

P O R O Č I L O

**o možnostih tehnično-tehnološke sanacije
firme**

ELAN

Ljubljana/Begunje 28.01.1991.

POROČILO O DEJANSKEM STANJU IN MOŽNOSTIH PROIZVODNO TEHNIČNE
SANACIJE FIRME ELAN

- I -

Vzroki in motivi za sestavo tega poročila

V zvezi s projektom Mycycle se bom v kratkem moral odločiti o pričetku kampanje s ciljem pridobivanja sredstev za ustanovitev proizvodnje. Dosedanje sodelovanje z Elanom sem predlagal in pričel že septembra 1990 in ga opravljam le na področju razvoja, ker sem sodil, da so razvojni dosežki Elana v zadnjih nekaj letih bili med boljšimi v Sloveniji.

O morebitnem proizvodnem sodelovanju bi se odločil le v primeru, da se prepričam v realne možnosti proizvodne sanacije standardnih proizvodov Elana. Menim, da so vsi dosednji pokazatelji, izdelana poročila in ekspertize sestavljeni zelo površno, pristransko in v večini primerov ne odražajo realnega stanja. Zato sem že pred sugestijo o izdelavi tega poročila opravil preliminarne raziskave in ugotovil, da celo ob izdatni podpori republiških organov, v smislu finančne sanacije firme, Elan s sedanjim proizvodnim programom in proizvodno tehnologijo po vsej verjetnosti ne bo sposoben opravljati rentabilno proizvodnjo.

Ker sem od RSRDT, dobil podporo omenjenim stališčem o izbiri in preverjanju bodočega partnerja sem se odločil sprejeti tudi iniciativo, da v Elanu ustanovim neformalno komisijo, v kateri bi sodelovale le osebe za katere sem ocenil, da sodijo v značilno tehnokratske strukture srednjih ali nižjih vodilnih delavcev in skušam ugotoviti dejanske vzroke skoraj neverjetnih izgub. Že ob začetku tega dela pa sem za izhodišče sprejel dejstvo, da težave pri poslovanju vsake proizvodne družbe zanesljivo izvirajo iz proizvodnih obratov, poznejše poslovne in finančne manipulacije pa nastajajo zaradi nesposobnega vodstva, ki zaradi popolne odsotnosti znanja, pomanjkljivosti ni znalo odpravljati na vzrokih, ki so jih povzročali - torej na pomanjkljivostih v proizvodnih halah - temveč so na neverjetno nespreten in goljufiv način skušali odpravljati le posledice nenehno nastajajočih proizvodnih izgub.

Poročila, stališča in mnenja, katera navajam se v celoti opirajo na podatke, katere smo obravnavali na skupnih sestankih ter na primerjalno metodologijo in vrednotenja, katerih sem bil vaju ob večletnem delu na proizvodni logistiki v ZRN.

Čeprav se zavedam, da bo to poročilo izpostavljeno mnogim kritikam, posebno s strani dosedanjih in sedanjih vodilnih delavcev, sodelujočencev gospodarskih procesov, kateri so v Elanu povzročili nastanek obstoječe situacije, sem se odločil dati tudi tem skrajšanem poročilu nekakšno "celostno podobo", ki naj bi skušala pojasniti vsaj najpomembnejše vzroke nastanka celotne situacije, ki se jo bomo še desetletja spominjali pod imenom "Afera Elan".

Kako in zakaj je do vsega sploh lahko prišlo?

Trdno verjamem, da bo čez desetletja skrajšano in poenostavljeno pojasnilo "afere Elan" približno takšno:

Kmalu po vojni je v bogati in rodovitni gorenjski vasi z močno razvito obrtno tradicijo lesarjev nastala zadruga in nato tovarna, ki je združila individualna obrtniška znanja, provincialne komplekse in svetovljanske ambicije lokalnih oblastnikov. Firma se je razvijala po preizkušanih "receptih" ekstenzivnega razvoja, toda za razliko od večine drugih realsocialističnih "mastodontov" so izdelki firme poleg povečanih količin dolgo vrsto let vsebovali tudi solidno kvaliteto in relativno pozitivne cenovne parametre. Vzrok temu je bil zelo enostaven: vse do 1975. leta je celotna proizvodnja po tehnologiji in količinah imela značilnosti ekstenzivne, kolektivizirane obrtniške proizvodnje. To pomeni, da je individualni vpliv nekaj sto udeležencev proizvodnega procesa ob začetno treznem in realnem vodilnem kadru vplival tudi na stalno izboljševanje tehnoloških in proizvodnih podrobnosti.

Posledice tržne uspešnosti so v real-socialističnem okolju bile zelo odmevne in je letih med 1975 in 1983 v javnosti ustvarjeno glorifikativno in evforično vzdušje, ki so ga politične sfere republiškega in celo jugoslovanskega nivoja "pridno" izkoriščale kot dokaz uspešnosti, sicer očitno napačnega in zgrešenega gospodarskega modela celotne družbe.

Nekaj uspešnih poslovnih potez v "belem cirkusu" in katastrofa je bila na obzorju. Zakaj?

Vsaka obrtniška proizvodnja je po svoji strukturi in proizvodni logistiki cenovno, predvsem pa količinsko limitirana. Ker vodilni Elana teh dejstev niso poznali se niso niti mogli zavedati urgentne potrebe po takojšnji spremembi globalne proizvodne logistike oz. nujnosti kompletne tehnično - tehnološke reorganizacije v smislu takojšnjega prehoda na industrijsko vele-serijsko proizvodnjo. Rešitve so iskali le v paralelnem podvajanju enakih proizvodnih linij, sistemov in tehnologij. Posledica je bila, da je ob nekajkratnem povečevanju proizvodnje, povprečen obdelovalni čas posameznega izdelka ostal enak v večini primerov pa se je, zaradi izdelave novih in bolj kompliciranih modelov smuči, izdelavni čas celo bistveno povečal. Npr. danes izdelana smučka ima skoraj desetkrat več proizvodnih faz in operacij kot smučka, ki je bila izdelovana pred dvajsetimi leti.

Lahko torej ugotovimo, da je v omenjenem obdobju, namesto prehoda v vele-serijsko industrijsko proizvodnjo v Elanu prišlo do uvedbe produkcijskega sistema, ki ga je tujina nekoč poznala pod nazivom multiplikativna obrtniška proizvodnja izdelkov, ki so sicer primerni le za veliko rentabilnejšo, klasično - vele-serijsko industrijsko proizvodnjo.

Takšne kontradiktornosti in posledično radikalno povečanje proizvodnih stroškov so časovno sovpadli v obdobje maksimalne psihološke euforičnosti, v kateri je vsak vodili delavec Elana že bil ali avtomatično postal lokalna ali celo splošna medijska zvezda sicer že proizvodno - popolnoma založene družbe.

Po izjavah več sodelavcev komisije, so zgodnja, toda še vedno pravočasna poročila (nekatera celo iz leta 1982) o pomanjkljivih ekonomsko - tehničnih parametrih proizvodnje, začela krožiti po tovarni, toda v obdobju tako silovite glorifikacije celotne javnosti, pri vodilnih ni bilo za tovrstne pripombe niti najmanj posluha. Tako so vodilni "paradnega konja" slovenskega gospodarstva vse več časa začeli posvečati sprejemom tujih in domačih delegacij, službenim popotovanjem in zlasti reševanju problemov "visoke gospodarske politike", o tovarni, proizvodnji, produktivnosti, predvsem pa o ceni dragega razvoja in še dražje proizvodnje novih in cenovno nepreverenih izdelkov se dejansko nihče več ni brigal.

Čeprav je po raziskavah, ki sem jih opravil ELAN posloval na samem spodnjem robu donosnosti že od ca. 1976. leta, so prva resna in nedvomna spoznanja o dolgoročni nerentabilnosti "paradnega konja" Slovenskega gospodarstva začela nastajati že okoli 1985 - 86. leta, saj že v teh letih direktni prihodki iz prodaje niso mogli pokrivati stroškov nizko rentabilne proizvodnje in dodatnega razsipnega in neodgovornega razvoja in poslovanja.

Dolžnost vsakega gospodarstvenika je takojšnja reakcija v smeri raziskovanja obstoječega stanja in iskanje konkretnih proizvodno logističnih rešitev za izhod iz krize. Toda, zadeve in problemi so očitno bili veliko bolj komplicirani kot se je to "spodobilo" za "elito" slovenskih gospodarskih voditeljev. Zato je njihov osnovni samoobrambni refleks bil popolnoma napačen: predvsem so začeli skrbeti za prikrivanje dejanskega stanja pred javnostjo in takoj za tem tudi za prikrivanje dejanskega stanja pred lastnimi delavci. Status "najboljših" in "najslavnejših" gospodarstvenikov je bilo potrebno obdržati brez ozira na ceno !

Skrb zaradi nastale situacije jim je sicer narekovala neke ukrepe v smislu iskanja rešitev, konsultirali so celo več strokovnjakov iz tujine toda ni strokovnjaka za analizo produktivnosti poslovanja kateri bi brez vpogleda v vso dokumentacijo in celoto poslovanja lahko ocenil dejansko stanje. Sklepi in nasveti so sicer narekovali potrebe po zmanjšanju števila delavcev za celih 60 % toda napačna naravnost proizvodne logistike in predvsem delavci sami (kateri niso niti v "sanjah" mogli pomisliti, da so poslovni rezultati v resnici katastrofalni), objektivno niso dovoljevali redukcijskih posegov v ELANOV "delovni paradiž".

Proizvodno ekonomska agonija se je tako nadaljevala. Zaradi problemov tekoče likvidnosti pa so se pričela prva zadolževanja pri bankah in drugih podjetjih. Bilo je obdobje ko je nastopala anormna inflacija toda ob še vedno zelo nizki ceni denarja. Tedaj so "veliki kombinatorji" spoznali, da s pomočjo gloriciranega tržnega imena z lahkoto lahko pridejo do poceni denarja in ga ob nekaj dražji "prodaji" z lahkoto lahko podvojijo. Katastrofa se je začela.

Ideje o ustvarjanju denarja z denarnimi transakcijami niso popolnoma nove niti za real-socialistične gospodarstvenike saj jih v celo zelo poljudni literaturi npr. J. K. Galbreitha in drugih avtorjev, najdemo prevedene v naš jezik že skoraj celo desetletje. Čeprav navedeni avtor v svoji knjigi "Denar" predvideva tudi možnost ustvarjanja izgub z denarnimi transakcijami, je nekaj prvotnih uspehov, vodilne Elana prepričalo v možnosti dolgoročnega uspešnega reševanja problemov na opisan način.

