

informato

1922 ②

1. U V O D

Razvoj gradbeništva v Sloveniji je v zadnjih letih dosegel zavidne rezultate. Učvrstile so se organizacije, dosegli smo napredek v tehnologiji, pa tudi kadrovske smo se znatno ojačili. K vsemu temu je v znatni meri pripomoglo tudi sorazmerno dobro tržišče, ki ni poznalo izrazitih, ali vsaj ne dolgotrajnejših kriz. Rezultat takega stanja na trgu je bila široka ekspanzija gradbenih podjetij, tako po obsegu kot po številu. Zato ni čudno, če ima danes Slovenija skoro 60 gradbenih podjetij. Lahko rečemo, da skoraj ni občine v republiki, ki ne bi imela svojega gradbenega podjetja. Posledica take konjunktura pa je bila seveda tudi precejšnja razdrobljenost, kar pa je še hujše, razvoj posameznih organizacij ni imel tiste finančne osnove, ki bi zagotavljala stvaren, velik napredek. Sredstva so se drobila, vlagalo se je v manj pomembne, majhne investicije, ki so se zato često ponavljale in duplirale, vsi smo šli sicer s tehnologijo naprej, vendar pa dostikrat nesmotrno, brez globlje analize tržišča in ugotavljanja pravih možnosti plasiranja svojih kapacitet. Zato je razumljivo, da so prve krize porodile resna razmišljanja o tem, kako te probleme reševati in rešiti.

Kot prve so se v gradbeništvu pojavile ideje združevanja v poslovnih združenjih, ki so predvsem zaradi boljšega uspeha v licitacijah, z možnostjo zajeti večja naročila z eno pogodbo dosegla dokajšnje rezultate. Tako lahko v Sloveniji registriramo 3 poslovna združenja GIPOSS, Imos in GAST. Sigurno je bila ta oblika združevanja pozitivna in je prinesla določene rezultate. Istočasno pa moramo ugotoviti, da so imela taka združenja še vedno vrsto nedostatkov. Zlasti je bilo opazno, da so take asociacije predstavljale izredno rahlo vez med posameznimi članicami in še ta je bila prisotna predvsem v prvi fazi aktivizacije posla, da pa se je kasneje precej zrahljala, še več, na površje so prišli specifični interesi članic, tudi osebni interesi, predvsem pa želje izvleči iz takega združenja čim več, ne glede na neke višje in daljnje perspektive, ki jih je tako združenje zasnovalo v svojem programu. Posledice takih gledanj so vodile do vedno večjega rahljanja vezi, tako da je v končni fazi obstajal le še naslov in

nič več. V znatni meri je k temu pripomoglo še nestabilno tržišče, ki ni osiguralo nadaljne perspektive, poleg tega pa še različni interesi in vplivi dejavnikov izven gradbeništva, tako lokalnih faktorjev od investitorjev do oblasti v posameznih regijah in področnih bank. Šibke vezi v poslovnih združenjih so se kazale tudi v tem, da so združenja često služila le kot ščit, da se je do posla prišlo, če pa je pri določenih nalogah interes posameznega člana prevladoval, pa se je zanje podjetje potegovalo še izven združenja. Pojavilo se je vprašanje, kakšna naj bodo ta poslovna združenja, kdo naj bi jih sestavljal. Govorilo se je o horizontalnih, pa tudi vertikalnih integracijah. Razmišljanja so se osredotočila na oceno, kaj naj se združuje, ali naj bo to regionalno združevanje ali strogo strokovno zbiranje podjetij, ki se bavijo z istimi nalogami ali naj bi se v takih združenjih dejavnosti v nekem smislu kompletirale. Jasno je pa vedno bilo, da je bil osnovni namen doseči boljše rezultate in večje uspehe. Če pri tem interesi naše panoge, nas izvajalcev niso bili identični z željami ali namerami naše širše družbe je razumljivo. Verjetno je to tudi razlog, da nimamo še do danes izdelanega določnejšega programa in usmeritve, kako doseči postavljene zamisli.

