nazaj. Na tej tržni mreži smo zaposlili ljudi z daljšim, ali krajšim stažem in

mu tako, potem take pogodbe pač ne podpišimo. Jaz v to ne verjamem. Pogodba se pač mora izplačati, če pa se ne izplača, je ne smemo podpisati, ker je to neodgovorno, ali celo kriminalno dejanje. To pomeni, da smo že zopet pri tem, da si moramo zaupati. Če meni nekdo reče, da se mu to ne splača, mu pač ne verjamem. Če bi bilo to res, bi mu morali preprečiti podpis pogodbe. Če midva kot proizvajalec in tržnik znotraj Iskre nisva iskrena in vredna zaupanja drug do drugega, potem nas bo kupec zelo lahko našel na skupnih točkah. Če bi si zaupali, ne bi bili daleč od ugotovitve, kako je treba skupaj konstruktivno postaviti stvari in sodelovati. Če bi sodelovali in se zavedali, da bomo skupaj močni, potem bi bila močna tudi Iskra. To je tudi edina pot, da bi se izkopal iz tega, o čemer sedaj govorimo.

Andrej Polenec — Telematika:

Tema, katero obravnavamo, je bila po mojem mnenju zelo kvalitetno obdelana. Večkrat smo

Iskri prevzeli v zadnjih 10 letih in bi opisani problem skušali reševati v tradiciji Združenega podjetja Iskre izpred l. 1974?

Do takrat smo v Iskri premikali programe s ključnimi kadri vred po celotni Sloveniji (veliko teh iz Elektromehanike).

Ali bi lahko v okviru te pretekle tradicije znali v Iskri poiskati 20 inženirjev, programerjev in jih usmeriti na program SI 2000, saj bi to imelo večplastno pozitivne učinke?

V nasprotnem primeru bo prišlo na programu SI 2000 do osipa tistih, ki so zadnja leta nosili večino bremena, do stagnacije programa, kar bo v prihodnjih treh letih povzročilo oportunitetno škodo v obliki izpada izvoza za cca 100 milijonov dolarjev ter neposredno večjo izgubo v Telematiki, vse pa samo zaradi primanjkljaja 20 inženirjev — programerjev na programu.

Vlado Podlogar — Zmaj:

Tovariš Bulc nas je v svojem govoru omenil kot »problemaše«, kar se kakovosti naših izdelkov tiče. Ta problem izhaja še iz leta 1985 in smo preprosto tisto nekvalitetno blago, ki smo ga imeli na zunanjem trgu, spravili v letu 1986 nazaj v Jugoslavijo in ga uničili, kar nam ni bilo v ponos, povezano pa je bilo s krepkimi materialnimi stroški. To je bil velik šok za nas, kajti vsaj stari delavci Zmaja ne pomnijo takšnih problemov kvalitete našega izdelka, saj smo kakovost vedno resno jemali in smo poskušali na tem področju narediti vse, kar je v naši moči.

Anton Simonič — IKM:

»Danes smo izredno veliko časa posvetili problematiki kakovosti in zanesljivosti in še posebej investicijam. Ob tem se čutim dolžnega, da spomnim na nekatere stvari iz preteklosti.

V IKM ugotavljamo isto, kar je bilo ugotovljeno danes v razpravi, da je kakovost Iskre vse slabša. Pretremi leti smo se zavestno odločili za investicijsko naložbo za projekt »merilna oprema«. Vsi smo si bili edini, da je to projekt, ki se bo v okviru ozkih Iskrinih projektov najhitreje oplajal. Kmalu po konferenci trženja je bila takšna odločitev hitro sprejeta. Že v tistem času smo ugotovili, da je kakovost v Iskri čedalje slabša. Stanje, kljub temu, da je bilo takrat veliko optimizma, se ni nič izboljšalo. S tem projektom smo hoteli, da bi po eni strani v Iskri zmanjšali reklamacije, oz. izboljšali kakovost Iskrinih proizvodov, na drugi strani pa, da bi pripomogli k čedalje hitrejšemu razvoju IKM.

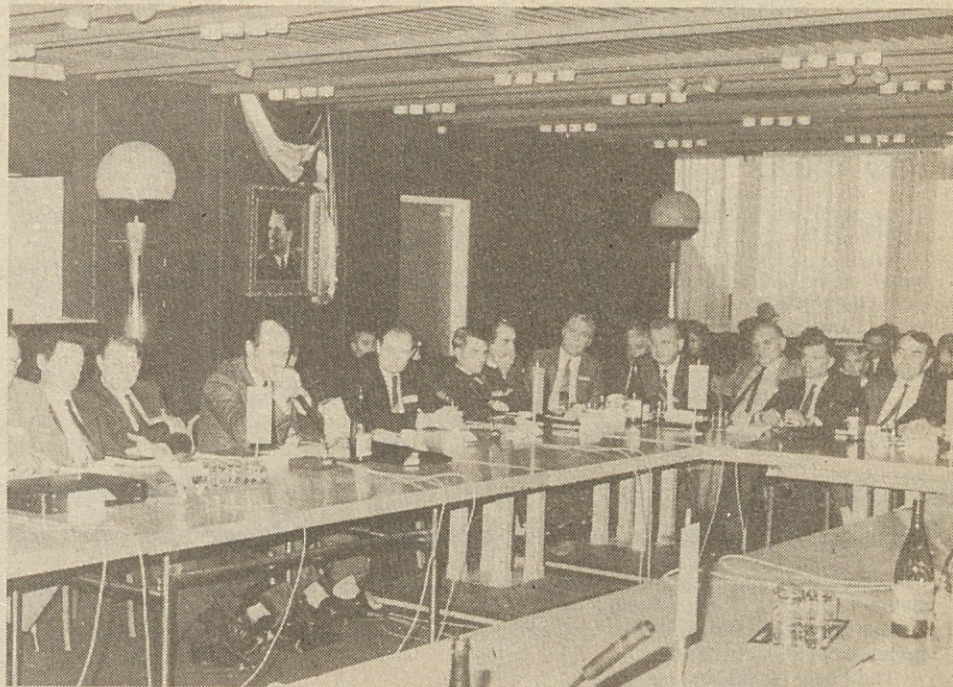
Po tolikem času ugotavljamo naslednje: v devetmesečni bilanci IKM letošnjega leta ugotavljamo pač, da je Iskrin delež samo še 38% v primerjavi s preteklostjo, ko je znašal 50 do 60%. Povedati moram, da se ta projekt sicer oplaja, boleče pa je, glede na to, ker sem star Iskraš, da se ne oplaja v tisto smer, katero smo dejansko začrtali tukaj pred tremi leti.«

Vladimir Zorc — Kondenzatorji:

Dostikrat smo danes že slišali, da kakovost pada, da se slabša, zelo po ovinkih in zelo nedefinirano pa smo si poskušali odgovoriti, kdo je zato kriv, zakaj je takšen trend.

Rekel bi enostavno, da zato, ker smo do sedaj imeli možnost biti slabi. Zakaj? Iskra na tem področju, kljub temu, da je pravkar govoril Simonič o zelo lepem, dragem, strokovno zelo kvalitetnem in na svetovno visoki ravni opremljenem laboratoriju v IKM.

Podobno usodo doživlja tudi IS 9000. Upam si trditi, da oba sistema — IKM, ki že dolgo živi in



se z njim ponašamo in IS 9000 sama kot taka ne bosta prinesla nekaj novega. Mislim, da ni treba iti na Japonsko ampak, da je bližje veliko stvari, kjer se lahko nekaj naučimo, saj imamo še toliko nedodelanih in nedorečenih stvari, ki se jih naučimo pri vsakem dobrem peku, ki pride s Kosova, ki prodaja samo tisto, za kar je prepričan, da bodo ljudje kupovali, ker je pač dobro.

Učimo se nekoliko lahko tudi pri naših sosedih. Mi pa se nočemo učiti, nočemo si sami nadeti te uzde. Pač lahko prodajamo slabe izdelke, dokler jih nekdo hoče kupiti. Nočemo pa postaviti nekoga za arbitra, ki nas bo prisilil da artikel, ki ni kvaliteten, ne more iti na domače tržišče, še manj pa v izvoz. Te institucije, oz. uzde si noče nadeti ne samo Iskra, temveč celotna slovenska in jugoslovanska industrija. Mi nimamo institucije, ki bi bila adekvatna vsem našim partnerjem, konkurentom, ali sosedom. Celo Italija, za katero smo rekli, da je njena elektroindustrija manj kvalitetna, je to ugotovila in njen inštitut je star šele 5 let. Izvajajo kontrolo kvalitete z zakonskimi možnostmi, da nima možnosti na tržišču tisti artikel, ki ni izpolnil teh kvalitete.