Z dokaj visoko stopnjo zanesljivosti lahko trdim, da dejanske izgube, ki izvirajo iz nerentabilnosti in nizke produktivnosti poslovanja v obdobju od 1985 do 1990 leta, ne presegajo vsote od največ 125 Milijonov DEM. Največji del te vsote je "izgubljen" na pogubnem poslovanju "jahting" programa, približno ena petina na proizvodnji smuči in ostanek na razsipnih razvojnih in propagandnih aktivnostih. Vso ostalo izgubo pa gre pripisati neodgovornem in hazarderskem ravnanju samo nekaj ljudi, ki so izkoristili tržno ime, poslovne zveze in navidezno dober image ELANA in ob popolni nestrokovnosti in dilatantizmu zapravili več sto Milijonov DEM v prvem večjem jugoslovanskem poizkusu ustvarjanja denarja z denarnimi transakcijami.

III

Kaj so nam zapustili

Če odštejemo denar "zaigran" na ruleti denarnih transakcij nam ostane tovarna, ki je v šestih letih poslovanja naredila izgub v približni višini svojega šest letnega bruto prometa. Takšno stanje bi za večino "izgubarjev" pomenilo popolno odsotnost možnosti nadaljnjega preživetja toda v "običajnih" primerih gre za tovarne s slabimi oz. tržno nezanimivimi izdelki ali pa za tovarne čigar delavci ne premorejo elementarnih znanj potrebnih za proizvodnjo tržno atraktivnih izdelkov. Ker je večji del proizvodnega programa Elana celo v svetovnem merilu še vedno tržno atraktiven sem analizo obstoječega stanja preusmeril predvsem v raziskovanje vzrokov tako drage proizvodnje in v možnosti reorganizacije proizvodne logistike katera naj bi omogočila bistveno nižjo proizvodno ceno.

V predhodnem poglavju sem omenil, da se v Elanu opravlja multiplikativna obrtniška proizvodnja izdelkov, nisem pa omenil dejstva, da je ta proizvodnja v največji meri mehanizirana oz. strojno opremljena. Visoko mehaniziran proizvodni proces obrtniškega značaja pa je ob relativno majhnem reorganizacijskem posegu običajno možno preusmeriti v proizvodni proces z značilnostmi velikoserijske industrijske proizvodnje. Kaj jih v osnovi razlikuje:

Pri multiplikativni obrtniški proizvodnji koristimo veliko število enakih strojev na katerih se ob majhni pretočni hitrosti, vzporedno proizvajajo enaki izdelki (nekateri modeli smuči so se v Elanu proizvajali na več kakor dvajset enakih vzporednih linijah oziroma strojih !!!), pri industrijski proizvodnji pa osnova učinkovitosti leži v čim manjšem številu enakih strojev, ki pa morajo delovati z optimalno obdelovalno hitrostjo.

Jasno je, da drugi način zaposluje veliko manj delavne sile in pred vsem odpravlja delovne zastoje, ki se v prvem načinu javijo v obliki "ozkega grla" v vseh operacijah v katerih je število strojev manjše od linijsko predvidenega.

Analiza Elanove proizvodnje smuči mi je že ob prvem preverjanju potrdila domnevo o popolni zmedbi v odnosu na koncept proizvodne logistike saj je mehaniziranost skoraj vseh postopkov tako velika, da bi ob relativno majhnih dodatnih vlaganjih, bistveni zaostitvi tehnološke discipline, nabavi nekaj dodatnih strojev, ki povzročajo "ozka grla", predelavi nekaj obstoječih strojev in višji avtomatizaciji določenih postopkov, obstoječo proizvodnjo z lahkoto lahko preusmerili v veliko učinkovitejšo proizvodnjo velikoserijskega značaja.

Dodatni ukrepi v smislu poenotenja surovin, tehnoloških in delovnih postopkov, konceptualne spremembe in racionalizacija v konstrukcijskih značilnostih so ne samo možne temveč jih večina strokovnih delavcev, konstruktorjev in tehnologov že dalj časa ima pripravljene za uvedbo v proizvodnjo. Toda na žalost, nihče od njihovih do sedaj nadrejenih niti nihče iz množice dosedanjih sanacijskih, upraviteljev, do tega momenta o njihovih predlogih ni hotel niti slišati!

O dobesedno tragikomičnosti trenutne situacije nazorno govori podatek, da bi sanacijski vložek v proizvodnjo smuči, ki ne dosega niti 80 % izgube, ki jo bo ta proizvodnja naredila samo v tem letu, zanesljivo omogočil dolgoročno izjemno visoko produktivnost in akumulativnost poslovanja. Vodilni in odgovorni delavci pa še vedno raje proizvajajo "fabricirana" poročila in pričakujejo pomoč "širše družbene skupnosti" za dejansko nadaljevanje popolnoma nesmiselne agonije.

PRIKAZI IN ANALIZE PO PROIZVODNIH DEJAVNOSTIH

P r o i z v o d n j a s m u č i :

V nasprotju z večino mnenj, ocen in številko o letnih kapacitetah proizvodnje smuči v ELANU, obstoječe proizvodne zmogljivosti ne omogočajo večje proizvodnje od ca. 375.000 parov smuči letno. Možno je, da je prodajna realizacija v nekaterih obdobjih bila prikazana kot večja toda le ob vključevanju zalog polizdelkov ali gotovih izdelkov daljšega proizvodnega cikla v eno prodajno sezono.

Na osnovi pridobljenih podatkov, povprečna izvozna cena para smuči trenutno ne more preseči 110 DEM saj moramo upoštevati, da bo tudi v bodoči prodaji ca. 80 % količin sodilo v nižjo in zato tudi cenejšo skupino, za čigar izdelke se cene v prodajni sezoni gibljejo med 85 in 125 DEM. Ker bo v naslednjem obdobju ELANU življenjsko potrebna čim večja prodaja (tudi izven regularne prodajne sezone !), menim, da bo soliden prodajni dosežek že če dosežemo navedeno povprečno ceno od 110 DEM.

Primerjalne kalkulacije, ki sem jih opravil na osnovi več metodoloških raziskav in ob korekcijskem primerjanju vsaj z enim tujim proizvajalcem (ATOMIC) napovedujejo, da bi ob letni proizvodnji od 400.000 parov smuči, največje število delavcev v neposredni proizvodnji lahko bilo 265 (vključno skupinovodje, obratovodje, vodjo proizvodnje in tehnologom proizvodnje).

Glede na obstoječo proizvodno tehnologijo in organizacijo proizvodnje je manjše izhodiščno število delavcev tako ali drugače izključeno, saj jih pogojuje obstoječa proizvodna logistika.

Ob osnovnih izračunih sem upošteval neto OD v razponu med 900 in 1.400 DEM mesečno saj nižji OD trenutno ne omogoča odpravo visoke fluktuacije, kar bi v svojem nadaljevanju ustvarilo dodatno in rapidno povečevanje že tako visokega procenta proizvodnega škarta in bistveno upočasnilo proizvodni ritem. Vsekakor pa bruto OD ne sme presegati 27.000 DEM letno na zaposlenega delavca.

Kolikor mi je znano, je za letošnje leto planirana proizvodnja smuči v obsegu ca. 160.000 parov. Ob dosegu srednje cene 110 DEM za par smuči bi celotna bruto realizacija dosegla 17,600.000 DEM.

Predno navedem ustrezno tabelo, naj še omenim, da tovarna ELAN v svoji neposredni preteklosti niti slučajno ni bila zmožna izdelati 160.000 parov smuči z 265 delavci (kolikor jih je približno v tem momentu še zaposleno !).

Tabela dohodkovnih in stroškovnih parametrov za planiran obseg proizvodnje 160.000 parov smuči z 265 delavci v 1991. letu.

OBREMENITEV	Stroški na par a Izdelanih smuči			
	(DEM)	(%)	(DEM)	(DEM)
1 Povprečni NHS	74,00	67,20	11,840.000,--	17,600.000,--
2 B O D	44,71	40,65	7,155.000,-	
3 Energija	8,66	8,34	1,386.000,--	
4 PS	16,50	15,00	2,640.000,-	
5 Proizvodni škart	5,53	5,02	885.000,-	
6 Reklamacije	0,99	0,90	158.400,-	
7 EPD	6,60	6,00	1,056.000,-	
8 Bazvoj	3,85	3,50	616.000,--	
9 Aktivno trženje C*C	4,62	4,20	739.200,-	
1 SUS	1,54	1,40	246.400,-	
	167,01 DBH		26,722.000,--	17,600.000,--

Po navedenih podatkih bo tekoča izguba poslovanja ob koncu leta preseгла 9,1 milijonov DEM.

OBRAZLOŽITEV TABELE:

1 . NMS - Neposredni materialni stroški

Po podatkih katere sem dobil od članov komisije, so NMS nekaterih tipov smuči še bistveno višji (78,- DEM), v celoti pa ni bistveno nižjih od 68 DEM in pri vseh je veliko vprašljivih postavk v zvezi z obračunavanjem obresti na zaloge, itn. Osnovni problem pa je vsekakor katastrofalna situacija na področju izbire dobaviteljev, kvalitete ter cen surovin, saj je politika nabave do sedaj bila skoraj neverjetno neodgovorna. Npr. na skupnem sestanku vodstva (pred komaj enim letom) je bilo "deklarirano" stališče ELAN-ovega vodstva, da "ELAN-u več pomenijo dobri poslovni odnosi z dobavitelji surovin kot prerokanje ali celo izsiljevanje in zniževanje cene za samo nekaj DEM !"

V prilogi, ki jo je sestavil g. Valenčič je opisan načrt kater bi moral znižati NMS s sedanjih 78,-- DEM na komaj 42 - 43 DEM, po paru smuči. Toda v tem momentu je neko večje zniževanje v celoti neizvedljivo in ga v analizi ne morem sprejeti 1

2. BOD - Bruto osebni dohodek

V odstavku pred tabelo je problem opisan. Zniževanje predvidenega BOD npr. na polovico bi zaradi fluktuacije povzročilo

katastrofalne posledice. Zato menim, da je začasno zniževanje BOD možno le za 20 - 30 % v odnosu na opisano kar bi tekočo izgubo zmanjšalo za največ ca. 2 Mil . DEM.

3. Energija - skupna energetska poraba proizvodnje

Skupna energetska poraba celotne tovarne je izjemno visoka že zaradi zelo specifične proizvodnje, ki zahteva veliko prezračevanja hal, ogrevanja, itd. V letošnjem letu nedvomno ne bo nižja od lanske in so predvideni stroški v višini ca. 3,2 Mio. DEM. Od te vsote na proizvodnjo smuči odpade 45,9 %. Vsi podatki so izjemno vzorno obdelani in jih zainteresirani dobijo pri g. Selčanu.