Da je temu tako, nam kažejo razne akcije v zadnjem času kot so formiranje združenega podjetja GIPOSS, integracije v mariborski, koroški in primorski regiji in tudi v Ljubljani. Za uspeh teh akcij, ki so zelo pomembne in v neki meri nesporno pozitivne, se skuša poleg strokovne linije pritegniti še širši krog ljudi, akcijam se zlasti dodaja politični pomen, ki ga ne smemo prezreti, v ne-majhni meri, pa so te akcije povezane tudi z ustavnimi amandmaji, ki gospodarskim organizacijam dajejo široke možnosti razvoja ob istočasnem vključevanju vseh dejavnikov zlasti pa neposrednih proizvajalcev pri odločanju o razpolaganju z rezultati dela. Če pri tem nastajajo zelo različne rešitve, ki so dostikrat tudi v nasprotju druga z drugo, da se zamisli prekrivajo ali so si celo nasprotne, je na dlani. Verjetno bo treba o tem še dosti razmišljati in koordinirano iskati take rešitve, ki bodo zagotavljale po eni strani - kar je zlasti važno - boljše rezultate, po drugi pa tudi take, ki se ne bodo preklapljale, ustvarjale dvojne kapacitete,

formirale monopolne pozicije in končno take, ki bodo na našem tržišču življensko sposobne. Pri tem gre iskati take združitve, ki bodo vsklajale naše dejavnosti, ki bodo omogočale smotrenejše delo, večje utemeljene investicije in primeren plasman na tržišču.

Pri analizi teh gibanj ne gre prevzeti tudi dejstva, da se danes o združevanju razgovarjajo in razpravljajo predvsem velika podjetja /morda 10-12/, medtem ko izven teh kombinacij še vedno ostaja cca 48 gospodarskih organizacij, ki žive v svojih regijah, ki ne iščejo nobenih vezi, so pa na terenu, so zasidrane in dobro zapisane pri lokalnih faktorjih tako političnih kot gospodarskih. Mislimo, da je danes iluzorno govoriti o tem, da bi bilo treba vse to vključiti v nekaj velikih organizacij, ker bodo sigurno prevladovali pri takih odločitvah lokalni in osebni interesi. Vprašljivo je tudi, ali so tržni zakoni take narave, da bi finančne razmere lahko nekoga prisilile, da bi iskal kontakta in združitve z večjimi. Tudi misel, da bodo močna podjetja absolutno konkurenčna je dosti iluzorna in verjetno ne bo vedno držala. Opozoriti je pri tem še na določena vlaganja, ki so jih taka mala podjetja le opravila, da so njihovi kadri v mnogem vezani na področja, kjer žive in zato niso v taki meri mobilni, da bi se angažirali izven regije. Nasprotno, ob pomanjkanju dela bodo vedno prisotni politični pritiski, ki bodo za vsako ceno skušali reševati domače podjetje proti konkurenci od zunaj.

2. OCENA ZDRUŽENEGA PODJETJA

Razmišljajoč o vseh teh dogajanjih na tržišču, o vseh teh divergencah in dilemah, mislimo, da je treba najti odgovor tudi na vprašanje, kako postaviti v te okvirje GAST - poslovno združenje, ki ga tvorijo podjetja GRADIS, Slovenija ceste in Primorje.

Najprej moramo ugotoviti, da lahko dosedanje delo v GAST-u razdelimo v dve fazi. V prvi, ko smo GAST formirali, je bil naš cilj, združiti operativno za nizke gradnje in tako uspešnejše konkurirati na licitaciji za gradnjo Autoceste Vrhnika-Postojna. Dosegli smo sicer enoten nastop, sama licitacija pa je pokazala, da v ponudbi nismo bili najuspešnejši. Zato smo morali v glavnem na naš račun popustiti, da smo končno dobili en odsek ceste v dolžini cca 10 km in 5 velikih mostov v dolžini cca 2200 m¹. Nadaljna ideja, da bi postavili za to delo enotno vodstvo, nam iz kadrovskih razlogov ni uspela tako, da smo koncem koncev delo le razdelili, vsako podjetje pa je delalo v glavnem samostojno. Pri tem seveda ni manjkalo nesoglasij in težav, ki pa smo jih končno le preboleli. V drugi fazi našega sodelovanja to je pri licitaciji na Autocesti Hoče-Levec smo z ozirom na grenke izkušnje licitacije na Cesti Vrhnika-Postojna pristopili k boljšim prijemom in zato tudi uspeli. Videli smo, da nam je zamisel interne licitacije dala sorazmerno dobre rezultate in s tem zagotovitev prevzema celotne trase /razen predorov/ v skupni vrednosti cca 800 milj. dinarjev. Žal pa tudi pri delih na tem odseku organizacijsko, razen nekaterih smotrenejših delitev nismo šli naprej. Verjetno tudi z ozirom na trenutno situacijo, ne bi mogli doseči več. Glavni razlog za to pa je v tem, ker naša podjetja ob snovanju poslovnega združenja, niso računala in predvidevala združevanja vseh dejavnosti, ki jih izvajajo /visoke gradnje, industrija, vodne zgradbe/ temveč le za področje nizkih gradenj in mostov. Nastaja zato vprašanje, v kakšni smeri iti naprej. Kakšne naj bi bile naslednje oblike, pa tudi kako vključiti v združeno podjetje vse dejavnosti, ki jih že doslej izvajamo. Gre torej za globalnejšo integracijo vseh naših področij dela.