Nekateri pa imajo takšne inštitute celo od leta 1930 dalje. To pa niso državne institucije — firme, ki bi jih postavil režim, ampak uzda, ki jo je elektroindustrija nadela sama sebi. Vse te institucije je formirala in financirala elektroindustrija. Iskra pa tega noče vedeti.

Te debate smo imeli že na splošnem združenju elektroindustrije, pa niso hoteli poslušati. Lani smo imeli na tem področju z Iskrinimi vodilnimi ljudmi na tem področju razgovor na isto temo, da se mora Iskra tu postaviti na čelo in, da mora ona, kot največja, poskušati usmeriti našo industrijo, da bomo to dosegli. Rezultata pa ni.

Ivo Bogoev — Iskra New York:

Ena bistvenih sestavin kompleksa kakovosti so na vsak način termini. Malo je bilo slišati o tem, nekdo glavnemu problemu Iskre. Vendar termini v smislu reakcijskega časa, časa od momenta povpraševanja, do momenta ponudbe — termini, v katerih pravočasno obveščamo kupca, kaj se dogaja z izdelkom in termini, v katerih še pravočasno obvestimo morebitne dogovorjene termine in na koncu kon-

cev termini, ki jih zamujamo. Zanimivo bi bilo narediti analizo, koliko je izgubljenega posla zaradi slabe kvalitete izdelkov in koliko zaradi slabe discipline v realizaciji poslov (terminskega dela), ki je ena izmed bistvenih sestavin slehernega posla.

Mislim, da bodo rezultati zelo blizu temu, kar jaz v tem trenutku imenujem termin.

Peter Kobal je ilustriral kakovost — kot ljudi. Jaz bi šel še korak dalje: kakovost smo ljudje, vendar dokler mi ne bomo te ljudi, ki so za kakovost odgovorni na sleherni poziciji dobro nagrajevali, če so vestno opravili svojo odgovornost, in drastično kaznovali, če tega niso storili, je kakovost za realizacijo izredno težka kategorija.

Miro Stegnar — Servis:

Poznamo še en termin: termin vzdrževalnosti izdelkov, oz. servisiranje. Ti termini so izredno dolgi in to je ena izmed zadev, o katerih danes, ko govorimo o trženju, moramo upoštevati tudi del montiranja, servisiranja in vzdrževanja izdelkov.

Premalo se pripravljamo v fazi pred izhodom izdelka na trg, oz. pred samo prodajo. Ne definiramo niti tistega, kako bomo reševali probleme, ko se bodo pojavili. NImamo torej precizno definiranih politik reševanja reklamacij, pripravljani smo enostavno prepisati določilo iz zakona o garanciji, ne razmišljamo o tem kvalitetno in zato imamo takšno stanje.

Gre pa seveda tudi za slab prenos znanja v trženje in v službe, ki bodo skrbele za to vzdrževalnost izdelka.

Menim, da bi morali v sklepih konference zapisati, da je treba vključiti v projekte tudi investiranje v tržišče. Vsak Iskrin projekt naj bi imel odgovor na to, kako se bo izdelek tržil, ali imamo resurse za to trženje pripravljene, ali ne.

Franc Štancer — Elektrovezja:

Menim, da smo izredno nekvalitetni v svoji poslovnosti. Namreč, nadaljeval bi misel Mira Stegnarja. Res je, da iz delovnih organizacij, zlasti sistemskih hiš, sorazmerno težko prenašamo znanje, ali ga premalo prenašamo na

XVI. KONFERENCA TRŽENJA ISKRE

tržnike in na skupne dele v Iskri, predvsem pa v IC, krivda pa ni samo pri nas, proizvajalcih.

Franc Šifkovič — predsednik KPO SOZD Iskra:

»Iskra v preteklih letih in tudi v tem trenutku ne more povsem izstopati iz okolja, v katerem živimo. To okolje pa si je desetletja postavljalo previsoke cilje. Mi smo tudi verjetno bili nekoliko pod tem vplivom, čeprav imam občutek, da tudi v Iskri postajamo bolj stvarni. Osebnost sem vedno proti zaključkom, za katere ocenim, da niso realni in, da jih ni mogoče izpolniti, čeprav vem, da bi bilo zelo lepo, če bi jih lahko. Zato predlagam, da v zaključke dajemo dejansko le tisto, kar je možno in uresničljivo. Seveda v razpravi

želimo več.

Glede šestih strateških ciljev Iskre, po čitnicah smo se odločili, da kar petim že znanim dodamo še celovito kakovost, ki pa jo bomo razdelali. To imamo namen narediti v smislu tistega, kar je govoril tovariš Bulč. To bo mogoče narediti v enem do dveh letih, morda pa še prej. Mislim pa, da strateško opredelitev sedaj Iskra ima.

Celovita kakovost je gotovo sintetičen odraz vsega skupaj.

Občutek imam, da smo se na tej konferenci začeli bolj odkrito pogovarjati o napakah, ki jih delamo na področju kakovosti in tudi o prekripanju programov. Prekripanje programov je veliko razmetavanje sil. Naša politika ni, da Iskra vodi konkurenco znotraj sistema. Naša politika je, da Iskra konkurira tujcem in velikim sistemom v Jugoslaviji. Zaplotniška konkurenca znotraj hiše pa je za nas nesprejemljiva.

Prav pa ima tovariš Rudi Pirc, ki trdi, da so se te stvari, ki danes prihajajo pred nas, začele že pred leti in imajo že svoje korenine. S programi se v SOZD ni ukvarjal nihče, ker se zato nikoli nismo dogovorili. To je trenutek, ko moramo to presekat in moramo oblikovati programske skupnosti praktično kot neko usklajevalno inštitucijo. To je bistvo te organiziranosti po divizijah. Ne pa ustanoviti neke nove direkcije, ki bi pomnožile administrativni aparat; rešiti moramo temeljne stvari!

Menim, da je bila konferenca dobro pripravljena, da smo bili založeni z dovolj strokovnega gradiva, da smo bili seznanjeni z dovolj podatki in zato se je potrebno zahvaliti vsem sodelavcem Iskre Commerce in vsem tistim, ki so se več tednov trudili, da bi konferenca uspela. To je največji poslovni sestanek vodilnih ljudi Iskre in vsi skupaj razmislimo o tem, katero temo naj izberemo za prihodnje leto.«

Sklepi XVI. konference trženja

1. Padajoča kakovost in zanesljivost poslovanja resno ogrožata uspešnost in varnost delovanja Iskre.
2. Verodostojnost mora znova postati osnovna vrednota v poslovnem komuniciranju
 - med organizacijami Iskre
 - med organizacijami Iskre in poslovnimi partnerjiSankcije za neustreznost, zavajanje, potvarjanje dejstev v poslovnem komuniciranju morajo odražati usoden pomen le-teh za poslovni ugled Iskre.
Za izdelavo kratkega kodeksa poslovnega vedenja naj delovno skupino uglednih poslovodij Iskre imenuje poslovodni odbor SOZD.
3. Nedslednost v razčiščevanju pojavov nezanesljivosti in neakovosti v poslovanju in dogovarjanje o prikripanju je:
 - škodljiva za uspešnost in varnost poslovanja Iskre in njen ugled
 - v nasprotju s poslovno etiko in moralo ter predpisi, ki veljajo za to področje.Vodstvo Iskre in vodstva DO so dolžna kar najostreje preganjati te pojave, uveljavljati osebne sankcije in vztrajati na doslednem razčiščevanju reklamacij in drugih informacij o teh pojavih.
4. Načrtna in zavestna akcija med delavci Iskre za vzpostavljanje kakovosti in zanesljivosti kot temeljne vrednote v delovanju Iskre je nujna naloga vseh struktur v Iskri.
Akcija v javnih medijih in pri ciljnih odjemalcih za izboljšanje poslovnega ugleda Iskre s poudarkom na kakovosti in zanesljivosti kot temeljnima vrednotama naj bo osrednja tema v institucionalnem komuniciranju Iskre (izvajalec: področje za stike z javnostjo v vodstvu SOZD Iskra).
Konferenca predlaga Delavskemu svetu SOZD Iskra, da proglasi letc 1988 za leto celovite kakovosti v poslovanju Iskre ter zadoži direktorje DO, da vodijo odbore za celovito kakovost, ki izdelajo načrt dejavnosti ter nadzirajo izvajanje tega načrta. Načrti DO naj obsegajo vse vidike poslovne in izdelčne kakovosti in zanesljivosti Iskre; načrte in izvajanje načrtov naj obravnava Poslovodni odbor SOZD Iskra in DS SOZD Iskra.
5. Strokovna in poslovodna znanja vseh vodstvenih delavcev, ki delajo v trženju Iskre, tako doma, kot v tujini, so nujen predpogoj za kakovost poslovanja.
Kadrovsko področje SOZD naj v sodelovanju z IC in proizvodnimi DO izdela obvezne kriterije minimalnega dopolnilnega izobraževanja za vse te delavce, še zlasti pa za vodilne delavce trženjskih enot Iskre doma in v tujini.
6. Pomembna sestavina zanesljivosti poslovanja so tudi komunikacijske poti v Iskri. Iskra Commerce naj v sodelovanju s proizvodnimi delovnimi organizacijami Iskre določi najbolj učinkovite poti za komuniciranje v trženju, pri tem pa upošteva organizacijsko hierarhijo in maksimira prečno komuniciranje na posameznih ravneh.
7. V letu 1988 mora Iskra Commerce dokončno vzpostaviti obračunske enote, oz. centre po prodajnih in nabavnih programih v vseh podjetjih Iskre v tujini ter zagotoviti čiste račune kot osnovo politike trženja v podjetju.
8. Gospodarski načrti inofirm se znova izdelajo in uskladijo z IC in DO Iskre, da bodo kar najboljše odražali potrebe in možnosti. Rok

za predložitev popravljenih gospodarskih načrtov je 15. 12. 1987.