4. PS - Proizvodni servis.

Glede na strukturo in logistiko obstoječe proizvodnje, je vloga proizvodnega servisa ključnega pomena, saj izdeluje orodja, celotne procesne naprave in priprave, vzdržuje izdelane in kupljene stroje v stalno optimalnem tehničnem stanju itd. Pri nekaterih orodjih mora imeti poleg zaloge surovin tudi precej velike zaloge gotovih izdelkov itd. Zato menim, da je spodaj navedena tabela, ki jo je izdelal g. Renko, dokaj realna.

Branko Renko;

OCENA STROSKOV IN CEN TEKOČEGA IN INVESTICIJSKEGA VZDRŽEVANJA PROIZVODNEGA SERVISA V PROIZVODNJI SMUČI:

LETNA PROIZVODNJA:	200.000 parov/leto	300.000 parov/leto	400.000 parov/leto
VARIANTA I	12,70 DEM/par	9,14 DEM/par	7,35 DEM/par
VARIANTA II	9,70 DEM/par	7,10 DEM/par	5,80 DEM/par
VARIANTA III	16,50 DEM/PAR	11,79 DEM/PAR	9,30 DEM/par

VREDNOST VGRAJENEGA MATERIALA JE NA PAR SMUČI V VSAKEM PRIMERU VSAJ 2,-- DEM (BREZ REVALORIZACIJE VREDNOSTI ZALOG).

VARIJANTA I IMA ZA OSNOVO REŽIJSKO URO IZDELAVE ORODIJ PO CENI OD 35 DEM/URO.

VARIJANTA II IMA ZA OSNOVO REŽIJSKO URO IZDELAVE OD SAMO 25 DEM IN JE DPORABNA LE V PREHODNEM OBDOBJU SAJ DOLGOROČNO NE OMOGOČA DOHODKOVNO UPRAVIČENEGA POSLOVANJA PROIZVODNEGA SERVISA.

VARIJANTA III IMA ZA OSNOVO VARIANTO I OB SOČASNEM OBRAČUNU TUDI STROSKOV TEKOČEGA VZDRŽEVANJA (V OSNOVNI CENI NI PRIŠTO SAJ PRIDE V POŠTEV ŠELE V NOVI ORGANIZACIJI POSLOVANJA) IN OB ZDRUŽENI OBRAČUNSKI URI OD 35 DEM/URO.

5. Proizvodni škart

Zaradi prikrivanja ali slabe evidence so dolgoročni podatki o proizvodnem škartu zelo težko dosegljivi. Škart iz medfaznih postopkov velikokrat sploh ni bil evidentiran, iz obstoječih podatkov pa se npr. že za lansko leto zelo razlikuje in sicer zaradi različnih metodologij proračuna dejanske vrednosti. Minimalno veljavna številka za lansko leto je 885.000 DEM in sem jo vnesel v tabelo. Druga, ki "kroži" je ca. 920.000 DEM in tretja skoraj 1,100.000 DEM.

Brez ozira na veljavnost prve ali tretje številke naj podvlečem, da je glavni vzrok tako velikega škarta tehnologija brušenja spodnje drsne ploskve smučke. Po izjavah g. Tomana in g. Ruparja sta rešitev tega problema in uvedbo tehnologije brušenja spodnje površine pred lepljenjem, predlagala že pred 8 leti!! Po uvedbi takšne tehnologije, bi se škart predvidoma skoraj prepolovil! Seveda pa so njuna prizadevanja ostala brez odziva. V prispevku, ki ga je sestavil g. Jerala se predvideva določena redukcija škarta toda brez vlaganja v spremembo tehnoloških postopkov se problem zanesljivo ne more sanirati!

6. Reklamacije

Na višino reklamacij bistveno vpliva izhodna kontrola. Reklamacije so sicer v recipročnem sorazmerju z višino škarta, saj jih pogojujejo enaki vzroki, zaradi katerih nastane proizvodni škart. V tabeli je predviden minimalen obseg - zlasti v znesku saj je v finančnem pogledu cena reklamacije veliko višja od cene škarta nastalega po istem vzroku.

7. EPD - Ekonomsko propagandno delovanje

Prepričan sem, da so dosedanji stroški ELANA v tovrstno dejavnost bili vsaj tri do pet krat višji, saj poleg plačevanja tekmovalcem vključujejo mnogo elementov: propagandni material, sejemske prireditve, javne prezentacije izdelkov itd. Po izračunih in ekspertizah več "zunanjih" strokovnjakov, bi procent za tovrstna izdvajanja moral dolgoročno dosegati celo 12 do 17 % od B R kar je očitno veliko več od v tabeli predvidenega, Popolno zanemarjanje te dejavnosti tudi v kriznem obdobju ne more biti sprejemljivo in bi imelo pogubne posledice.

3 . Razvoj

Brez stalnih vlaganj med 7 in 9 % od BR, ni proizvajalca sorodne opreme na svetu kateri bi lahko preživel tržno konkurenco. V Tabeli je predvideno le 3,5 %, kar je že samo po sebi le trenutna rešitev za kratko, krizno obdobje.

3. Aktivno trženje C&C (Cash and Carry - Plačaj in odnesi)

Procent predviden v tabeli je dejansko zelo nizek, saj domnevam,

da bo v novi organizaciji, prodajni oddelek dejansko odkupoval gotove izdelke od proizvodnih enot in jih sam plasiral kupcem. To pomeni, da bo prodaja postala "dodatni grosist", saj se lokalni grosist javlja v obliki generalnega zastopnika na vsakem tržišču. Tudi v tem primeru 4,2 % "rabata" ni pretiran zaslužek, saj bo prodaja velikokrat morala nositi stroške občasnih zalog.

10. SUS - Skupni upravni stroški

Upravičeno dvomim, da bodo skupne službe lahko poslovale s tako nizkimi stroški saj sem navedel procent, ki je značilen za firme v skandinavskih državah.

Čeprav bi v skupini obremenitev lahko dodal še vsaj pet ali šest manjših postavk katere v tabeli nisem evidentiral naj dodam, da redukcija zneskov BOD, PS, EPD, razvoja in katere od ostalih postavk, v najboljšem primeru in samo v kratkem obdobju lahko pripelje do prihranka od maksimalno 3,9 Mil. DEM/letno. To konkretno pomeni, da proizvodnja smuči v letošnjem letu ne more povzročiti izgube, ki bi bila manjša od 5,000.000,-- DEM.

V nadaljevanju navajam prispevke sodelavcev komisije v katerih so razvidni: pot, potrebe in cene investicijskih vlaganj, ki jih proizvodnja smuči potrebuje za dolgoročno sanacijo in uvedbo rentabilne in dohodkovno atraktivne proizvodnje.

Prvi prispevek je sestavil g. Jerala, ki je sicer sodeloval tudi v delu večine drugih članov komisije. Prispevek je zanimiv, saj podaja globalne podatke o možnih reorganizacijskih izboljšavah brez večjih vlaganj. Na žalost pa (g. Jerala se s tem v celoti strinja) vsi navedeni ukrepi ne morejo sanirati tako velikih cenovnih razlik, ki jih prikazuje zgoraj navedena tabela in bi po moji oceni le zmanjšali izgubo za nadaljnjih ca. 1 do 1,5 Milijona DEM letno, odpraviti pa jo v celoti ne morejo.

Aleš Jerala:

RACIONALIZACIJA PROIZVODNJE SMUČI

PREDLOG, KAKO IN KOLIKO IZBOLJŠATI PRODUKTIVNOST V PROIZVODNJI SMUČI, JE POGOJEN Z NEKATERIMI OBVEZNI MI SPREMEMBAMI V VODENJU, PRIPRAVI IN IZVEDBI PROIZVODNJE IN NE VSEBUJE VEČJIH (SICER NUJNO POTREBNIH) INVESTICIJSKI H VLAGANJ V STROJNO OPREMO PROIZVODNJE. V TEM SMISLU PREDLOG OBDELUJE LE NASLEDNJA PODROČJA:

1. PODROČJE RACIONALIZACIJE

- TEHNOLOŠKA IN OPERATIVNA PRIPRAVA DELA
- PROIZVODNJA, VKLJUČNO S POMOŽNI MI ODDELKI (IZDELAVA SIT, MODELARNA)
- VMESNO SKLADIŠČE POLIZDELKA

2. CILJI

OSNOVNI CILJ JE VIŠJA PRODUKTIVNOST. ZA DOSEGO TEGA BI PROJEKT REŠEVAL NASLEDNJE DELNE CILJE:

- SKRAJŠATI VLOŽENO ŽIVO DELO
- IZBOLJŠATI KVALITETO, KI NI POGOJENA S TEHNOLOGIJO (TEHNOLOŠKA NEDISCIPLINA, DELOVNA NEDISCIPLINA, ZAMENJAVA MATERIALA ALI POLIZDELKOV ITD)
- ZMANJŠATI VMESNE - MEDFAZNE - ZALOGE POLIZDELKOV IN SUROVIN
- ZMANJŠATI ŠTEVILO ZASTOJEV NASTALIH ZARADI TEHNOLOŠKE NEDISCIPLINE
- POVEČATI IZKORISTEK STROJNIH KAPACITET IN CEN. DEL. ČASA

OMENJENI CILJI IZHAJAJO IZ OPAZOVANJ, REALIZIRANIH S STRANI ANGLEŠKE SVETOVALNE SKUPINE IN POZNEJŠEGA NADALJNJEGA PROJEKTA V ELAN V LASTNI REŽIJI. TI KAŽEJO NA KOMAJ 40 DO 60% IZKORIŠČANJA DELOVNEGA ČASA. NAVEDENE POSTAVKE SO VZROK TEMU.

3. SREDSTVA IN METODE ZA DOSEGO CILJEV

ZA REALIZACIJO V NADALJEVANJU OMENJENIH UKREPOV JE ZNANJE V ELANU DOKAJ OMEJENO. ZA NEKATERA PODROČJA SVETUJEM SODELOVANJE ZUNANJIH SODELAVCEV.

3.1. INFORMACIJSKI PODSISTEM PROIZVODNJE V SKLOPU ELANOVEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA

GLAVNI KAZALCI, POMEMBNI ZA VODENJE IN UPRAVLJANJE PROIZVODNJE SMUČI:

- PRODUKTIVNOST
- GIBANJE LASTNE CENE
- OSCILACIJE KVALITETE
- GIBANJE ZALOG REPROMATERIALOV, POLIZDELKOV IN IZDELKOV
- KONTROLA DOSEGANJA ČASA PROIZVODNIH CIKLOV
- KONTROLA IZVEDBENIH ČASOV POSAMEZNIH DELOVNIH NALOGOV
- NADZOR GIBANJA PRODAJNIH CEN NA POSAMEZNIH TRŽIŠČIH

VSAKA INFORMACIJA JE SESTAVLJENA IZ SKLOPA POD INFORMACIJ IN PODATKOV, KI SO V POMOČ POSAMEZNEMU NIVOJU ODLOČANJA. RAZČLENJENE INFORMACIJE SO TUDI OSNOVA TUDI ZA IZRAČUN KALKULACIJ. ZA REALNE IN AŽURIRANE PODATKE JE POTREBNO UVESTI PRIMERNO DELOVNO DOKUMENTACIJO.