Če pa že govorimo o tem, se nam nehote postavlja vprašanje, ali so naše tri organizacije smotrne za neke integracijske procese. Vedeti moramo, da ta tri podjetja predstavljajo določeno usmeritev, ki izhaja iz našega dosedanjega dela, pri katerem pa so nizke gradnje, v posameznih podjetjih različno dominantne. Sklop vseh naših dejavnosti pa predstavljajo poleg nizkih gradenj še vodne zgradbe, poslovne zgradbe, stanovanjska izgradnja in industrija. Verjetno nihče v podjetjih ne misli opuščati določene dejavnosti na ljubo drugi organizaciji, vsi si pa sigurno želimo uspešnejše in konkurenčnejše nastopanje na tržišču. Treba bi bilo poiskati take oblike, ki bi zajele našo celotno dejavnost, ne da bi bistveno krnili obstoječe stanje, vendar pa dodali določene kvalitete, ki bi nam omogočale večjo storilnost in prodornost na trgu. Prepričani smo, da je to z dobro voljo mogoče in izvedljivo.

Poglejmo sedaj, kaj bi s čvrstejšo povezavo lahko pridobili. Verjetno je ena od velikih možnosti pokrivanje čimvečjega dela slovenskega teritorija. Že iz dosedanjega sodelovanja treh organizacij se vidi, da si v regijah niso bistveno konkurirale. Vemo, da se je doslej Primorje orientiralo predvsem na področje od Postojne preko Ajdovščine do Gorice in Kobarida, da je močno poseglo v Istro in dalmatinske otoke. V vseh teh krajih s strani ostalih dveh partnerjev ni bilo pomembnejše konkurenče. Tudi Slovenija ceste so se angažirale na določenih specifičnih področjih, kjer so se spopadala bolj s konkurenco drugih kot Primorja in Gradisa. Gradis je z ozirom na svojo organizacijsko obliko pokrival pretežni del Slovenije, četudi bi na zemljevidu le našli mesta, kjer nismo prisotni, kjer pa ni niti Primorja, niti Slovenija cest. Mislim pri tem na novomeško in kočevsko regijo, na rudarski bazen Hrastnik, Zagorje, Trbovlje, pa še kaj bi se najbrž dalo najti. Ocenjujemo ta prazna področja v veliki meri za cilj bodoče ekspanzije in možnosti za rast take povezave. Nadaljnja možnost širitve predstavlja perspektivno Dalmacija in Hercegovina, kjer so naša podjetja že nastopala, pa so jih sedanje restrikcije in delno zapiranje tržišča izrinile domače izvajalske organizacije. Sigurno pa je, da so pridobljene reference vseh treh organizacij porok, da bo tak prodor v bližnji

bodočnosti ob konsolidaciji investicij spet možen.