9. Pripombe na plane stroškov predstavništva tržna področja predložijo Sektorju za spremljanje inofirm do 6. 12. 1987.
9. Zpadle terjatve inofirm se v skladu z akcijskim programom IC zmanjšajo per 31. 12. 1987 na 1,5 mio US\$.
10. Intenzivirajo se dela na tržnih strategijah in prestrukturiranju inomreže v skladu z dogovori in sklepi na sestanku direktorjev inofirm razvitega zahoda v sredini oktobra letos.
11. Ob obravnavanju protiinflacijskega programa in drugih ukrepov zvezne administracije terja Iskra odločno uveljavljanje tržnih zakonitosti, stabilne pogoje poslovanja, ustrezne spodbude za konvertibilni izvoz ter vezavo nakazil v tujino na konvertibilni priliv.
12. Na posvetih programskih skupin delovnih organizacij z vsemi tržnimi področji je opravljena vrsta dogovorov, ki jih obsegajo posebni zapisi, glavne značilnosti so:
 - a) TP Jugoslavija: poslovanje poteka v nizki konjunkturi in naraščajoči nelikvidnosti gospodarstva obširnih področij. Filiale in delovne organizacije bodo okrepile obdelavo končnih kupcev, pri izbiri tržnih poti pa upoštevale plačilne možnosti. Filiale bodo dajale pobudo za usklajevanje trženja vzporednih programov Iskre; neusklajeno konkuriranje pri odjemalcih je nedopustno.
 - b) TP Razviti zahod: Iskra mora povečevati izvoz na to področje, da ne izgubi povezave z inovacijskimi, tehnološkimi, poslovnimi, finančnimi in drugimi tokovi; dosegljivi obseg in cena omejujeta predvsem zastarevanje izdelčne ponudbe in padanje zanesljivosti in kakovosti Iskre. — Pri odločanju o neposrednem vključevanju trgovskih podjetij v trženje posameznih izdelčnih skupin kot distributerjev je treba dosledno ocenjevati stroške in možno uspešnost Iskre v tej tržni dejavnosti. Pri oskrbovanju iz tujine bodo proizvodne delovne organizacije in Iskra Commerce uporabljale najugodnejše poti in načine — več dobaviteljev, uporaba kooperacij in dodelav ipd..
 - c) TP Dežele v razvoju: trženje Iskre v preštevilnih deželah z omejenimi nakupnimi zmoglostmi je razpršeno, malo učinkovito in drago. — Trženje Iskre naj se vse bolj osredotoči na dežele, kjer delujejo enote tržne mreže, Iskra Commerce z zainteresiranimi delovnimi organizacijami odloči o vzpostavitvi enote tržne mreže v Jugovzhodni Aziji, ali Avstraliji. — V trženju naj ima prednost prenašanje proizvodnje v tujino; Iskra Commerce mora nujno zagotoviti zadosten obseg plačil v blagu.
 - d) TP Dežele članice SEV: trženje iskre poteka v okoliščinah »perestrojke«, ki se jim mora prilagoditi. — Nastopanje z neustrezno visokimi cenami onemogoča pridobitev posla in škoduje vsej Iskri; zato se bodo delovne organizacije o ustreznih ravni cen obvezno usklajevale z Iskro Commerce. Protnakupi bodo predpogoj za trženje Iskre v SEV.
13. Udeleženci konference predlagajo Delavskemu svetu SOZD Iskra, da sklepe konference obravnava ter potrdi.

Poročilo s konference
sta pripravila
Neda Valenčič in Lado Drobež

Idrijska Iskra Rotomatika si je utrla široko pot na ameriško tržišče



Le dan za tem, ko se je na Brdu pri Kranju končala letošnja tradicionalna konferenca trženja naše SOZD Iskra (bila je 25. in 26. novembra), na kateri so se vodilni Iskrini delavci dogovarjali tudi o tem, kako prodati še več Iskrinih izdelkov prek naših meja, smo bili na drugem koncu Slovenije, v majhnem, a uspešnem Iskrinem kolektivu priča novi delovni zmagi, izključno izvozno usmerjeni. Za 950 članski kolektiv Iskre Rotomatike Spodnja Idrija, ki deluje od letošnjega leta kot samostojna delovna organizacija v okviru SOZD, je bil 27. november gotovo eden izmed najboljših dni, saj so ob enajstih vključili v redno obratovanje moderno, računalniško vodeno proizvodno linijo za izdelavo novih vrst malih elektromotorjev, ki jih bodo poslej prodajali daleč prek luže na zahtevno ameriško tržišče, za nam tako potrebne trdne dolarje. To je bil res dogodek, ki bo z zlatimi črkami zapisan v knjigo bogate zgodovine te mlade, predvsem pa

uspešne Iskrine delovne organizacije. S temi no-vooprtnimi zmogljivostmi obvladujejo danes že štiri odstotke svetovne proizvodnje na področju motorjev za hermetične kompresorje, v okviru teh pa so tudi podsestavi, ki jim lahko damo naziv svetovna novost, narejeni z lastnim znanjem in izkušnjami tamkajšnjih strokovnjakov za ameriškega partnerja Fedderssa.

Ta »ameriška« linija, kot ji pravijo po domače, bo prinesla mlademu kolektivu še več deviznega izkupička, kar lahko trdimo iz podatkov, da so letošnji plan 20 milijonov dolarjev dosegli že 12. novembra, ob koncu leta pa ga bodo presegli za več kot 3 milijone dolarjev. Do konca leta 1990 pa bodo povečali prodajo na 40 milijonov dolarjev. Dora Trček, ki je s ponosom prerezala rdeč trak je tako poklonila najlepše darilo kolektivu in domovini, saj je bila slavnost posvečena tudi dnevu republike.

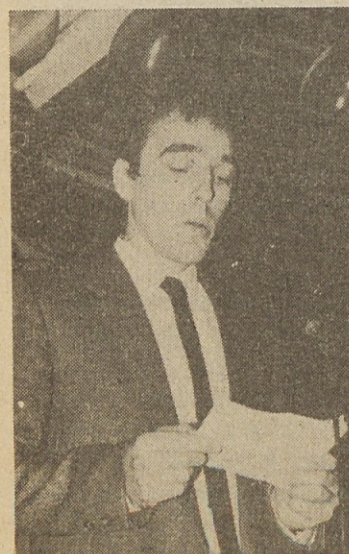
Ildrijska Iskra Rotomatika si je utrla široko pot na ameriško tržišče

»Človek je posebno vesel vašega uspeha, ko zaradi težav, v katerih živimo leze počasi v našo zavest zoprni občutek, da nam spodleti prav vse, česar se lotimo. Toda to je pogled iz ptičje perspektive in dobro je včasih stopiti na kozarček samozavesti, ki je v vašem kolektivu ne manjka«, je med drugim dejal Živko Pregl, izvršni sekretar predsedstva CK ZK Slovenije na pristrčni slavnosti, ki so jo pripravili v Iskri Rotomatiki Spodnja Idrinja preden so izročili namenu nove tehnološke zmogljivosti — moderno proizvodno linijo, visoko avtomatizirano in računalniško vodene.