OBSTOJEČI INFORMACIJSKI SISTEM JE VSESTRANSKO POMANJKLJIV, REŠITEV JE OBLIKOVATI NOV SISTEM. V PRVO FAZI TO POMENI NABAVO (LAHKO UPORABO OBSTOJEČEGA, ČE JE SPREJEMLJIV) HARDWARA, V DRUGI PA IZDELAVA SOFTWARE. PRI TEM VKLJUČITI ZUNANJE SODELAVCE (POHAR, BEDINA).

3.2. DELOVNA DOKUMENTACIJA

OBLIKOVATI JO USTREZNO KONCEPTU INFORMACIJSKEGA SISTEMA.

USTREZNO DOKUMENTACIJO OMOGOČA KOREKTNO IN RACIONALNO ZAJEMANJE PODATKOV. DANES JE POMANJKLJIVO, S TEM SO POMANJKLJIVE IN DVOMLJIVE OBSTOJEČE BAZE PODATKOV. MOŽNI STA DVE VARIANTI:
- REVIDIRATI OBSTOJEČO DOKUMENTACIJO, ČE JE KOMPATIBILNA, Z NOVIM INFORMACIJSKIM SISTEMOM PA JO JE MOŽNO OBDRŽATI
- OBLIKOVATI NOV SISTEM (NPR. GEORGA, ORNIG), DELOVNE DOKUMENTACIJE Z RAČUNALNIŠKO PODPORO

V PRIMERU DRUGE VARIANTE BI BILO POTREBNO VKLJUČITI ZUNANJE SODELAVCE.

3.3. PLANIRANJE

DANES JE POMANJKLJIVO OPERATIVNO PLANIRANJE. V TEM SMISLU JE POTREBNO IZVESTI:

- ŠTUDIJO ČASA
- ŠTUDIJ DELA (MORA BITI USKLAJEN S TEHNOLOŠKIMI SPREMEMBAMI)
- DOLOČITI METODO PLANIRANJE (PRIMEREN PLAN V VEČINI DELAVNIC JE "FIRST IN - FIRST OUT)
- RAČUNALNIŠKO PODPORO PLANIRANJU

IZVEDBA TEGA DELA JE MOŽNA V LASTNI REŽIJI.

3.4. SPREMEMBA MIŠLJENJA

KER BI Z OMEJENIM ŠLO ZA VLAGANJE NEČESA NOVEGA, JE NUJNO POTREBNA BOLJŠA DISCIPLINA, DEFINIRANJE ODGOVORNOSTI, KONTROLO USPEHOV, IZBOLJŠAN KONCEPT NAGRAJEVANJA IN SANKCIJ, INFORMIRANJE. V TEM SMISLU JE POTREBNO IZOBRAŽEVANJE.

4. REALNE MOŽNOSTI IZBOLJŠAV NA PODLAGI ORGANIZACIJSKE RACIONALIZACIJE (IZHODIŠČE JE LETO 1990 - POVPREČNE VREDNOSTI IN KOLIČINE) BREZ TEHNOLOŠKIH, STROJNIH, RAZVOJNIH IN DRUGIH INVESTICIJSKIH POSEGOV

KAZALEC	STANJE	REALNO DOSEGLJIVI CILJI
Vloženo delo ure/par	cca. 2,7 neto ure/par	2,1 neto
Stroški škarta	cca. 885.000 DEM	cca. 600.000 DEM
Izkoriščenost delovnega časa	40 - 60%	80%
Redukcija vmesnih zalog	Ni izklj. tehnološko pogojene	

V SPLOŠNEM BI TO POMENILO OD 20 - 30% VIŠJO PRODUKTIVNOST

(IZHODIŠČE = 316 LJUDI PROIZVEDE LETNO 250.000 PAROV ALPSKIH SMUČI).

TO POMENI, DA LAHKO SAMO Z ORG. RACIONALIZACIJO ENAKO KOLIČINO PROIZVEDEMO Z CCA 250 LJUDMI.

REALNO DOSEGLJIVI CILJI SO OCENJENI NA PODLAGI OPAZOVANJA IN REZULTATOV ANGLEŠKE SVETOVALNE SKUPINE.

5. NAČIN IZVEDBE PROJEKTA PROIZVODNE RACIONALIZACIJE

V PRIMERU SANACIJE KOMPLETNEGA POSLOVNEGA PROCESA PREDLAGAM NASLEDNJI VRSTNI RED:

- OSNOVANJE INFORMACIJSKEGA SISTEMA IN DELOVNE DOKUMENTACIJE
- ŠTUDIJ DELA IN ČASA
- PLANIRANJE IN SPREMEMBO MIŠLJENJA

V PRIMERU, DA JE KOMPLETEN PROJEKT V TEM TRENUTKU PREVEČ KOMPLEKSEN IN ZAHTEVEN, PREDLAGAM VSAJ IZVEDBO ORGANIZIRANEGA IN RAČUNALNIŠKO PODPRTEGA PLANIRANJA IN NADZORA, SAJ SE TA DEL PROJEKTA LAHKO IZVAJA LOČENO OZ. KOT NEODVISEN PROJEKT.

V naslednjem prispevku so predlogi g. Valenčiča, ki je navedel svoja videnja o nujno potrebnih in izhodiščnih spremembah konstrukcijsko razvojnega koncepta, kateri bi dolgoročno omogočil anormno znižanje bodočih proizvodnih stroškov.

Valter Valenčič:

PREDLOGI ZA SANACIJO PROIZVODNJE NA PODROČJU SPREMEMB RAZVOJNIH KONCEPTOV V SMISLU POENOTENJA, PROIZVODNE TIPIZACIJE IN UVEDBE RACIONALNEJŠIH RAZVOJNO PROIZVODNIH KONCEPTOV.

1. KADROVSKI PROBLEM

ZA USPEŠNO IN NEMOTENO DELO BI BILO POTREBNO NUJNO K SODELOVANJU PRITEGNITI NASLEDNJE PROFILE LJUDI:

- | | |
|-------------------------------------|--|
| - KONSTRUKTOR SMUČI | PAVEL ŠKOFIC
(prioriteta)
ali
RUDI KOKALJ |
| - STALNI ZUNANJI SODELAVEC | ANDREJ ROBIČ |
| - OBLIKOVALEC NA 3D RAČUNAL.SISTEMU | JURE FRANKO |

S POZNAVANJEM RAČUNALNIŠKE
OPREME IN SWAERA

- TEHNIČNO IZOBRAŽEN SAMOSTOJNI LABORANT NOV DELAVEC
- TEHNIČNI IZOBRAŽEN TEHNOLOG Z ZNANJEM
TUJIH JEZIKOV ZA STIKE Z DOBAVITELJI NOV DELAVEC
- STALNI ZUNANJI SODELAVEC ALEŠ JERALA

2. POCENITEV IZDELKOV S SPREMEMBAMI KONSTRUKCIJSKIH KONCEPTOV

- OSNOVNI CILJ NOVEGA KONCEPTA JE ZNIŽEVANJE NMS S SEDANJIH 68 -
78 DEM NA NOVI 42 - 43 DEM OB ENAKI OZ. POVEČANI KAKOVOSTI
GOTOVIH IZDELKOV
- KONCEPT KOLEKCIJE

			TN 175
MBX		KLASIKA -	
/ I /		/	
TN232	TN243		TN 134

- SAMO TAKO IMENOVANA MBX KONSTRUKCIJA IMA VELIKO PRIHODNOST,
ZATO SE BODO KLASIČNI MODELI POČASI UMIKALI MBX-U
- PRIČAKUJEM POTREBNO VELIKO FLEKSIBILNOST PRI OBLIKOVANJU IN
GRADNJI MBX SMUČI IN DRUGAČNIH OBLIK
- V KLASIČNI MBX KONSTRUKCIJI PREDLAGAM POENOTENJE VSEH
KOVINSKIH ELEMENTOV
- PREDLAGAM, DA V KLASIČNI KONSTRUKCIJI AKCEPTIRAMO LE DVE
KONSTRUKCIJI:
 - 1. BOGATO ZA ZGORNJA DVA (ŠTIRI) TIPA SMUČI
 - 2. REVNO ZA VSE OSTALE TIPE SMUČI
- ZA VSE TIPE KLASIČNIH SMUČI PREDLAGAM ENOTNO LAHKO, CENENO
LESENO SREDICO (TRADICIJA)
- TN 175 JE SPREJEMLJIVA LE ZA ZGORNJI RAZRED SMUČI
- ZA CENENE SMUČI MORAMO BITI SPOSOBNI BARVNEMU PRILAGAJANJU
MODNIM TRENDOM (ZGORNJI DESIGN, STRANICA, DRSNJA OBLOGA)
- VEČPLASTNE ROVINAPE NADOMESTITI Z VSTR.

3. PROBLEM PREIZKUSNEGA LABORATORIJA

- ZAPOSILITEV ODGOVORNE OSEBE JE OSNOVA ZA POSODOBITEV NIVOJA VSEH POTREBNIH MERITEV NA SMUČEH, KI SO V KORIST KONSTRUKTERJEV IN CELOTNEGA NIVOJA ELANOVIH SMUČI.

4. KVALITETA SMUČI

GLEDE NA ZMANJŠANJE ŠTEVILA KONSTRUKCIJ SMUČI IN TOLERANČNO OBMOČJE TOGOSTI SMUČI ENAKE KONSTRUKCIJE, PREDLAGAM DELITEV SMUČI (TOGE IN MANJ TOGE) ION TO TRŽNO IZKORISTITI.

5. TEKMOVALNE SMUČI

SMUČI ZA POTREBE NAJBOLJŠIH TEKMOVALCEV STROGO IZDELOVATI LOČENO OD SERIJSKIH SMUČI, KI NAJ NE BODO STROGO TAKŠNE, KOT TEKMOVALNE.

6. DELO NA STISKALNICAH

DELO NA STISKALNICAH ORGANIZIRATI PO DOLŽINAH SMUČI, TAKO, DA JE PRAKTIČNO NEPOTREBNO VEČKRATNO NASTAVLJANJE MOSTIČENJA (DVE KONSTRUKCIJI).

7. VMESNO SKLADIŠČENJE

VMESNE SKLADIŠČNE PROSTORE PRILAGODITI TEHNOLOGIJI NADALJNJE OBDELAVE SMUČI, TAKO, DA PREPREČIMO NEPOTREBNI TRANSPORT.

8. IZDELAVA MODELOV

MOŽNOST CENEJŠE IZDELAVE MODELOV MBX !!!