Sledeča možnost tesnejšega sodelovanja predstavlja izbor naših dejavnosti, ki jih že vršimo, njih učvrstitev in opredelitev. Mislimo, da je pri tako veliki organizaciji naše dejavnosti še razširiti, ker bi tudi vsaka zase /n.pr. stanovanjska gradnja, hotelska gradnja, industrija, nizke zgradbe/ predstavljala precejšnje kapacitete in zato velike možnosti za nove organizacijske in tehnološke rešitve, ki doslej vsled posameznih unikatov določene vrste del niso bili mogoči. Pri tem naj naštejemo določene gradnje, kjer bi se z racionalizacijo lahko doseglo marsikaj v cilju boljše smotrenosti in efektnosti. Področje gradnje stanovanj nam bb večjih naročilnih naravnost ponuja odločitev za modernejši koncept graditve, kar se morda doslej pri majhnem obsegu del ni rentiralo. Vedeti je namreč treba, da so velike investicije v opremo možne samo ob velikih nalogah. Nadaljnje področje takih gradenj so industrijske hale, kjer se nam pojavlja dosti močna konkurenca. Verjetno bi bilo na tem sektorju naše dejavnosti nujno potrebno najti nov, sodoben in cenen način, ki bi ob določenih smotrenih vlaganjih omogočil širši prodor na tržišče. Ne smemo pri tem pozabiti dejstvo, da se naproti našim betonskim konstrukcijam pojavljajo tudi jeklene konstrukcije, ki so sorazmerno poceni in rokovno zelo ugodne. Gradnja mostov se je v naših podjetjih že močno razvila in predstavlja v Sloveniji, pa tudi že izven nje, krepko afirmacijo in v nemali meri eliminacijo domače konkurence. Da bi tu dosegli še boljše rezultate, je nedvomno potrebno v bodoče pregledati vse naše izvajalske in projektantske kapacitete, uskladiti izkušnje in poiskati tiste rešitve, in tako delitev dela, ki bo prinesla ustrezne rezultate in še bolj učvrstila naše nastope na tržišču. Na področju zemeljskih del in zgornjega ustroja ocenjujemo sedanjo delitev za rešeno, ker je tudi opremljenost že več ali manj prisotna ter verjetno že zadostna. Morda bo treba razmišljati še o boljših organizacijskih prijemih, o tesnejšem sodelovanju in o izobraževanju specializiranih kadrov za te vrste dejavnosti. Izkušnje namreč kažejo, da so za širitev kapacitet predvsem važni izvežbani strokovnjaki, ki bodo tehnično ustrezno vodili drage gradbene stroje in tako dosegli na njih čimvečjo

produktivnost.

Nastopi na zunanjem tržišču so naslednje področje o katerem bi veljalo razmisliti. Da je to potrebno nam kažejo številni negativni rezultati, četudi niso vedno posledica našega neznanja in nepoznavanja tržišča, često rezultat prilik in nestabilnosti dežel v katerih smo nastopali. Zato bo treba k takim bodočim delom pristopati obogateni z dosedanjimi izkušnjami, torej smotreno in premišljeno. Pri tem nas lahko vodi le sigurnost, da nam bodo dela prinesla finančne rezultate, brez katerih je vsako nastopanje zunaj samo delo na račun domačih uspehov, ki se zato manjšajo in povzročajo v kolektivih negotovanje in nezadovoljstvo. Kje in kako najti take partnerje pa gotovo zahteva zelo premišljene pristope, brez pretiranega navduševanja in nasedanja.

Končno bi morali zavzeti stališče do naših obratov, ki predstavljajo zelo verjetno v vseh treh podjetjih znaten del celotne realizacije. Po naši oceni lahko računamo da znaša odstotek dejavnosti obratov blizu 25 % celotne realizacije. Ugotoviti moramo pri tem, da so se naši obrati angažirali poleg del za sama podjetja tudi izven njih, da niso ostala samo na remontih temveč so uspešno prodrli v novogradnjo in tudi tukaj dokazala svojo uspešnost. Dosedanje delo obratov v naših podjetjih v glavnem ni povzročalo konkurenčnih ponudb, zato mislimo, da ga je v bodoče urediti bolj v smislu izpopolnjevanja in kompletiranja, s čemer bi se sigurno dosegli boljši rezultati. Nedvomno bi medsebojne konzultacije strokovnjakov omogočile še tesnejše sodelovanje in kvalitetnejše izdelke. Pri tem ne bi smeli pozabiti na ekonomičnost vlaganj in pametno delitev dela.

Ob koncu razmišljanj bi želeli navesti še nekaj števil, ki naj bi ponazorile, kaj bi tako združeno podjetje pomenilo v okviru Slovenije. Za podatke nam služijo pri tem rezultati iz leta 1971.

a/ Celotni dohodek v letu 1971 znaša:

GRADIS	623 milj.
Slovenija ceste	269 "
Primorje	<u>175 "</u>
Skupaj	1067 milj.
vsa podjetja SRS skupaj	4245 milj.

Odstotek v celotnem dohodku vseh podjetij Slovenije je 25 %.

b/ Amortizacija je znašala v letu 1971

GRADIS	16,7 milj.
Slovenija ceste	20,8 "
Primorje	<u>9,0 "</u>
Skupaj	46,5 milj.
vsa podjetja Slovenije	114,0 milj.