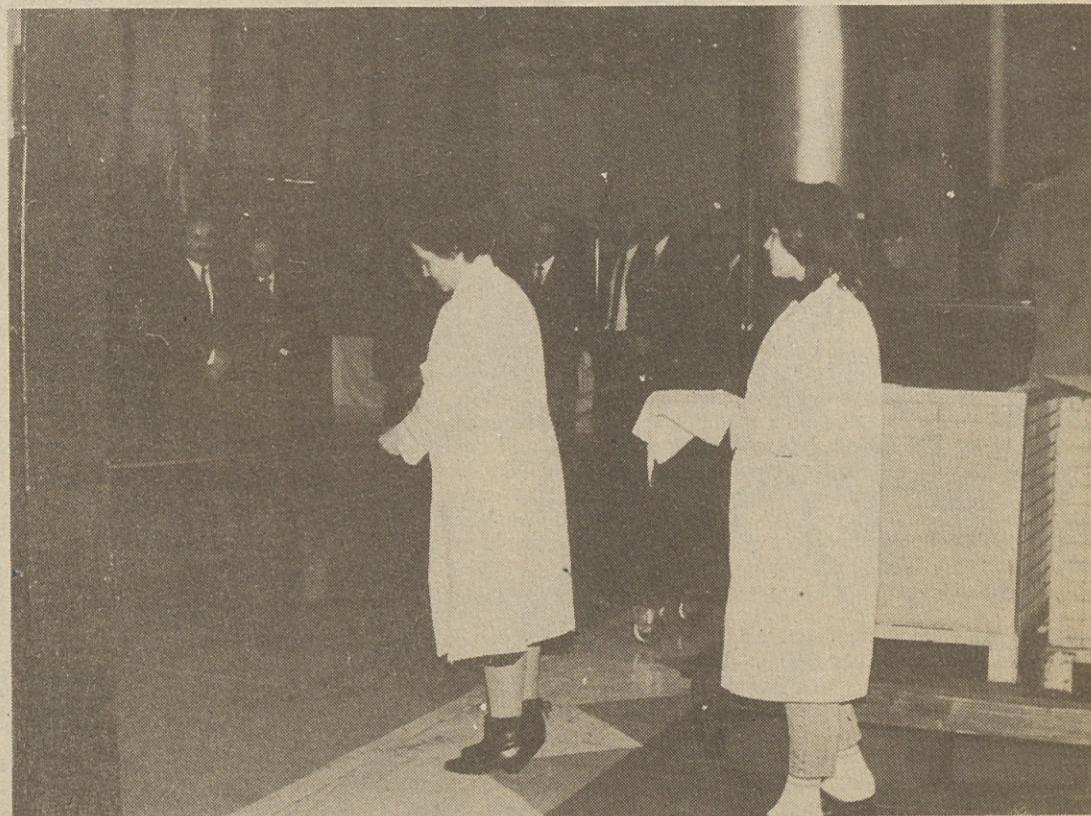
Petek, 27. novembra bo gotovo zapisan z zlatimi črkami v knjigi bogate zgodovine te delovne organizacije, kjer med drugim tudi piše, da so letošnji plan izvoza, 20 milijonov dolarjev dosegli že 12. novembra letos, ta letni iztržek pa so načrtovali šele za leto 1990. In kot so poudarili na petkovi slavnosti, bo njihov devizni iztržek ob koncu tega desetletja še enkrat večji, torej 40 milijonov dolarjev. Toliko na kratko o izvozu, čigar »zaveznica« je tudi na novo odprta moderna proizvodna linija.

Povrnimo se znova k slavnosti, ki so se je udeležili poleg domača vseh članov kolektiva tudi Milan Kučan, predsednik slovenskih komunistov, Franc Šifkovič, predsednik KPO SOZD Iskra, njegov svetovalec Pavle Gantar, predsednik delavskega sveta SOZD Iskra (sicer domačin) Igor Gruden, predsednik Iskrinega sindikata Avguštin Ciuha, predsednica skupščine občine Idrinja Ivica Kavčič, poslovni partnerji in drugi predstavniki družbenopolitičnega in gospodarskega življenja občine Severnoprimorske regije in republike, Slavnostni govornik pa je bil Živko Pregl, izvršni sekretar slovenskih komunistov.

Slovesnost so pričeli člani Pihalnega orkestra idrijskih rudarjev, ki so se radi odzvali povabilu, saj so zgodaj dopoldne podpisali listino o pokroviteljstvu Iskre Rotomatike nad temi priznanimi



Dušan Lapajne, direktor razvojne enote Rotomatike



Na priložnostni slavnosti so v Iskri Rotomatiki Spodnja Idrinja odprli 27. novembra novo proizvodno linijo za izdelavo malih elektromotorjev, ki jih bodo prodajali predvsem na ameriško tržišče. Trak je prerezala Dora Trček, foto: Marko Rakušček

godbeniki. V programu, ki ga je povezovala Sonja Rutar, sicer študentka te delovne organizacije so nastopile tudi učenke Šolskega centra Idrinja in najmlajši iz vrta.

O novih proizvodnih zmogljivostih za izvoz kompresorskih motorjev na ameriško tržišče in o veliki pridobitvi za kolektiv, celotno Iskro in širšo družbenopolitično skupnost je zbranim spregovoril Dušan Lapajne, direktor razvojne enote. Med drugim je povedal, da so izključno na osnovi lastnega znanja in izkušnje razvili za ameriškega partnerja Fedders nov rotor za pogon hermetičnega rotacijskega kompresorja, ki se uporablja v proizvodnji klima naprav in toplotnih črpalk. Izvedba celotnega projekta je zahtevala nabavo nove opreme za proizvodnjo statorjev in rotorjev ter njihovih polizdelkov, bila pa so izvedena tudi dodatna investicijska vlaganja v orodjarno in laboratorij. Dolgoročna kooperacijska pogodba, ki so jo podpi-

sali z ameriškim partnerjem pa hkrati zagotavlja domačim kupcem kvaliteten hermetični rotacijski kompresor, ki so ga doslej lahko kupili le na tujih trgih. Po besedah direktorja pomeni realizacija tega projekta veliko spodbudo za kolektiv pri izvedbi tekočih projektov za tesnejšo vključitev v velike sisteme kot so Elektrolux, Siemens, Phillips in Zanussi.

Kot smo v uvodu že omenili, je članom kolektiva in gostom spregovoril Živko Pregl, izvršni sekretar CK ZK Slovenije, ki je dejal: »Drage tovarišice in tovariši! V časopisih smo prebrali, da ste prehiteli svoje plane. In sedaj ste pred novim dosežkom, ki bo še pospešil vašo razvojno pot. Z delom, ki ga obvladate in, ki je iskano v svetu, ustvarjate svojo ekonomsko in socialno varnost in perspektivo.

Od leta 1980, ko ste sprejeli svoj sanacijski program, ste za 70% realno povečali produktivnost dela. Dolarsko vrednost iz-

voza ste od tedaj povečali 9 krat, na zaposlenega pa skoraj 4 krat. Letos boste izvozili na konvertibilne trge za okoli 23 milijonov dolarjev, z investicijo, ki jo odpiramo danes pa boste konvertibilni izvoz povečali na 40 milijonov dolarjev v letu 1990. To uspevate z lastnim strokovnim kadrom in samoupravno motivacijo vseh 900 delavcev.

S svojimi proizvodnimi enotami na Vrsniku, v Hotedrčici in



Živko Pregl, izvršni sekretar CK ZKS, slavnostni govornik v Iskri Rotomatiki



Med kulturnim programom

Postojni na produktiven način prispevate k ohranitvi poselitve in skladnejšem regionalnem razvoju. Pomembni ste v občini Idrinja, ki se na podlagi pogumnih odločitev v zvezi z Rudnikom živega srebra, spopada z zahtevnimi nalogami prestrukturiranja.

Ste člani velike družine Iskra, ki svojo novo vsebino išče na načelih strateškega planiranja, da bi bolje služila tudi vam in se tako kosala s staro resnico, da je velik sistem lahko rušiti, a težko graditi. Človek je posebno vesel vašega uspeha, ko zaradi težav, v katerih živimo, v našo zavest počasi leze zoprni občutek, da nam spodleti prav vse, česar se lotimo. Toda to je pogled iz ptičje perspektive in dobro je včasih stopiti na kozarček samozavesti, ki je pri vas kar nekaj. Živimo v ekonomski krizi, za katero so značilna tri temeljna neravnotežja našega gospodarstva: neravnotežje na trgu blaga in storitev po eni strani povzročata inflatorne pritiske, po drugi strani pa sili v ukrepanje, ki že nekaj let neizbežno prizadeva življenjski standard. Neravnotežje na področju notranjih financ je povzročilo, da je naše gospodarsko tkivo na mnogih mestih votlo in neodporno — ni sposobno plačati lastnih stroškov, kaj šele, da bi ustvarilo dohodek. Neravnotežje v ekonomskih odnosih s tujino stiska naše možnosti za tehnološki napredek, za normalno gospodarsko komuniciranje s svetom in za bogatitev materialnega dela kvalitete našega življenja. Vse to

povzroča pritiske za prerazdelitev ustvarjenega, iz česar izvira neizbežna posledica — nezdružno visoka inflacija.