9. PROBLEMATIKA CEN VHODNIH SUROVIN

ORGANIZIRATI STALNO ANALIZO IN PREVERJANJE CEN SEDANJIH IN NOVIH DOBAVITELJEV SUROVIN, UPORABLJENIH PRI GRADNJI SMUČI ITD.

V naslednjem prispevku g. Toman in g. Rupar naštevata v "telegrafskem" stilu kaj je potrebno spremeniti, če hočemo usposobiti firmo ELAN za rentabilno proizvodnjo smuči:

Slavko Toman in Stane Rupar:

KAJ VSE MORAMO SPREMENITI KOT PREDPOGOJ USPEŠNI RACIONALIZACIJI PROIZVODNJE OBSTOJEČIH IN RAZLIČNIH BODOČIH MODELOV SMUČI

KEMIČNA

- ZAMENJAVA POSTOPKA (LIKVIDACIJE)

- UKINITEV VSEDALNIKA S FILTRIRANJEM

UKREP

- NABAVA PESKALNEGA STROJA
- LINIJA ZA AVTOMATSKO PESKANJE
- PREHOD IZ CELIH ROBNIKOV NA PERFORIRANE - ČLENKASTE KONICE IN PETE

ODPADE

- KRIVILNI STROJ IN SE PREIDE NA ENOSTAVNO LINIJO PESKANJE Z VKLJUČITVIJO PREČNEGA IN DOLŽINSKEGA NAREZA TOČNIH DIMENZIJ BREZ ODPADKA IN S TEM VEČJEGA IZKORISTKA
- ELEMENTOV SESTAVE (AL) PO NOVEM KEMIČNO NE OBDELUJEMO
- IZDOBAVA Z ZAŠČITO (PRAJMER)
- NAREZ DRSNE OBLOGE - KAPACITETA, DOPOLNITVE

SITOTISK DRSNE OBLOGE

- SPREMEMBA STROJNE OPREME, DOPOLNILA ZA ZMANJŠEVANJE NAPAK IN RACIONALIZACIJA
- VPELJATI POPRAVILO IZMETA ZA PONOVRNO TISKANJE (IZMET JE ODLOČNO PREVELIK !)

MOKRI POSTOPEK

- RACIONALIZACIJA - IZKORISTEK MATERIALA, NAREZ IN SEKUNDARNI MATERIAL

LEPLJENJE

- AVTOMATIZACIJA NASTAVITVE STISKALNIC, SAMOKONTROLA PARAMETROV (ZARADI ELIMINACIJE NAPAK)
- UKINITEV HLAJENJA
- PRILAGODITEV POGOJEM V TOPLEM STANJU
- UČINEK POVEČANJA KAPACITET
- ZMANJŠANJE STROŠKOV ENERGIJE
- POSODOBITEV TRANSPORTA

TRAJNO OZNAČEVANJE IZDELKOV - SMUČI

- UVEDBA BAR KODE +- ZA KORIŠČENJE V PROIZVODNJI IN PRODAJI

NADALJNJA OBDELAVA

- SPREMEMBA TEHNOLOŠKE OBDELAVE NOVEJŠIH IN STAREJŠIH TIPOV SMUČI
- UKINITEV OBSTOJEČE TEHNOLOGIJE IN PREHOD NA INDUSTRIJSKO SERIJSKO OBDELAVO
- UVAJANJE NOVIH POSTOPKOV OBDELAVE PRIMERNIH ZA VELIKE SERIJE
- MEDFAZNO SPREMLJANJE KVALITETE IN KOLIČINE SMUČI
- UPOŠTEVATI JE PROJEKT NOVE LINIJE ZA OBDELAVO DRSNE PLOSKVE
- UPOŠTEVATI OBDELAVO KONICE IN PETE MEDFAZNO
- OBDELAVA PETE

- UKINITEV POSTAJ - DER - V LINIJSKO PROIZVODNJO
- POSODOBITEV FINIŠA DRSNE OBLOGE (KAMEN ALI TRAK) Z CNC SISTEMOM OBDELAVE, TAKO OBLIKOVNO KOT PROGRAMSKO PO PARAMETRIH IN ZAHTEVAH OBDELOVANCA

LAKIRNICA

- LOGIČNA POSTAVITEV - NADALJNJA LAKIRNICA - REZANJE OBSTOJEČI, POSNEMANJE ROBOV, OBDELAVA KONICE - PETE MATIRANJE
- IZLOČITEV TRANSPORTA
- UMIVANJE - SITOTISK, LINIJSKA POVEZAVA 5 TISKOV, MEDFAZNA KONTROLA, UREDITEV, POPRAVILO
- RAZČISTITI MEDFAZNI ČAS Z USTREZNIMI BARVAMI ALI ZALOGOVNIKI
- IZDELAVA SIT - PASARJI IN OSTALO ZA ZMANJŠEVANJE NAPAK
- UMIVANJE IN "UV" POSTOPEK - AVTOMATSKO VLAGANJE - KONTROLA ZGORNJE POVRŠINE Z DOSTAVO TRANSPORTA (NA DELOVNO MESTO KONTROLE - KONČNA)
- SLAČENJE FOLIJE MBX (POSTOPEK) IN VKLJUČITEV POSTOPKA V KONČNO KONTROLO.
- AVTOMATSKO VLAGANJE MBX SMUČK V BRUŠENJE SPODAJ
- ISTO ZA OSTALE SMUČI (PREDHODNO TAMPOTISK)
- FINO BRUŠENJE ROBNIKOV (NAKLON) - NOV STROJ
- NOV STROJ ZA BRUŠENJE OB STRANI Z SPREMENJENIM NAČINOM BRUŠENJA
- PARANJE - AVTOMATSKO
- FEDRANJE
- ČIŠČENJE STRANIC
- VOSKANJE
- ŠTEVILČENJE
- ZAVIJANJE
- VPRAŠANJE PORABE VODE - IZKORISTEK
- VPRAŠANJE PORABE ZRAKA - IZKORISTEK
- SKUPNA ENOTA ZA DODATKE VODI
- POCENITEV IZDELAVE MODELOV ZA SESTAVO SMUČI

 Sledeči prispevek je dejansko nadaljevanje prejšnjega le, da so naštetih konkretni ukrepi in potrebe ter njihova predvidena cena:

Stane Rupar in Slavko Toman
 Ob sodelovanju V. Avguščina:

PLAN INVESTICIJ V OSNOVNA SREDSTVA PROGRAMA SMUČI

NAMEN:

RACIONALIZACIJA PROIZVODNJE V SMISLU IZBOLJŠANJA PROIZVODNJE LOGISTIKE, SKRAJŠANJA IZDELOVALNIH ČASOV, RACIONALNEJŠE IZRABE OBSTOJEČE DELOVNE SILE, MANJŠE ENERGETSKE PORABE NA ENOTO IZDELKA TER DVIGA IN IZENAČEVANJA KVALITETE GOTOVIH IZDELKOV OB NIŽJI PROIZVODNI CENI.

CILJI:

- ZNIŽEVANJE POVPREČNEGA AKTIVNEGA OBDELOVALNEGA ČASA ZA PAR SMUČI S SEDANJIH 2.7 URE/PAR NA 1.4 URE (PAR
- ZNIŽEVANJE POVPREČNEGA PASIVNEGA OBDELOVALNEGA ČASA (MED-FAZNA SKLADIŠČENJA IN OBDELOVALNI ZASTOJI ZARADI OZKIH GRL TEHNOLOŠKEGA PROCESA) S SEDANJIH DO CCA. 40 UR NA NAJVEČ 240 MINUT.
- POVEČANJE PROIZVODNE KAPACITETE NA 400.000 PAROV LETNO
- ZMANJŠANJE DELOVNE SILE V PROIZVODNJI NA 265 ZAPOSLENIH
- ZMANJŠANJE SLABE KVALITET POD 3 %

PRIPRAVA LESENIH ELEMENTOV

- LINIJA ZA ODREZ IN PORAVNAVO MBX SMUČI	CCA	45.000 DEM
- STROJ ZA IZDELAVO SREDI ZA MBX SMUČI		55.000 DEM
- NAPRAVA ZA MERJENJE SABLAVOSTI SREDIC		15.000 DEM
- NOVI MODELI ZA MBX SMUČI, TIP 18 - ORODJA		35.000 DEM
- DODELAVA DIMTER LINIJE ZA SPAJKANJE KRATKEGA LESA		10.000 DEM
- DOPOLNITEV LINIJE ZA PREDELAVO BLOKOV		600.000 DEM
- REORGANIZACIJA ODDELKA-PRESTAVITEV STROJEV		10.000 DEM
- DELOVNA MIZA SESTAVE MBX		5.000 DEM

		775.000 DEM

KEMIČNA OBDELAVA MATERIALA

- OPUŠČANJE POSTOPKA KEMIČNE OBDELAVE KOVINSKIH DELOV PREUREDITEV PROSTOROV		15.000 DEM
- NABAVA PESKALNEGA STROJA - LINIJSKA POSTAVITEV		10.000 DEM
- PREHOD NA ČLENKANJE ROBNIKOV - LINIJA/DOLŽINSKI PREČNI NAREZ, PORAVNAVA, ŽARJENJE		45.000 DEM

		70.000 DEM

SITOTISK DRSNIH OBLOG

- SITOTISK DRSNIH OBLOG - DODATNA STROJNA OPREMA ZA ZMANJŠANJE IZMETA		150.000 DEM
---	--	-------------

MOKRI POSTOPEK

- POVEČATI IZKORISTEK MATERIALA, PREVERITI MOŽNOST UPORABE ODPADKA V PARALELNIH PROIZVODNIH-RAZISKAVE		150.000 DEM
---	--	-------------

LEPLJENJE

- AVTOMATIZACIJA NASTAVITVE STISKALNIC, SAMOKONTROLA PARAMETROV		250.000 DEM
---	--	-------------

- KRAJŠANJE CIKLA LEPLJENJA V STISKALNICAH-UKINITEV

HLAJENJA, TRANSPORT, ODVOD TOPLOTE IZ PROSTORA	180.000 DEM

	430.000 DEM
TRAJNA OZNAKA SMUČI	
- BAR KODA ZA KORIŠČENJE V PROIZVODNJI IN PRODAJI	400.000 DEM
NADALJNJA OBDELAVA SMUČI	
- POZICIRANJE MBX - REZKANJE KONICE	20.000 DEM
- REZKANJE PETE ZGORAJ-RAZVOJ, VKLJUČEVANJE V LINIJO	30.000 DEM
- PREDELAVA PREČNEGA TRANSPORTERJA	20.000 DEM
- REZKANJE PROFILA, PREUREDITEV DVOSTRANSKE BRUSILKE V SMISLU PREPREČEVANJA ZAKALITEV	30.000 DEM
- ZAMENJAVA GROBIH POSTOPKOV OBDELAVE DRSENE OBLOGE, S STROJEM ZA PREBRUŠENJE ROBNIKOV IN REZKANJEM DRSENE OBLOGE-RAZVOJ IN VKLJUČEVANJE V REDNO PROIZVODNJO	400.000 DEM
- PRVA FAZA REORGANIZACIJE POSTOPKOV FINE OBDELAVE DRSENE OBLOGE - PRERAZPOREDITEV STROJEV, VLAGALNE NAPRAVE	100.000 DEM
- DRUGA FAZA - NABAVA NOVIH STROJEV ZA FINIŠ Z BRUSNIMI KAMNI	600.000 DEM
- TRANSPORT MED POSAMEZNIMI OPERACIJAMI-ZALOGOVNIKI, TEKOČI TRAKOVI	200.000 DEM
- ZAPRT SISTEM PRETOKA TEHNOLOŠKE VODE	55.000 DEM
- POSNEMANJE ROBOV ZGORAJ-NOV STROJ	45.000 DEM
- STROJNA OBDELAVA KONICE, PETE	250.000 DEM