Odstotek napram vsem podjetjem v Sloveniji je 41 %.

c/ Del dohodka za sklade v letu 1971

GRADIS	27,3 milj.
Slovenija ceste	3,9 "
Primorje	<u>15,4 "</u>
Skupaj	46,6 milj.
vsa podjetja Slovenije	359,4 milj.

Odstotek napram vsem podjetjem Slovenije je 13 %.

d/ Delovne priprave po osnovi vrednosti v letu 1971

GRADIS	109 milj.
Slovenija ceste	118 "
Primorje	<u>50 "</u>
Skupaj	277 milj.

Odstotek napram vsem podjetjem Slovenije: 35.5 %.

e/ Poslovni sklad v letu 1971

GRADIS	170 milj.
Slovenija ceste	79 "
Primorje	<u>58 "</u>
Skupaj	307 milj.

Vsa podjetja Slovenije 1347 milj.

Odstotek napram vsem podjetjem v Sloveniji: 22.7 %.

f/ Krediti za poslovna sredstva v letu 1971

GRADIS	53 milj.
Slovenija ceste	107 "
Primorje	<u>9 "</u>
Skupaj	169 milj.
vsa podjetja Slovenije	492 milj.

Odstotek napram vsem podjetjem Slovenije: 34.5 %.

g/ Povprečno število zaposlenih v letu 1971

GRADIS	5309
Slovenija ceste	2169
Primorje	<u>1298</u>
Skupaj	8775
vsa podjetja Slovenije	36175

Odstotek napram vsem podjetjem Slovenije: 24.2 %.

3. KONKRETNI PREDLOGI

Mislamo, da predhodna razmišljanja in ocene ter podatki v zadostni meri ilustrirajo stanje, istočasno pa že nakazujejo smeri razreševanja določenih problemov. Zato lahko pristopimo k konkretizaciji predlogov, katere bi razdelili na sledeča področja:

- A/ Organizacijska oblika
- B/ TOZD
- C/ Skupne službe
- D/ Družbeno politični aspekti.

Pri tej konkretizaciji se zavedamo vseh problemov in težav pri realizaciji, vemo, da so to šele ideje, ki naj bi se ob medsebojnih razgovorih še razširile in poglobile, prepričani pa smo, da so z dobro voljo vseh ustvarljive in bi dovedle do boljšega položaja celote in vsakega posameznega člana naših kolektivov.

A/ Organizacijska oblika

Razmišljajoč o organizacijski obliki združenega podjetja smatramo za osnovo, da v veliki meri zadržimo zatečeno stanje, istočasno pa bi z uvajanjem TOZD skušali najti enotnost celotne organizacije. Mislamo, da bi v vseh treh podjetjih formirali TOZD v obliki in številu za katerega se bodo odločili naši neposredni proizvajalci - naši delavci. Verjetno bi te grupe TOZD v posameznih podjetjih zadržale ime firme /grupa TOZD - Gradis, grupa TOZD Slovenija ceste, grupa TOZD Primorje/. S tem bi obdržali določeno tradicijo, saj vsa tri podjetja obstajajo že preko 25 let.

Verjetno bi se morali odločiti tudi za to, da bi bile te grupe TOZD samostojne pravne osebe s svojim žiro računom. Kako bi imenovali združeno podjetje kot tako /n.pr. GAST/ - je še stvar podrobnejših razgovorov in sporazuma. Morda za ime GAST, govori dosedanje sodelovanje in določena afirmacija v preteklem obdobju. Obstajajo pa seveda tudi druge možnosti. Sam vrh po naši oceni ne bi bil kadrovsko preveč številen, bi se pa oblikoval z ozirom na naloge, katere bi grupacije TOZD poverile tej krovni organizaciji.

B/ Temeljne organizacije združenega dela

Formiranje temeljnih organizacij združenega dela je verjetno vprašanje, ki ga bodo posamezna podjetja reševala dosti individualno in specifično. Odločitve o številu in vrsti TOZD bodo v končni fazi prinesli člani kolektivov vendar mislimo, da bomo v osnovi kombinirali med teritorialnim principom na eni in strokovnim na drugi strani. Verjetno so te dileme najmanjše v podjetju GRADIS, ki predvideva da bodo TOZD predstavljale v glavnem obstoječe poslovne enote, pri čemer pa vedno obstaja možnost formiranja še dodatnih TOZD. Kako bodo k temu vprašanju pristopili ostali dve podjetji je v principu stvar njih samih.