V takšnem položaju ekonomska politika išče svoje odgovore. Pred nedavnim so bili v Sku-

pščini SFRJ sprejeti sklepi v zvezi s tremi pomembnimi gradivi: program aktivnosti za zmanjšanje inflacije in stabilizacijo gospodarstva, program pokrivanja notranjih dolgov in program konsolidacije mednarodne likvidnosti Ju-



Slavnost so popestrili tudi najmlajši

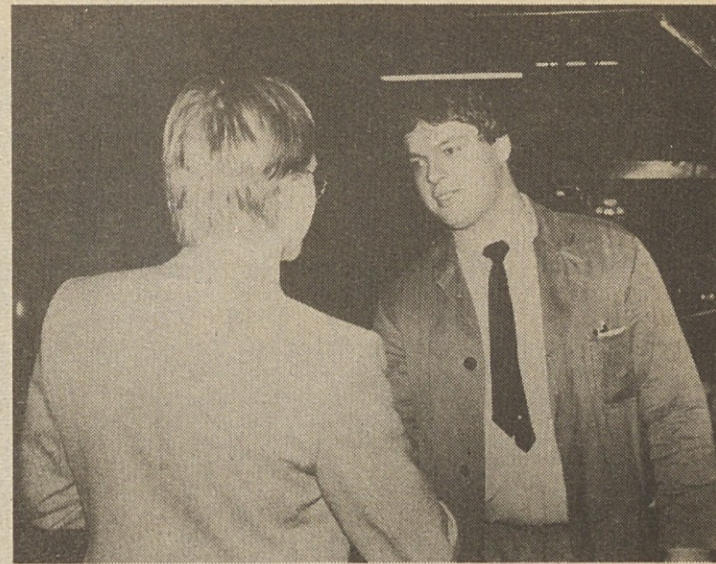
goslavije. Ti dokumenti se v medsebojni povezanosti lotevajo omenjenih treh neravnotežij našega gospodarstva. V njih je malo operativnega — o posameznih ukrepih, ki jih bo treba sprejeti na njihovi osnovi, bo v Skupščini debata še tekla, usklajevali se bomo in glasovali, pri čemer bo potrebno doseči soglasje v zvezi z vsemi tistimi odločitvami, ki nosijo s seboj materialne posledice. O vsem tem je bilo v preteklih dneh obilo govora. Za nas, ki smo zbrani tu pa je važno: kolektivi, kot ste vi, ne rabijo vmešavanja ekonomske politike. Sposobni so delati, proizvajati, prodati in zaslužiti na tujem in doma. Kolektivi, kot ste vi, tudi ne rabijo advokatov pred ekonomsko politiko: sami so se z rezultati sposobni prilagajati upravičenim spremembam ekonomske politike in se tudi izogniti njenim napakam. Ali bi vam kaj pomagale glasne besede in parole? Ne, pomagala sta vam delo in znanje. To je vrlina, ki jo moramo dosledno doseči tudi pri kreatorjih in kritikih ekonomske politike. Ekonomska politika je samo del našega življenja; v njenem izvrševanju, ali v prepiru z njo se naše možnosti, naloge in ambicije ne končajo. Hočemo precej več!

Na aktualno krizo je družba v svojih planskih dokumentih odgovorila s koncepcijo prestrukturiranja. Tu nam gre počasi. Oblikovali smo kriterije prestrukturiranja: izvoz, tehnološki napredek, dohodek, ekološke zahteve, ener-

Idrijska Iskra Rotomatika si je utrla široko pot na ameriško tržišče



Častni znak Iskre prejema Majda Tratnik



Vojko Sedej ob podelitvi častnega znaka Iskre

getska in surovinska varčnost. Na kaj se pri tem lahko opremo? Za to rabimo delo, znanje in kapital. Res je, akumulacije imamo malo. Toda to ne more biti izgovor, da pri prestrukturiranju stopicamo na mestu. Če bi akumulacije imeli dovolj, prestrukturiranja ne bi rabili. Očitno se moramo pri

prestrukturiranju bolj selektivno usmeriti v tiste dejavnosti, ki se lahko v večji meri oprejo na znanje. Zato je utemeljeno reči, da imamo perspektive toliko, kolikor bomo znali oblikovati, razvijati in uporabljati znanje, odvisna je torej od tega, koliko bomo znali bi v celoti.

to, kar se dogaja z izobraževanjem: ali ima dovolj sredstev za normalno delo in čemu služi znanje, ki ga dobivamo v šolah. Zato smo tako občutljivi na to, kar se dogaja z nagrajevanjem ljudi, ki kaj znajo in s tem znanjem koristijo svojim kolektivom in družbi v celoti.

Zveza komunistov na krizo odgovarja s strategijo inovacijske družbe. S tem razumemo motivacijo in ustvarjalnost, oporo na tesno zvezo med ekonomsko učinkovitostjo in samoupravljanjem, naslonitev na ekonomske vzvode za uspešnejšo uporabo družbene lastnine, na podlagi tržne proizvodnje in odpiranja v svet. Ob raznih priložnostih — na kongresih ZKJ in ZKS, na sejah CK ZK in v drugih oblikah ustvarjanja in uresničevanja politike ZK, smo zato dali prednost zahtevi, da moramo v vseh organizacijah združenega dela izboriti kot nalogo številka 1: izdelavo konceptov razvoja. Pri tem ne gre za statično projiciranje najrazličnejših trendov v bodočnost, pač pa za dinamično oblikovanje konceptov neranljivosti sleherne organizacije združenega dela. V vsaki situaciji morajo videti svojo smer razvoja in se prilagajati sodobnim zahtevam. Pri tem delu komunisti ne bomo vedno najpametnejši. Toda naša neodoljiva odgovornost, ki smo si jo naložili sami, je, da k takšnemu delu pritegnemo resnično najpametnejše ljudi, ki jih lahko najdemo v posameznih okoljih. Sem sodi tudi naša zahteva, da mora izobraževanje nuditi široko znanje, da bodo ljudje lahko uspešno reševali vsakokratne, najrazličnejše probleme. Tudi glede samoupravne in poslovne organiziranosti moramo storiti nekaj korakov naprej. Ne branimo obstoječe strukture, ne branimo sleherne temeljne organizacije združenega dela za vsako ceno. Nasprotno, mislimo, da je naša gospodarska struktura preveč toga. Povečati moramo njeno prožnost tako, da bo služila uresničevanju razvojnih konceptov.

O tem pa morajo odločiti tisti, ki bodo čutili materialne posledice takšnih odločitev. Zavedati se je treba, da kot učinkovitih ne mo-

remo izkazati tistih rešitev, ki zamagljujejo račune pri ustvarjanju, razporejanju in delitvi dohodka. Zato je še kako pomembno, da se v takšne aktivnosti, ki morajo poživiti našo samoupravno in poslovno organiziranost, spustimo z dobro pripravljenimi strokovnimi analizami, ki morajo prikazati vse dobre in slabe strani predloženih potezov.

Premalo imamo majhnih organizacij združenega dela pa tudi zasebni sektor s svojo nerazvilitostjo premalo prispeva k družbenemu razvoju. Otresti se moramo gigantizma in pogumneje ustvarjati nove, majhne enote drobnega gospodarstva. Na ta način lahko računamo, da bo družbena lastnina uporabljena učinkoviteje, da se bo združeno delo hitreje prilagajalo novim zahtevam prestrukturiranja. Pogumneje moramo tudi v proučitev in uporabo vrednostnih papirjev kot sredstva za večjo mobilnost družbenih pa tudi zasebnih sredstev, ki jih lahko uporabimo v produktivne namene. V ZK bomo v kratkem sprožili razpravo o družbenih dejavnostih: poiskati moramo rešitve, da bodo družbene dejavnosti dale več za kvaliteto življenja in za višjo produktivnost dela tudi v novih, materialno zoženih razmerah. Mislimo, da smo v ZK razčistili poglede v zvezi z referendumom v združenem delu: osredotočiti jih moramo na strateške delavske odločitve tako, da bodo prispevali h kvaliteti odločitev in povečali indentifikacijo delavcev z dolgoročnimi usmeritvami njihovih organizacij združenega dela. Posebej smo obravnavali stavke. Razmere, ki se že nekaj let zastrujejo, terjajo, da si pred njimi ne zapiramo oči. Uporabiti jih moramo zato, da bodo prispevale k razgaljevanju problemov tam, kjer tega ni mogoče storiti prek realno dostopnih samoupravnih poti. Seveda stavke same po sebi ničesar ne rešujejo in je zato vedno potrebno razčistiti odgovornost za vzroke, ki so pripeljali do njih. Važno pa je, da izkoristimo njihov potencial za hitrejšo tehnološko ekonomske in organizacijske spremembe. Bo-

mo pa se jim tudi zoperstavili, če bodo služile obrambi zatečenih privilegijev.