	1.750.000 DEM
LAKIRNICA	
- STROJ ZA UMIVANJE SMUČI PRED LAKIRANJEM	150.000 DEM
- NAMESTITEV REZKANJA STRANSKEGA PROFILA S SKOBLANJEM	120.000 DEM
- DOKONČANJE RAZVOJA SITOTISK STROJA, DOKUP 4 NOVIH STROJEV	400.000 DEM
- TRANSPORT MED STROJI, SUŠILNE KOMORE	150.000 DEM
- PRILAGODITEV IZDELAVE SIT NOVI TEHNOLOGIJI	50.000 DEM
- ROTOTISK ZGORNJE OBLOGE - VLOŽEK V RAZVOJ	500.000 DEM
- VLAGALNA NAPRAVA V STROJ ZA UV LAKIRANJE, IZLAGALNA NAPRAVA IN TRANSPORT NA MESTO KONTROLE LAKA	50.000 DEM

	1.420.000 DEM
KONČNA OBDELA SMUČI	
- SLAČENJE MBX-A - RAZVOJ STROJA, VKLJUČEVANJE V PROIZVODNJO	100.000 DEM
- TRANSPORT IN VLAGALNA NAPRAVA NA LINIJI	30.000 DEM

- POSTAVITEV NOVE LINIJE - BRUŠENJE OB STRANI, FINO BRUŠENJE DRSNE OBLOGE, FINO BRUŠENJE ROBNIKOV (Z NAKLONOM), SUŠENJE	350.000 DEM
- STROJ ZA AVTOMATSKO PARANJE SMUČI	100.000 DEM
- NOV STROJ ZA VOSKANJE DRSNE OBLOGE	90.000 DEM

	670.000 DEM

RACIONALIZACIJA ZA ZMANJŠANJE PORABE ENERGIJE

- ZA HALO LEPLJENJA IZDELATI NOV IZRAČUN PREZRAČE- VALNIH POTREB IN KAPACITET	
- IZVESTI KONTROLO TEHNOLOGIJE	
- KORIGIRATI TEHNOLOGIJO PREZRAČEVANJE	300.000 DEM
- V HALI B IZDELATI NOV KONCEPT ODSESOVAJA ODPADKOV	
- LIKVIDACIJA MOKREGA FILTRA VSLED SPREMEMB V TEHNOLOGIJI OBDELAVE SMUČI	150.000 DEM

	450.000 DEM

RAZVOJ IN PROIZVODNJA STROJEV IN NAPRAV

- NABAVAQ STROJA ZA REZKANJE CNC 3 D	380.000 DEM
- STROJ ZA KRIVLJENJE PROFILOV	40.000 DEM
- STROJ ZA KRIVLJENJE CEVI	120.000 DEM

	540.000 DEM

SKUPNO POTREBNI INVESTICIJSKI STROŠKI ZA DOKONČNO
PROIZVODNO SANACIJO IN UVEDBO DOHODKOVNO ATRAKTIV-
NE IN PROIZVODNO EKSPANZIVNE PROIZVODNJE SMUČI: 6.405.000 DEM

Kot je iz prikazanih podatkov razvidno, bi sanacijski vložek, ki je bistveno manjši od proizvodne izgube, samo v tem letu omogočil proizvodnji smuči definitivno in dolgoročno sanacijo.

Konkretno, navedena investicija in vsi predlagani ukrepi, bi že v naslednjem 1992. poslovnem letu omogočili proizvodnjo smuči po lastni bruto proizvodni ceni, ki bi se gibala med 79,- in največ 86,- dem za par cenejših smuči v seriji večji od 200.000 parov letno in 97,- do 112,- dem za par dražjih smuči v seriji večji od 120.000 parov letno.

Kot zanimivo informacijo na navedem še naslednje: primerjalni

izračuni, ki sem jih opravil za obdobje 1986 - 1990 nakazujejo na verjetnost, da je ob tedanjem številu zaposlenih lastna - bruto proizvodna cena presegala dem 200,-- za par izdelanih smuči, ki so v izvoz prodajane za manj kot 50 % tega zneska !

- V -

P l o v i l a

Prva "svetla točka", s katero sem se srečal v analizi ELAN-ovega poslovanja je bila proizvodnja "malih" plovil saj v ELAN-u ima že dolgoletno tradicijo in ker z njo ni bilo možno povzročati euforičnega blišča "svetovljanskih" dosežkov, je od nekdaj bila prepuščena trdi konkurenci in tržnim zakonitostim. Verjetno je to bil tudi vzrok za relativno zdravo osnovno, redno in vsaj globalno preverjanje ekonomskih parametrov in očuvanje vsaj "zdrave kmečke pameti" na relacijah zelenega in v resnici doseženega.

Drugi vzrok zaradi katerega je proizvodnja malih plovil ostala dohodkovno pokrita je nedvomno bila nekakšna "konkurenca", ki je nastajala v ločeni proizvodnji jaht - jadrnic, ki je v ELANU od samega začetka bila zastavljena brez najmanjšega oziranja na tržne zakonitosti.

O samem "jahtingu", ki je ELANU naredil najmanj 15 - 17 Milijonov DEM proizvodne in vsaj še nekajkrat toliko izgube v tržnem delu poslovanja, menim, da nima smisla izgubljeni besed. Poročilo, ki bi ga samo o tem delu proizvodnje in poslovanja lahko sestavil bi bilo po obsegu daljše od tega celega poročila. Toda menim, da to poročilo morajo najprej dokončati uslužbenci "Slavije" v Ljubljani jaz ga bom pa komentiral šele takrat ko bodo akterji in povzročitelji vseh teh dogajanj onesposobljeni vsaj do te mere, da ne bodo mogli vplivati celo na nekatera ministrstva slovenske vlade ! V celoti pa sumim, da je do večine malverzacij prihajalo od strani oseb katere so v tujini za Elan naročale jahting opremo čigar cene se (za isto plovilo) lahko gibljejo v razponu celo do 1 : 6. To opremo (jadra, vitla, krmilne naprave itn.) je namreč Elan praviloma uvažal po nedefiniranih in ne specificiranih uvoznih zaključkih tako, da se dejansko nikoli ni vedelo katera in koliko draga oprema je namenjena določenemu plovilu. Ker je zadevna oprema lahko tudi zelo draga (v nekaterih primerih lahko celo preseže ceno korita z notranjo opremo !), so osebe, ki so do- ločale uvozne specifikacije v dogovoru z osebami, ki določajo iz- vozne oz. prodajne cene in v dogovoru s tujimi trgovci - lahko na tujem tržišču ustvarjali poseben profit pri katerem Elan ni bil udeležen. V prodaji slabše opremljenih plovil na jugoslovanskem trgu pa so nastalo razliko lahko vsaj deloma "pokrili".

Elan od najzaslužnejših mož za ekonomsko in mentalno "zdravje" proizvodnje malih plovil je po moji oceni g. Miha Pretnar, ki je

sestavil naslednji prispevek o proizvodnji in predlogih za nadaljnje delo.

Miha Pretnar:

PREDLOGI O NADALJNJEM DELU (PROIZVODNJI) V PLASTIKI - ČOLNI

1. RACIONALIZACIJA PROIZVODNJE

ZMANJŠATI ŠTEVILO TIPOV ČOLNOV, OZ. PRED PRIČETKOM PROIZVODNJE DOLOČENIH ČOLNOV DOBITI DOVOLJ PREDNAROČIL

TRENTNO USPEŠNI TIPI ČOLNOV;

GT 495 FAMILY LETNA KOLIČINA 400 KOM (IZDELOVALNI ČAS 65 UR, 330 KG, PRODAJNA CENA 6.000 DEM, MIN - ODVISNO OD DRŽAVE UVOZNICE. TRENTNO POVPRASEVANJE PO TEM ČOLNU ZELO TEŽKO ZADOSTIMO

GT 570 FAMILY & LETNA KOLIČINA 200 KOM, IZDELAVNI ČAS FISHERMAN 110 - 125 UR, PRODAJNA CENA 12.500 - 13.500 DEM, TEŽA 640 - 660 KG. PO TEM ČOLNU TRENTNO NE MOREMO ZADOSTITI POVPRASEVANJU.

GT 450 FAMILY LETNA KOLIČINA 200 KOM, IZDELAVNI ČAS 50 UR, TEŽA 250 KG, PRODAJNA CENA 4.500 DEM, ČOLNI SE DELAJO LE V DOLOČENEM OBDOBJU IN JIH JE ŠE NEKAJ NA ZALOGI.

OD OSTALIH MALIH PLOVIL SE V VELIKIH KOLIČINAH KLJUB ZASTARELOSTI IZDELUJEJO ŠE T 401 IN PASARA 490 (VSAKIH PO CCA 300 KOM LETNO). ČOLNA STA KLJUB "LETOM" DOHODKOVNO ZANIMIVA, VPRAŠANJE JE STANJE ZALOG, KER SE DELATA NA ZALOGO.

T 401 NAM ZADNJA LETA IZDELUJEJO KOOPERANTI.

TRENTNO STA V FAZI PROTOTIPA DVA NOVA ČOLNA - E 600 CABIN IN E 23 W/A.

ZA TA ČOLN SO VSE PRIPRAVE ZA NORMALEN PRIČETEK DELA PRIPRAVLJENE, OSNOVNI PODATKI PA SO SLEDEČI:

E 600 CABIN NAROČENIH 30 KOM, S TEM, DA BI JIH LETNO BREZ TEŽAV PRODALI 100-120, IZDELAVNI ČAS 165 UR, TEŽA Z MOTORJEM 1150 KG. PRODAJNA CENA 27.500 DEM

E 23 W/A NAROČENIH 25 KOM. LETNA KOLIČINA 80-100 PLOVIL, IZDELAVNI ČAS 210 UR, TEŽA Z MOTORJEM 1500 KG, PRODAJNA CENA 36.000 DEM.