C/ Skupne službe

Če smo doslej govorili o tisti naši dejavnosti, ki zadeva predvsem operativno in izvajanje del, pa bi se morali pogovoriti tudi o tistih dejavnostih, ki naj bi nas čvrstejše povezovale in s tem doprinesle k večji udarnosti in boljšim finančnim efektom. V naslednjih točkah bomo našli vrsto možnosti, sigurno pa so še druge, ki jih bodo prinesli bodoči razgovori. Razumljivo je seveda, da bodo pri končnih rešitvah stopnje sodelovanja in uskladitve različne, kar pa osnovnih idej ne ruši. Naj navedemo nekaj takih stičnih točk.

1. Formiranje enotne razvojne službe.

Smatramo, da mora imeti združeno podjetje čvrst program razvoja, ki mu bo ob številnih dejavnostih in organizacijski raznolikosti nakazoval nadaljna pota, usmerjal investicije in tehnologijo, nove organizacijske oblike in uvajal modernejše pristope. Mislimo, da bi se to delo lahko reševalo enotno.

2. Uskladitev dela projektivnih birojev.

Dejavnost že obstoječih birojev pokriva več ali manj našo celotno usmerjenost. Ker ti kadri predstavljajo dosti močne kapacitete, bi bilo smotrno njihovo delo podeliti tako, da bi vsaka grupacija projektantov delala tisto za kar je najbolj usposobljena. Pri tem ne mislimo, da bi morali te kapacitete združevati, ampak le bolj koordinirati.

3. Uskladitev dela konstrukcijskih birojev.

Ugotavljamo lahko, da so silom prilik vsa naša podjetja formirala svoje konstrukcijske biroje, ki so delali tiste naloge, za katere pri naši industriji ni bilo pravega razumevanja bodisi vsled majhnih serij, bodisi premajhnih izkušenj. Mislimo, da je že sedaj ta dejavnost v podjetjih dosti definirana in se v glavnem ne preklaplja. Obstajajo pa pri koordiniranem delu možnosti večjih posegov in prevzemanja večjih nalog, kar bi nam poleg del za lastne potrebe omogočilo tudi pristop k razširitvi te dejavnosti, s tem, da bi določene kapacitete ~~lahko vključili tudi re~~ zmaže ~~neravnole in kupce.~~

4. Dejavnost priprave dela.

Vsa naša podjetja so v tej smeri že dosti naredila. Bila pa so, kot vse priprave dela, vezane na možnosti, ki jih je imelo posamezno podjetje. Kapacitete združenega podjetja pa bi sigurno lahko vodile do boljših, še naprednejših rešitev, ki bi bile vsem v korist. Mislimo, da je treba postopno prenašati večino intelektualnega dela na pripravo dela, operativi pa poveriti izključno izvajanje, pri vnaprejšnji določitvi načina dela, ki naj doseže optimalne rezultate.

5. Uskladitev cenikov za storitve težke mehanizacije.

V zadnjih letih se je izbor naše težke mehanizacije dosti poenotil, nismo pa doslej imeli enakih meril za obračunavanje pri medsebojnih uslugah. Razumljivo je, da bi morali v združenem podjetju to uskladiti, kar pa verjetno ne bo predstavljalo težjega problema.

6. Koncentracija težke mehanizacije.

Vprašanje, ki ga načenjamo, je verjetno težje, kot doslej naštetе točke. Gre za koncentracijo težke mehanizacije, da bi s tem dosegli čim večje efekte. Ne mislimo pri tem združevanja v en obrat, pač pa čvrsto dispečersko službo z dosti samostojno razpolagalno pravico dodeljevanja strojev tja, kjer so po planskih nalogah potrebni.

7. Programiranje investicij v težko mehanizacijo.

Dejavnost združenega podjetja bo nedvomno zahtevala določeno programiranje bodočih investicij v težko mehanizacijo. Ne gre pri tem samo za zagotovitev sredstev in eventuelnih kreditov, ampak zlasti za izbor strojev, prioriteto nabav in dinamiko istih ob upoštevanju finančnih možnosti. Sigurno je, da je v takih dimenzijah sredstev, ki jih bodo

vsa podjetja imela planiranje dosti enostavnejše, saj velikega in po kapacitetah močnega sklopa ne more priti do bistvenih napak v analiziranju tržišča, ki bi vodile do pogrešnih odločitev, istočasno pa število in izbor dosedanjih delovnih priprav zagotavlja hitrejše in boljše odločanje.