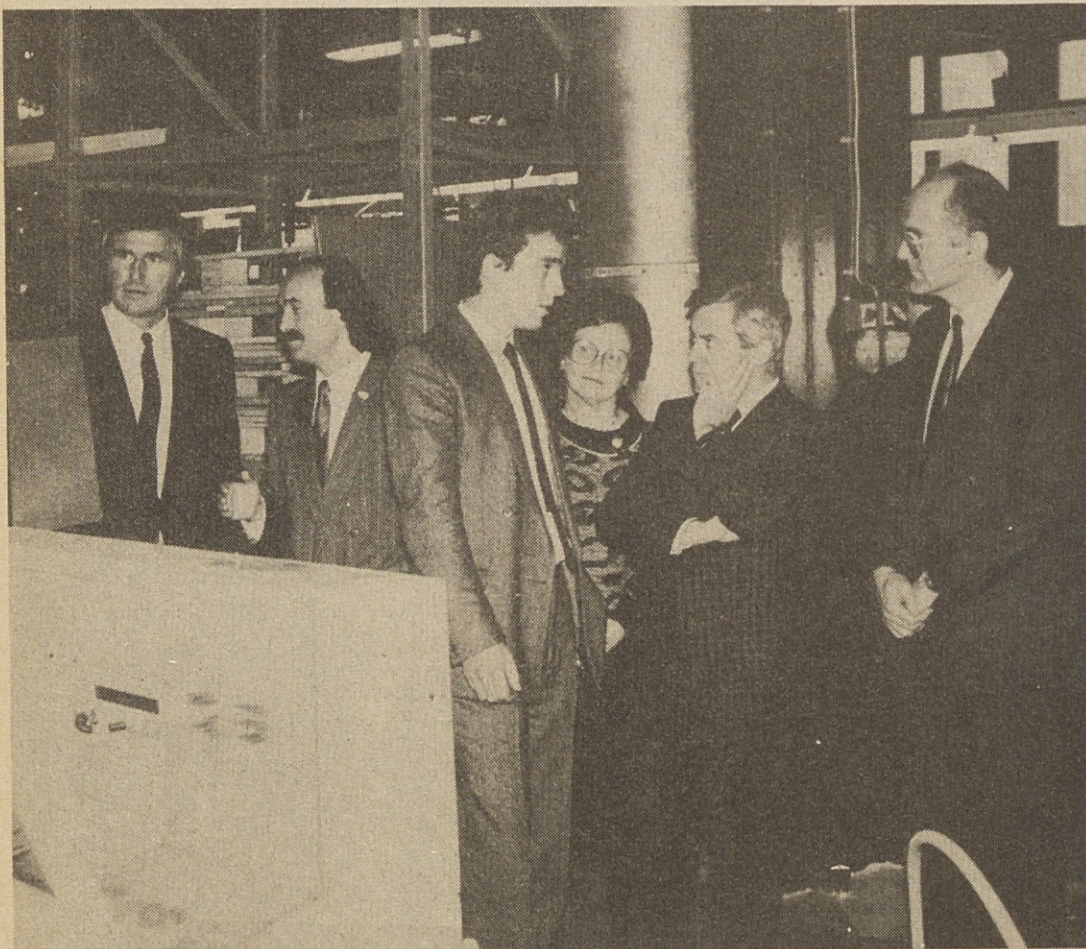
Tudi glede tekoče ekonomske politike smo si komunisti postavili kriterije za svoje delo: zavzemamo se za trg, ki je predpogoj za nadaljnji razvoj samoupravljanja, za mednarodno konkurenčnost našega združenega dela, za samostojnost gospodarskih subjektov in za opiranje na lastne sile.

To je koncept, za katerega mislimo, da je skupaj s prizadevanji za samoupravno demokratizacijo političnega življenja in z naporji za prenovu ZK sposoben pritegniti ustvarjalno energijo ZK. To je koncept, na katerem komunisti iščemo zaveznike. V SR Sloveniji in SFRJ moramo oblikovati kritično maso naprednih, marljivih, usposobljenih zagnanih ljudi, ki bodo pripravljeni spreminjati stvari na bolje. Kot so ekonomske težave dokaj razrle našo zavest, je sedaj zavest tista, ki mora sprožiti silo, da bomo izkoristili,



kar znamo in kar moramo in gospodarske trende obrniti na bolje, dosegli oprijemljive rezultate in zagotoviti tudi materialno vzpod-

budo. Zato res rabimo ponosne, ustvarjalne in sposobne soborce. Tiste, ki bodo to hoteli in, ki bodo dovolj dobri, bomo člani ZK spre-



Gostje so si ogledali tudi proizvodnjo. Na sliki (od leve proti desni: Franc Šifkovič, predsednik KPO SOZD Iskra, Edvard Svetlik, direktor Rotomatike, Dušan Lapajne, direktor razvojne enote Rotomatike, Ivica Kavčič, predsednica SO Idrija, Milan Kučan, predsednik CK ZKS in Živko Pregl, izvršni sekretar CK ZKS.



Idrijska Iskra Rotomatika

Proizvodni program Iskre Rotomatike obsega štiri osnovne programe in sicer: hlajenje in klimatizacijo, ventilatorje, črpalke in kompresorske, asinhronske, kondenzatorske ter kolektorske motorje. Letos je 935 zaposlenih poslalo na tuja in domača tržišča štiri milijone in dvestotisoč izdelkov, to pa že pomeni, da je Rotomatika postala ena izmed vodilnih svetovnih proizvajalcev na tem področju. Gledano skozi prizmo izvoznih rezultatov pa je Rotomatika na prvem mestu v Severnoprimorski regiji in pri vrhu v SOZD Iskra.

Iskra Rotomatika namenja veliko pozornosti tudi kulturni dejavnosti. O tem priča tudi podatek, da so 27. novembra, tik pred otvoritvijo »ameriške« linije podpisali listino o pokroviteljstvu nad Pihalnim orkestrom idrijskih rudarjev.

Orkester deluje že 320 let in si je skozi stoletja utiral pot in opravljal kulturno poslanstvo v najrazličnejših vihran in različnih državnih upravah. Dandanes je pihalni orkester živ kulturni spomenik.

jeli tudi v svoje vrste.

Tudi vaš kolektiv je našel svoj odgovor na krizo:

— imate koncept — laže se boste ujeli na noge v vsakih pretresih,

— usmerjeni ste v izvoz — to je nesporni meter vaše sposobnosti,

— specializirate se — to je jamstvo, da boste v svoji dejavnosti nekaj pomenili,

— odpirate se fleksibilnim tehnologijam — tu se da zaslužiti več.«

Svoj govor je Živko Pregl zaključil z iskrenimi čestitkami k novi delovni zmagi.

Sledil je najslavnejši trenutek, prerez traku in s tem uradna otvoritev te velike pridobitve. To lepo dejanje je opravila ena izmed najstarejših delavk, zaposlena od vsega začetka v Rotomatiki **Dora Trček**. Posebej za naše glasilo je dejala: »Nikoli si ne bi mislila, da bo prav meni pripadla ta čast — prerez traku za tako pomembno naložbo, ki sem jo sedaj uradno odprla. To je velika pridobitev za vse nas, zato sem seveda vesela in ponosna. Pre-

pričana sem, da bomo novo tehnološko zmogljivost znali izkoristiti in tako dokazati ustvarjalno moč in sposobnost našega kolektiva.«

Gostje in ostali vabljeni so si ogledali novo linijo in ostalo proizvodnjo ter zadovoljni zapustili mlad, ambiciozen, drzen in

ustvarjalen kolektiv Spodnjeidrijske Iskre Rotomatike.

Besedilo in slike:
Marko Rakušček



Obisk nekdanjih sodelavcev

Temeljne organizacije in skupne službe Iskre Avtoelektrike, ki imajo sedež v Šempetru pri Gorici je od ustanovitve, od leta 1960 do letos zapustilo približno 250 delavk in delavcev zaradi odhoda v pokoj. Da pa bi bil spomin na življenje v kolektivu, na dolgoletno delo in na nekdanje sodelavce kar najbolj lep in živ, se enkrat letno zberejo na skupno srečanje, ki je bilo tudi letos in sicer prvi petek v decembru.