VELIKA PLOVILA

E 19 - JADRNICIA LETNA KOLIČINA 50 KOM (25 KOM. "KIT" S TEM, DA JIH PONAVIDI PONOVRNO "VLAČIMO" V DELAVNICO IN DOKOMPLETIRAMO), NAROČILO JE 15 KOM. PO MOJI OCENI TO PLOVILO IZDELUJEMO Z DOLOČENO I Z G U B O SAJ JE IZDELAVNI ČAS 180 UR, TEŽA 800 KG, CENA 18.000 DEM.

E 33 (E 3311) - JADRNICIA LETNA KOLIČINA 100 KOM, TRENUTNO NAROČILO 15 ENOT. IZDELAVNI ČAS JE 550 UR, TEŽA 3700 KG. CENA JE 80.000 DEM. OB USTREZNI PRODAJI JE TO EDINA ELANOVA JADRNICIA, KI NAM ZANESLJIVO PRINAŠA VSAJ MINIMALNI DOBIČEK.

E 431 TA NOVA JADRNICIA JE NASTALA KOT MODIFIKACIJA STAREGA IN DOHODKOVNO POGUBNEGA MODELA E 43. TRENUTNO JE PRODANIH 10 ENOT (OPCIJE ZA ŠE 30) IZDELAVNI ČAS 2000 UR, TEŽA 8.500 KG. PRODAJNA CENA JE 210.000 DEM. PLOVILO JE TIK PRED PRIČETKOM SERIJSKE IZDELAVE. PO MOJI OCENI BI PROIZVODNJA LAHKO PRINAŠALA DOBIČEK PRI SERIJI OD VSAJ 5-6 ENOT MESEČNO. OB MANJŠI SERIJI BI V ISTI HALI MORALI SOČASNO IZDELOVATI MANJŠA PLOVILA (STROŠKI OGREVANJA, VENTILACIJE, KOMPR. ZRAKA, OSVETLITVE ITD.).

E 35 POWER TO PLOVILO SMO RAZVIJALI ZA JEANNEAU-A IN JE PO MOJI OCENI NAJVEČJI ELAN-OV "STREL MIMO" !!

2. POENOTENJE SESTAVNIH DELOV IN CENE VGRAJENIH MATERIALOV

DO SEDAJ SO SE MATERIALI VGRAJEVALI ZELO STIHIJSKO (PRIMER JADRNICIA E 33 KONTRA E 43 /AFORMOZIJA KONTRA TEAK). MALI ČOLNI MAHAGONIJ. TO NAM JE IZREDNO POVEČALO ZALOGE MATERIALOV.

VSEKAKOR JE POTREBNO NAJPREJ TIPIZIRATI VRSTE LESA IN NOTRANJO OPREMO PRI JADRNICIAH, PRI VELIKIH PLOVILIH JE TO VEČ ALI MANJ UREJENO.

POTREBNO JE VEČJE ANGAŽIRANJE PRI ISKANJU NOVIH DOBAVITELJEV IN KOREKTIVNEGA ZNIŽEVANJA VHODNIH CEN VSEH REPROMATERIALOV (TO NI KRIVDA NABAVE, AMPAK PRITISKI "OD STRANI" - OD KON-

STRUKTORJEV VELIKIH PLOVIL.

V SMISLU POENOTENJA IZDELKOV OBDELATI VSE ČOLNE IN PREITI NA ČIM BOLJ ENAKE VGRAJENE MATERIALE.

3. REKLAMACIJE, SERVIS

DOSEDANJE ŠTEVILO SERVISERJEV (POVPREČJE LETA 1990=9,7) ZMANJŠATI NA MINIMUM. DOSEČI PRAVILEN ODNOS KUPEC - PROIZVAJALEC, KAJTI NA TA NAČIN, DA SO KUPCI PODKUPOVALI SERVISERJE, NE GRE VEČ. DO SEDAJ JE BILA NAVADA, DA JE ELAN PRAKTIČNO PRIZNAL VSE, KAR NAS JE SEVEDA OGROMNO STALO. PREKINITI S TEM.

VEČJA POVEZAVA PROIZVODNJA - REKLAMACIJE. TAKOJŠNJE UKREPANJE V ZVEZI S TEM, NE PA DA SE NIČ NE NAREDI MESECE IN MESECE, TEMVEČ SE DELA PO STAREM.

ELAN CHARTER - V KOLIKOR OSTANE V ELANU GA JE TREBA ORGANIZIRATI POPOLNOMA SAMOSTOJNO OZIROMA NEODVISNO, NE PA, DA DOBIČEK OSTANE V CHARTER-JU, IZGUBO PA REDNO IN VEDNO POKRIVA MATIČNI ELAN. PO MOJEM MNENJU CHARTER V PROIZVODNJI NI INTERESANTEN IN JE UVEDEN LE ZATO, DA BI PRIKRILI DEJSTVO, DA IZDELANIH JAHT NI MOŽNO PRODATI !

4. PROPAGANDA, MARKETING

DOSEDANI NAČIN DELA (POSEBNO ELAN V STEČAJU) JE POPOLNOMA NEUSTREZEN. PRI IZBIRANJU IN DOLOČANJU PROPAGANDNEGA MATERIALA ODLOČANJE NEKAJ KLJUČNIH LJUDI (OBLIKOVALCI, PRODAJA, KONSTRUKTORJI, KUPCI). NAJEM LJUDI ZA DOKONČANJE PROPAGANDE OD ZUNAJ. MEDSEBOJNA KONKURENCA, NE PA MEDSEBOJNO PRIKRIVANJE NESPOSOBNOSTI.

5. OPREMA PROSTOROV, DELAVNIC, DELOVNI ČAS

CELOTNO PODROČJE IZDELAVE PLOVIL CENTRALIZIRAMO (IZJEMA MOGOČE MODELARNA - RAZVOJ, TODA TUDI TO V OKVIRU TOVARNE!). HITREJŠE PRILAGAJANJE OZ. PREHOD IZ PROIZVODNJE ENEGA MODELA ČOLNA V DRUGEGA. NE OZKO SPECIALIZIRANE DELAVNICE KOT SEDAJ, AMPAK VZPOREDNA IZDELAVA BOLJ ALI MANJ ZAHTEVNIH PLOVIL V ISTI PROIZVODNJI HALI. DVOIZMENSKO DELO TUDI V MONTAŽNIH DELAVNICAH, SEVEDA PRILAGOJENO LIVNICI IN NANOSU GELCOATA (VEČJA FLEKSIBILNOST LIVNIC). BOLJŠI PREGLED KALUPOV IN VEČJI POUKAREK NA SKLADIŠČENJU LE-TEH. BOLJŠE IN BOLJ VESTNO SKLADIŠČENJE KALUPOV IN PRAVOČASNA OBNOVA LE-TEH.

6. SKLADIŠČA KONČNIH IZDELKOV

KLJUB DO SEDAJ ZADOVOLJIVIM SKLADIŠČNIM RAZMERAM, VEČJI

POUDAREK PLOVILOM, KI DALJ ČASA LEŽIJO NA ZALOGI (MALA PLOVILA), TAKO, DA SE V NJIH NE NABIRA VODA IN POZIMI LED!

7. OPREMLJENOST PROIZVODNJE

VERJETNO ENA NAJBOLJ ŠIBKIH TOČK PROIZVODNJE PLOVIL. NABAVA ROBOTA ZA POLAGANJE ENOSTAVNIH LAMINATOV (LUPINA). DOSEDANJA UPORABA ODSESOVANJA V VSEH FAZAH OBDELAVE PLASTIKE.

PRIROČNO SKLADIŠČE ORODJA IN MATERIALOV ZA VGRADNJO.

8. TEHNIČNO OSEBJE, RAZVOJ, PROTOTIPNA DELAVNICA

VEČJA CENTRALIZACIJA TEHNIČNEGA OSEBJA.

RAZVOJ ZA CELOTNO PODROČJE TOVARNE ČIM BOLJ ENOTEN (SKUPEN), TAKO, DA SI PROJEKTANTI IN KONSTRUKTERJI MED SEBOJ POMAGAJO. CENTRALEN SISTEM INFORMACIJ. CENTRALNI SISTEM RAČUNALNIKOV (TRENUTNO NI ČLOVEKA, KI BI SPLOH SKRBEL ZA TO PODROČJE). TISTI, KI BI SKRBEL ZA RAČUNALNIKE, MORA BITI "Z FIRMO", NE DA SKRBI LE ZASE (PRIMER IBM CENTER ELAN). MANJ KOMPLICIRAN PRENOS INFORMACIJ (DOKUMENTACIJA, KOSOVNICE, IZD.) V PROIZVODNJO. VEČJE UPOŠTEVANJE PRIPOMB OD KONSTRUKTORJEV IN HITREJŠI PRENOS SPREMEMB V PROIZVODNJI.

PROTOTIPNA DELAVNICA ENA ZA CELOTNO TOVARNO, TAKO, DA NE PRIDE DO PODVAJANJA ORODIJ, PRIPRAV, ITD., POSEBEJ TISTI, KI SO MANJ IZKORIŠČENA. PROTOTIPNA DELAVNICA NAJ BI ZAPO-SLOVALA LJUDI RAZLIČNIH POKLICEV (MIZARJI, KOVINARJI, ITD.), KI BI SE MED SEBOJ DOPOLNJEVALI. ENOTEN PROSTOR, ENOTNA NABAVA, ENOTNO SKLADIŠČE. POVEZAVA VODJA PROTOTIPNE DELAVNICE Z VODJI POSAMEZNIH PROIZVODNIH PROGRAMOV.

- VI -

L e t a l a

V obravnavanju problematike proizvodnje jadralnih letal sem se ponovno srečal s skoraj neverjetnim pojavom, da skoraj vsi zaposleni trdijo (in so v to globoko prepričani), da je njihova proizvodnja zelo uspešna in ekonomsko atraktivna. Čeprav sem za to področje imel veliko pomanjkanje časa, osnovni pokazatelji kažejo na dokaj slabe argumente, ki bi takšno mnenje tudi potrjevali.

Ker je model DG 100 (izdelanih 221 enot) že pred časom opuščen so

trenutno v proizvodnji le DG 300 in tri izvedenke DG 500 - Trener DG 500 - Jadralno in DG 500 - Motorno jadralno letalo. DG 300 je že homologiran in izdelan v številu 389 enot. DG 500 pa sploh še ni homologiran čeprav je v ELANU izdelanih že 28 enot kar pomeni, da je pričakovati še precej sprememb (beri dodatnih stroškov) saj matična firma iz ZRN ima dokaj nenavaden običaj, da po cenah dogovorjenih za serijsko izdelavo, izvaja v ELANU brezplačen razvoj svojih (dokaj pomanjkljivih) prototipov. Dodatne desetine in v nekaterih primerih celo stotine delovnih ur potrebne za predelave do sedaj še niso plačali in vse kaže, da jih za takšna plačila nihče niti ne terja.