8. Enoten nastop pri večjih delih.

Mislamo, da je ta zahteva ključna za vse naše nastopanje na tržišču, ki nam je že doslej dajalo konkretne pozitivne rezultate in jih lahko pričakujemo tudi v bodoče. Pričakujemo lahko, da bomo z našimi komercialnimi službami še znatno boljše pokrivali celotno tržišče v republiki in izven nje, da bodo naše informacije in zveze še pomembnejše in zato učinkovitejše. Pri tem ocenjujemo, da naj bi taka enotnost zajemala vsa področja naše dejavnosti, kjer bi se pojavila večja dela.

9. Pristop k manjšim delom.

Mislamo, da manjša dela ne morejo voditi do kakšnih bistvenih nesoglasij, zahtevajo pa najmanj to, da dosežemo pri nastopu pri licitacijah enotno stališče. Tak sporazum mora doprinesti tudi k določeni taktiki, ki nam bo zagotavljala maksimalne rezultate. V principu je pa jasno, da moramo biti vedno prisotni in dovolj agresivni, da bomo zastopali tendenco nastopati povsod in s tem širiti našo dejavnost.

10. Uskladitev servisnih storitev.

Ocenjujemo, da smo na tem področju že doslej zaznamovali dobre rezultate, da smo se že dokopali do spoznanja, da morajo biti forsirani tisti servisi, ki nam zagotavljajo najboljše uspehe. Dogovor bi moral opredeliti razdelitev nalog, ker bo s tem omogočeno najkvalitetnejše delo in najkrajše izvršitvene roke.

11. Uskladitev novograđenj kovinskih obratov.

Razvoj naših kovinskih obratov je iz prvotnih remontnih delavnic že zdavnaj pripeljal do novih posegov, ki jih registrirajo že vsi naši kovinski obrati. Mislimo, na tendence izdelovanja novih strojev, ne samo za domače potrebe, temveč tudi za prodajo. Smatramo, da je globalna delitev že dosežena, zato naj bi vsak obrat na svojem področju to delo še izpopolnil, koordinirano pa naj bi se doseglo soglasje še za nove proizvode, s tem, da bi se vzajemno dogovorili kdo naj to dela in s kakšnimi kapacitetami. Pri tem pa je delo naših konstrukcijskih birojev preveriti glede najboljših solucij, spremljati razvoj v svetu in ostati v koraku z dogajanjem na tržišču gradbenih strojev in konstrukcij.

12. Politika kreditiranja.

Kljub vsem principom, po katerih naj bi se dela prevzemala izključno le pri polni zagotovitvi sredstev s strani investitorjev se še vedno pojavljajo naloge, ki nimajo osiguranih sredstev. V to kategorijo spada med drugim gradnja za tržišče, v manjši meri pa tudi objekti, ki nimajo značaja stanovanjske graditve. Zato je za vsa podjetja važna odločitev v kakšni meri se v to spušča in kje kreditira. Po drugi strani se pojavljajo tudi pri nas želje po kreditih, ki naj nam omogočijo nastopanje na tržišču. Mislimo, da bi imeli v združenem podjetju več šans, saj smo komitenti različnih bank kar nam omogoča iskati sredstva pri vseh teh bankah /Jugobanka, Ljubljanska banka itd./. Dogovor o kreditiranju ali tudi sofinasiranju pri interesantnih investitorjih bi nam verjetno omogočil prevzemanje pomembnih del večjega obsega, kar bi povečevalo naš celotni dohodek. Razmisliti bi bilo potrebno o varianti formiranja skupnega kreditnega sklada za take posege.

13. Interna banka.

Želja po interni banki se pojavlja v vseh podjetjih. Z njo bi se hotelo zagotoviti neka sredstva, ki bi služila bodisi za pokrivanje osebnih dohodkov, bodisi za možnosti kreditiranja ali investiranja. Osnovni problem vseh takih zamisli je seveda denar. Mislimo, da bi veljalo o tem razmišljati, čeprav je danes težko dati konkretne predloge, določati mehanizem delovanja in zajejanja sredstev. Delno se ta problem pokriva tudi s predhodno točko.