Nekateri so prišli že nekoliko pred »uradnim« začetkom srečanja, saj so izkoristili priložnost za obisk nekdanjih sodelavcev, povprašali so jih, kaj se je zgodilo novega v enem letu, prijetno so z njimi pokramljali in se seveda še lepše pozdravili.

V delavski rastavraciji, kjer je bilo »zborna« mesto, je bilo opaziti, da imajo radi svoj bivši kolektiv, to pa sklepamo tudi po res številni udeležbi.

Vse zbrane je najprej pozdravil predsednik sindikata Miloš Vodopivec, jim zaželel prijetno počutje v bivši delovni organizaciji in se jim zahvalil za udeležbo. Zatem je drage goste v imenu vodstva delovne organizacije pozdravil Ludvik Jelincič, namestnik glavnega direktorja (ta je bil službeno odsoten) in poudaril velik pomen njihovega minulega dela v nenehni ustvarjalnosti in težnji k napredku kolektiva.

Upokojenci, ki so zapustili delovno organizacijo v letošnjem letu pa so bili še posebej nagrajeni s spominskim knjižnim darilom.

Srečanje se je nadaljevalo še dolgo s prijetnim kramljanjem in obujanjem spominov na preživete dni v kolektivu.

M. R.

30 let Iskre Bovec

Z geslom »Krajani praznujte z nami,« se je zvrstila v mestecu pod Kaninom, v Bovcu vrsta prireditev v okviru praznovanja 30-letnice tovarne vžigalnih tuljav, temeljne organizacije novogoriške Iskre Avtoelektrike. Tako so že minulo soboto imeli dan odprtih vrat za vse, ki jih zanima, kaj dela in proizvaja ta 300 članski kolektiv, na obisk sta prišli tudi dve generaciji — študentje in učenci, njihovi bodoči delavci ter upokojenci. Sprejel in pozdravil jih je direktor Mitja Kokove. Popoldne so odprli v hotelu Alp zanimivo razstavo z risbami bovških šolarjev na temo proizvodnega dela v TOZD ter slikovni prikaz detajlov iz njihove proizvodnje. Obiskovalce pa je navdušil tudi Tolminski oktet s celovečernim koncertom.

Jubilej so zaključili v soboto, 12. decembra s skromno, a toliko bolj prisrčno proslavo. Več o tem bomo poročali v naslednji številki našega glasila.

M. R.

Srečanje plemenitih ljudi

V Iskri Avtoelektriki imajo lepo navado, da enkrat letno povabijo na skupno srečanje vse tiste delavke in delavce, ki tekom leta darujejo delček sebe, dragoceno življenjsko tekočino, kri. Tudi letos je bilo tako. Koncem minulega meseca se je organiziranega srečanja udeležilo kar okrog 150 krvodajalcev, predvsem starejših, a tu ne mislimo na leta, pač pa na število odvzemov krvi. Vse zbrane je najprej pozdravil predsednik sindikata DO Miloš Vodopivec, vodja področja družbenega standarda in varstva pri delu Emil Hvala pa se je vsem prisrčno zahvalil za humana dejanja, jim čestital in zaprosil, naj v to množično akcijo povabijo tudi ostale sodelavke in sodelavce, ki se doslej še niso odločili za udeležbo na krvodajalski akciji.

Srečanju je prisostvovala tudi zastopnica občinskega rdečega križa Nova Gorica, socer doktorica na transfuzijskem oddelku Splošne bolnišnice Šempeter. Vsem zbranim, plemenitim ljudem je iskreno čestitala in v nadaljevanju spregovorila o pomenu krvodajalstva ter o postopkih transfuzije.

Med udeleženci so bili povečini taki, ki se odločijo darovati kri dvakrat letno, nekateri celo trikrat. Zato ni presenetljiv podatek, da je veliko število takih novogoriških Iskrašev, ki so darovali kri že več kot 20 krat. Prav zato naj nam bo oproščeno, da jih v tem sestavku ne imenujemo, čeprav si to zaslužijo in to z velikimi črkami.

Na srečanju so prejeli posebne plakete tisti krvodajalci, ki so darovali neznanemu človeku kri že 35 in 30 krat. Te pa moramo omeniti. Joško Skrt iz tovarne velikih zaganjalnikov se je udeležil krvodajalske akcije že 35 krat, trideset krat pa so darovali kri Dušan Bašin in Andrej Magajna iz tovarne velikih zaganjalnikov, Slavko Čufar iz tovarne generatorjev in elektronike, Vojko Špacapan iz tovarne delovnih sredstev in Jože Šuligoj iz delovne skupnosti skupnih služb. Vsem še enkrat iskrene čestitke in hvala za plemenita, predvsem pa humana dejanja.

M. R.

O njem bomo še slišali

Nenehno snovanje v smislu napredka, spremljanje svetovnih novosti, prilagajanje le-tem, vse to in še mnogo drugih vzrokov je, da moramo objaviti to novico. Zakaj gre? Tik pred praznikom republike, ali točneje 27. novembra se je v tovarni malih zaganjalnikov novogoriške Iskre Avtoelektrike rodil povsem nov zaganjalnik nove družine. Čeprav je bil le eden, torej prvi in ročno zmontiran, naj mu bodo namenjene te vrstice tudi zato, ker so ga naredili v počastitev praznika, torej ob obletnici rojstva tudi rojstvo novega zaganjalnika za osebna vozila. O njem bomo zagotovo še slišali, saj je v njem toliko revolucionarnih sprememb in novosti, da bo res pravi proizvodni »bum«, ko bo dobil na tisoče in tisoče »potomcev«.

M. R.

Poučna razstava

Pred dnevi so v metropoli severne Primorske v Novi Gorici zaprli zanimivo razstavo, ki so jo priredili ob 45-letnici ustanovitve narodne zaščite v Sloveniji. Na razstavi je bilo moč razbrati z dobro ohranjenih dokumentov okupacijo na Slovenskem, delovanje narodne zaščite v obdobju od poletja 1941 do osvoboditve, odsek za notranje zadeve v okviru narodne zaščite, narodno zaščito po posameznih slovenskih regijah, šolanje narodnih zaščit v Beli krajini in na Primorskem ter druge zanimivosti.

Obiskovalce razstave so vodili skozi razstavljene eksponate usposobljeni vodiči republiškega sekretariata za notranje zadeve. Med obiskovalci je bilo veliko število Iskrašev, razstavo pa si je ogledala tudi posebna delegacija, sestavljena iz vseh družbeno političnih organizacij Iskre Avtoelektrike. (Na sliki: predsednik sindikata, zveze borcev in ZK med ogledom razstave)

M. R.



STENSKI KOLEDAR KOT KULTURNO DEJANJE

Stenski koledar Iskre za leto 1988 je, odkar so ga na Iskrinem Marketingu pričeli razpečevati, deležen izjemno ugodnih ocen. Predvsem zbuja pozornost svež in nov pristop k oblikovanju koledarjev. Pesmi 24 slovenskih avtorjev se imenitno dopolnjujejo z učinkovito barvno avtorsko fotografijo.



Poleg vsega pa je tudi cena koledarja karseda ugodna. V primerjavi z drugimi koledarji slovenskih založb je Iskrin dosežek glede na obseg ter bogastvo vsebine in oblike skoraj polovico cenejši.

Tudi z avtorjevega vidika se je Iskra letos odločila, da omogoči nakup koledarja posameznikom v vseh prodajalnah Cankarjeve založbe, Iskrine organizacije pa ga lahko še naročijo v Dejavnosti marketinških raziskav in komuniciranja, Poljanska 31, Ljubljana, Telefon: 325-061.



Iskra Elementi
TOZD Industrijska Elektronika

Spoštovani sodelavci!
Od 14. decembra dalje vam omogočamo bistveno cenejši nakup svetlobnih regulatorjev—senzorskih in klasičnih — ter šolskega učila »Dobro jutro elektronika«.



30% nižja cena:

— senzorski zatemnilnik svetlobe ZS-1-S

cena
s popustom
12.023.—

25% nižja cena:

— zatemnilnik svetlobe ZS-1
— zatemnilnik svetlobe PO-5

9.300.—
9.173.—

20% nižja cena:

— Dobro jutro elektronika (DJE)

20.417.—

Cene s popustom so s prometnim davkom.