14. Nabava masovnih materialov.

V normalnih prilikah in urejenih tržnih pogojih je dokaj jasno, da bi morale biti količinsko velike nabave cenejše kot majhne. Tu bi morali igrati veliko vlogo popusti, skonti in ugodnejši plačilni pogoji. To vse vodi do ideje, da bi bilo smotrno nabavljati masovne materiale za vse združeno podjetje skupno. S takim pristopom bi lahko dosegli kot veliki odjemalci direktne pogodbe brez posredovanja trgovske mreže ali katerekoli druge organizacije. Odprle bi se možnosti formiranja skladiščnih in silosnih kapacitet s tem bi se znebili nepotrebnega dupliranja zalog, ki so v naših podjetjih sigurno predimenzionirane in angažirajo dosti finančnih sredstev.

15. Nabava težke mehanizacije.

Tudi za področje investiranja, odnosno nabav veljajo ista načela, kot so bila obdelana v predhodnem poglavju. Z združenimi nabavami, bi bili sigurno interesantnejši za dobavitelje, dosegli bi pa tudi ugodnejše finančne pogoje. Poznavanje dosedanjih navad prodajalcev bi se pri koordiniranem delu bogato obrestovalo, saj bi iz izkušenj doslej lahko izločili vse tiste, ki so nam diktirali često nemogoče pogoje ali izigravali podjetja med seboj.

16. Koordinacija mehanografije.

Naša podjetja so že doslej, vsak zase pričela uvajati mehanografijo. Pri nekaterih podjetjih se je ta dejavnost koncentrirala na knjigovodsko finančne posle, pri drugih spet na tehničnem področju. Bistveno pri tem je, da se je z delom pričelo, dobile so se tudi dragocene izkušnje. Nadaljna pot bi morala sedaj iti v smeri usklajanja doseženega in skupnega programiranja novih prijemov. Menimo, da tu ne bo problemov, ob pogoju seveda, da bo za to obstajala potrebna volja in priprani kadri ter oprema.

17. Izobraževalna politika.

Vsa podjetja že imajo svoje programe in načrte, kako izvajajo izobraževanje v svojih vrstah. Mislimo, da z dosedanjim delom nismo v nasprotju, potrebna bi bila le koordinirana akcija in premišljena delitev dela. Zlasti je to potrebno ker imajo naša podjetja zelo širok spekter poklicev, kar omogoča tudi ob dislociranih šolskih centrih zadovoljive rezultate.

18. Rekreacijske kapacitete.

Število naših rekreacijskih objektov ni majhno, postavljeno pa je v Sloveniji dosti posrečeno, saj jih imamo na morju, na Gorenjskem in Štajarskem. Pri tem bi bilo možno nuditi našim sodelavcem več variant rekreacije, razmisliti bi bilo treba o enotni politiki cen za usluge, v enotni kadrovske politiki in slično. Prepričani smo, da bi tak pristop vsi kolektivi samo pozdravili. Dobri rezultati takega sodelovanja pa bi sigurno vodili še k novim idejam za izboljšave.

D/ Družbeno politični aspekti

Pristop k formiranju združenega podjetja ni le ekonomski problem, ampak še v dosti večji meri družbeno političen. Uspeh take akcije je zato odvisen od zadostne angažiranosti vseh političnih činiteljev v podjetjih to je od ZK, sindikata in samoupravnih organov. Samo enaka ocena vseh teh dejavnikov, da je akcija smotrna, lahko pripelje do realizacije in kar je še več, do uspeha. Zato bo v naslednji fazi, ko se bodo razčistila ekonomska vprašanja, morda pa celo še prej pristopiti k seznanjanju programa, o katerem morajo biti informirani vsi, ker se bo le v široki razpravi in upoštevajoč vse aspekte te zamisli prišlo do koristnih zaključkov. Mislimo tudi, da bi bilo treba čimprej formirati skupne organe ZK in sindikata, katerih naloga bi bila delovati koordinirano in neposredno. Smatramo, da je taka pot, ki vključuje vse sile podjetja edino pravilna in bi garantirala tudi uspeh. S tako akcijo pa bi tudi bistveno prispevali k formiranju močnih organizacij v znatni meri pa bi prispevali k zmanjševanju razdrobljenosti, ki nam povzroča dosti težav in nam ne daje nikakršnih perspektiv za naše uspevanje v prihodnosti.

V Ljubljani, 14. avgusta 1972

Glavni direktor:

Hugo Keržan, dipl. gr. ing. l. r.