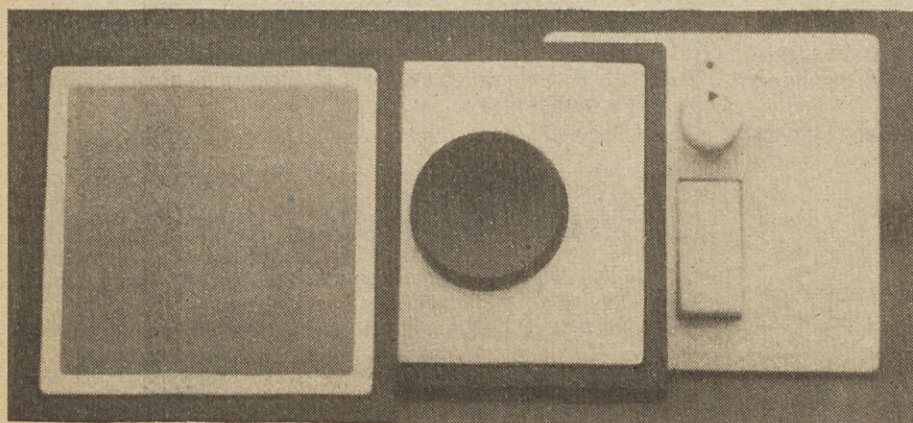
Plačilni pogoji:

Plačilo je z gotovino v enkratnem znesku.

Željeni izdelek, ali izdelke vplačajte posamično, ali v skupini pri vasi SDK na žiro račun: 51600-601-11700 Iskra Elementi, Tovarna industrijske elektronike. Plačilo prek SDK je bolj ugodno zaradi manjših stroškov vplačila. Lahko pa vplačate tudi v banki ali na PTT.

Z dokazilom o vpračilu dobite kupljeni izdelek v Iskri (PPC) pri Anici Štrus, tel: 213-213, int.: 35-89, Trg revolucije 3, etaža 6.

Iskra Elementi
Komerzialno področje



Senzorski zatemnilnik svetlobe ZS-1-S

Zatemnilnik svetlobe ZS-1

Zatemnilnik svetlobe PO-5



Dobro jutro elektronika (DJE)

Podatki o povprečnih osebnih dohodkih v SRS in SFRJ januar—september '87

V Uradnem listu SFRJ šte. 78 z dne 27. novembra 1987 so objavljeni povprečni čisti osebni dohodki po panogah dejavnosti za posamezne republike in na nivoju SFRJ, odstotki rasti čistih osebnih dohodkov in indeksi rasti življenjskih stroškov.

Važnejši podatki

Povprečni čisti OD v obdobju januar — september 1986

v SRS	v SFRJ
232.266 din	149.733 din

v gospodarstvu:	v SFRJ
v SRS	146.996 din
225.401 din	

Indeks rasti življenjskih stroškov v letošnjih enajstih mesecih v primerjavi z letom 1986 je v Sloveniji 218,5 in Jugoslaviji 209,9

Vsi ti podatki se po Druženem dogovoru uporabljajo za:

- izračun mase osebnih dohodkov
- višino povračil materialnih stroškov
- določanje najvišje višine regresa za prehrano
- določanje višine zneskov iz sklada skupne porabe itd.

Po teh podatkih je možen najvišji regres za prehrano v Sloveniji 33.810, din cela dnevica v Jugoslaviji pa 11.759 din.

Jožica Starčič

Vabilo na koncert

Vse novogoriške Iskraše vabita najpriskrčnejše na celovečerni koncert dva pevska zbora, ki delujeta pod Iskrino zvezdo. Čudovit večer se obeta ob petju moškega pevskega zbora Iskra Bovec in mešanega pevskega zbora Ciril Silič Vrtojba. Koncert bo to soboto, 19. decembra ob 20. uri v Kulturnem domu v Vrtojbi. Obogatite sobotni večer z udeležbo na enkratnem koncertu!

M. R.

Zahvali

Ob izgubi naše mame

Pavle Sekne

se iskreno zahvaljujemo vsem prijateljem, znancem in sodelavcem iz ISKRE za izraze sožalja, podarjeno cvetje in spremstvo na njeni zadnji poti.

sin Emil Sekne v imenu vsega sorodstva

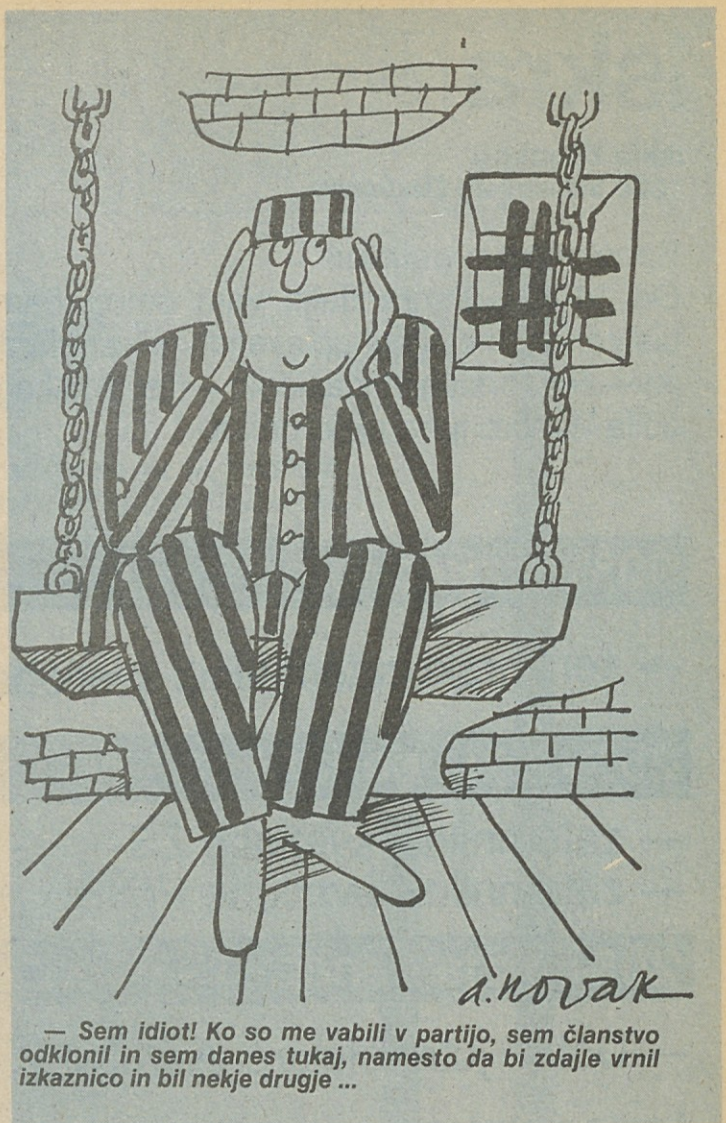
Ob smrti mojega dragega moža in očeta

Martina Sladiča

se iskreno zahvaljujemo vsem sodelavcem Tovarne sestavnih delov za darovano cvetje denarno pomoč in za spremstvo na njegovi zadnji poti.

Vsem in vsakemu posebej iskrena hvala!

Žena Cilka, hčerka Mojca in sin Martin



— Sem idiot! Ko so me vabili v partijo, sem članstvo odklonil in sem danes tukaj, namesto da bi zdajle vrnil izkaznico in bil nekje drugje ...

Iskra



Iskra Kibernetika — Industrija merilno-regulacijske in stikalne tehnike, Kranj, n.sol.o.

objavlja prosta dela in naloge

Strokovnega sodelavca

v TOZD Števcu za področje aplikativnega razvoja računalniških sestavin — gibkih diskovnih enot.

Pogoj: visoka izobrazba elektrotehnične smeri — smer elektronik in ustrezne delovne izkušnje

Pisne vloge z dokazili o izobrazbi in opisom dosedanjega dela sprejema v 8 dneh- od objave Iskra Kibernetika, Kadrovska služba, Kranj, Savska loka 4.

Mali oglasi

Smuči RC 08 z vezmi Salomon ter smuči VSS, oboje 205 cm prodam po 50.000 din. Tel. 214-212 int. 315 — Brane Novak.

Prodam akustično kitaro s kovčkom. Telefon 213-213/3469 ali popoldne 723-116.

Več zelo dobro posnetih VHS video-kaset in en original prodam. Informacije po telefonu 061 347-792.

Iskra

ISKRA — glasilo delovnega kolektiva Iskra — SOZD elektrokovinske industrije — Ljubljana. Ureja uredniški odbor. Glavni urednik: Pavle Gantar, pomočnik glavnega urednika Miloš Pavlica, odgovorni urednik Dušan Željeznov, tehnični urednik Drago Pečenik. Izhaja tedensko — Rokopisov ne vračamo. — Naslov: Ljubljana, Gregorčičeva 23 telefon: 223-977. Priprava za tisk: DIC TOZD Grafika, Novo mesto. Tisk: ČTP Pravica, Dnevnik, TOZD Tiskarna Ljudske pravice, Ljubljana. Po mnenju sekretariata za informacije IS SRS je glasilo oproščeno plačila davka od prometa proizvodov.