V spodaj navedeni tabeli sem "nabral" le nekaj osnovnih podatkov o dosedanji proizvodnji, iz katerih je razvidno, da se v proizvodnji dejansko zasluži izredno nizka efektivna delovna ura. Le-ta ob upoštevanju vseh stroškov (amortizacija del. prostorov, ročnega in drugega orodja, popravila in vzdrževanje modelnih orodij / priprav, stroški EPD, AT, SUS, proizvodnega škarta itd.) nikakor ne more biti višja od ca. 15,5 DEM. Vseh teh stroškov in npr. stroškov reklamacij, za katere sem dobil le neki podatek iz leta 1989. leta (20.000 DEM plačanih, brez da bi reklamacije bile preverjene), nisem mogel izračunati, saj za resnejše analitike ni bilo časa, že dobljene številke pa nazorno prikazujejo realno stanje, katero nikakor ne more vzbujaati kakršnegakoli optimizma.

Letna kapaciteta proizvodnje letal z zaposlenimi ca. 43. delavci je ca. enaka številu zaposlenih in nikakor ne presega 46 enot.

Tabela le nekaterih stroškov in osnovnih dohodkov v proizvodnji letal za matično firmo iz ZRN:

Letalo	Priznано in plačano št ev ilo norma ur (ur)	Priznan bruto znesek plačila iz ZRN (DEM)	povprečno št ev ilo dejansko opravljenih ur (ur)	Cena energije po letalu (DEM)	Strošek vloženega dom. materiala (DEM)	Teoretična norma ura brez drugih stroškov (DEM)
DG 300	944	27.768.--	1.050	3.405,--	3.970,--	19,42
DG 500						
Trener	1.600	37.920.--	1.850	3.405,--	5.100,--	15,91
Jadralno	1.760	49.446,--	1.980	3.405,--	6.000,--	20,20
Motorno	1.840	51.555,--	2.050	3.405,--	6.500,--	20,31

Ponovno poudarjam na morebitno netočnost in pomanjkljivost navedenih podatkov saj je možno, da so vložki domačega materiala večji od navedenih (posebno pri modelih Jadralno in Motorno). Glede na število dejansko opravljenih ur pa naj opozorim na podatek, da je v enem primeru na DG 500 Trener namesto 1.600 porabljenih celih

2.900 norma ur. Na splošno vse kaže, da so dejansko opravljene ure zelo pomanjkljivo evidentirane. Poleg tega naj opozorim na pojav po katerem vodstvo sklepa pogodbe z redno zaposlenimi delavci o nadurnem pogodbenem delu (6,-- DEM/uro) kar je za firmo ELAN zelo slabo saj večina opravlja to delo na škodo rednega delovnega časa.

Celovitejšo analizo problematike in predloge za sanacijo poslovanja sem pripravljn sestaviti v nekaj naslednjih dneh okvirno pa menim, da proizvodnja letal niha na skrajnem robu preživetja in le "fabricirani" podatki lahko prikazujejo njeno globalno uspešnost.

Tudi v tej dejavnosti sem dobil nekaj podatkov o zelo "čudnih" elementih poslovanja. Npr. na letališču Lesce se nahaja letalo DG 300 katero ELANU nikoli ni plačano (50.000,-- DEM) ni pa več vknjiženo v tovarniško dokumentacijo !!

V celoti se nagibam k mnenju, da je kooperacijska pogodba sklenjena z zahodnonemškim partnerjem dokaj neugodna saj vse kaže, da "partner" izvaja svoj (skoraj celoten) razvoj letal na račun in stroške Elana. Poleg tega je treba opozoriti na nenavaden pojav po katerem Elan v letala vgrajuje bistveno večji delež doma nabavljenega materiala izvažata pa po cenah kot, da ta material sploh ne obstaja ali ni bil nabavljen in vgrajen !

- VII -

Š p o r t n a o r o d j a

O delovanju oddelka za proizvodnjo športnega orodja je poročilo sestavil član komisije g. Žukovec. Glede na majhnost celotnega kolektiva in potrebe ELANA po njihovi dejavnosti (polovico prometa ustvarilo s kooperacijo z drugimi oddelki tovarne) menim, da je njihovo delovanje sprejemljivo uspešno.

Blaž Žukovec dipl. ing:

ANALIZA DOSEDANJEGA IN PREDLOGI ZA NADALJNJO ORGANIZACIJO DELA
TER NADALJNJI RAZVOJ DEJAVNOSTI ZA PROIZVODNJO ŠPORTNEGA ORODJA

1. ORGANIZIRANOST Š.O.

1.1. GLOBALNA

USTANOVITEV DELNIŠKE DRUŽBE ELAN ŠPORT

- 1.1.2. SOLASTNIŠTVO DO 20 % ZAPOSLENIH Z NAMENOM DVIGNITI MOTIVACIJO IN HOTENJA PO KONTINUIRANEM NAPREDKU
- 1.1.3. AKTIVNO TRŽENJE
- 1.1.4. RAZDELANA FINANČNA SHEMA
- 1.1.5. KONSTANTEN RAZVOJ DOMAČIH STROKOVNJAKOV IN PRITEGNI-TEV UVELJAVLJENIH SVETOVNIH IMEN S TEGA PODROČJA
- 1.2. PARCIALNA:
 - 1.2.1. RAZVOJ IN PROJEKTIVA
 - 1.2.2. PROIZVODNJA
 - 1.2.3. TRŽENJE (ABSOLUTNO AKTIVNA)
 - 1.2.4. VGRADNJA IN MONTAŽA
 - 1.2.5. SERVISIRANJE
 - 1.2.6. USLUGE IN DEJAVNOSTI V SMISLU IZKORIŠČENJA ZNANJA, STROJNIH KAPACITET, IPD.
- 1.3. MIKRO:
 - 1.3.1. OPREMA ŠPORTNIH DVORAN IN CENTROV
 - 1.3.2. ŠOLSKE TELOVADNICE
 - 1.3.3. OTROŠKA IGRIŠČA IN IGRALNICE
 - 1.3.4. OPREMA ZA NAVTIKO
 - 1.3.5. SPECIFIČNI IZDELKI, KI SO TEHNOLOŠKO VEZANI NA PRED-HODNE IZDELKE
 - 1.3.5.1. REŠEVALNA OPREMA IN LESTVE
 - 1.3.5.2. REHABILITACIJSKA OPREMA
2. MOŽNOSTI ZA NADALJNJE DELO
 - 2.1. OD SKUPNO 14.000 OŠ IN SŠ V YU, LE V 2500 ŠOL OPREMLJENIH S TELOVADNICO
 - 2.2. OPREMA OD 30-40 % IZTROŠENA

- 2.3. PORAST ZANIMANJA ZA NAVTIKO KONSTANTEN
- 2.4. TRG "LAČEN" REHABILITACIJSKE OPREME
- 2.5. PSIHOLOGIJA UKVARJANJA Z REKREACIJO V STALNEM KONSTANTNEM PORASTU
- 3. AKTIVNOSTI ZA DOSEG OSTALIH CILJEV SANACIJE
 - 3.1. AKTIVIRATI "SPEČE" ZNANJE TEHNIČNEGA KADRA
 - 3.2. SE NAUČITI AKTIVNEGA TRŽENJA
 - 3.3. DISCIPLINA NA PODROČJU FINANC
 - 3.4. DISCIPLINA NA PODROČJU TEHNOLOGIJE IN Z NJO POVEZANE
 - 3.4.1. VARČEVANJE Z MATERIALI ŽE OB KONSTRUKCIJI
 - 3.4.2. IZKORIŠČANJE KAPACITET (DODATNE STORITVE)
 - 3.4.3. KONSTANTNA IZBOLJŠAVA TEHNOLOGIJ
 - 3.5. ŠIRITEV OSVOJENEGA DOMAČEGA TRGA
 - 3.6. UREDITEV OBSTOJEČIH IN ISKANJE NOVIH PARTNERSKIH VEZI
 - 3.7. PRILAGAJANJE POSAMEZNIM STANDARDOM DRŽAV
 - 3.8. UZAKONITI ODGOVORNOST
 - 3.9. NAGRAJEVANJE IN NAPREDOVANJE PO REZULTATIH
 - 3.10. SPREMLJANJE FINANČNIH TOKOV IN ZAKONODAJE GLEDE CARIN
- 4. TRŽENJE, TRG, PRODAJA
 - 4.1. PRODAJA NA TERENU, NE PREKO TELEFONA
 - 4.2. POVEZAVA Z VODILNIMI PROIZVAJALCI IN PRODAJALCI OPREME
 - 4.3. ORIENTACIJA NA 4 - 5 ENAKOVREDNIH DEJAVNOSTI
 - 4.3.1. ŠPORTNO ORODJE
 - 4.3.2. ŠIROKOPOTROŠNI ARTILKI ZA ŠPORT IN REKREACIJO
 - 4.3.3. OPREMA ZA PLOVILA
 - 4.3.4. LESTVE IN REŠEVALNA OPREMA
 - 4.3.5. STORITVE
 - 4.4. POVEZAVA Z ZDRAVILIŠČI IN REHABILITACIJSKIMI CENTRI
- 5. MOŽEN TRG, KUPCI

- 5.1. ŠOLE
- 5.2. DRUŠTVA
- 5.3. HOTELI
- 5.4. ZDRAVILIŠČA

- 5.6. POSAMEZNIKI
- 5.7. GASILCI
- 5.8. PODJETJA
- 5.9. PTT, ELEKTRO PODJETJA

- 6. ZNANE POMANJKLJIVOSTI IN TEŽAVE

- 6.1. HENDIKEP ZARADI SPECIFIČNOSTI
- 6.2. NEKVALITETNA DOMAČA SUROVINA
- 6.3. VISOKA CENA TEHNOLOGIJ ZA MALOSERIJSKO PROIZVODNJO
- 6.4. DRAG KAPITAL
- 6.5. ENOLETNO NAČRTNO UNIČEVANJE "PRIDNOSTI
- 6.6. MAČEHOVSKI ODNOS DO PROGRAMA ŠO S STRANI DOSEDANJIH VODIL-
VODILNIH STRUKTUR ELANA

- 7. TEHNIČNO TEHNOLOŠKI VIDIK

- 7.1. Z OZIROM NA IZREDNO ŠIROK SPEKTER IZDELKOV (PREKO 500
POZICIJ - BREZ POLIZDELKOV ZA PLOVILA), MAJHNOST SERIJ,
VISOKE ZAHTEVE PO KVALITETI JE NUJNA NABAVA CNC STROJA IN
VEČJI INVESTICIJSKI POSEG V LAKIRNICO.

- PREDLAGAM NABAVO CNC CENTRA ZA OBDELAVO DOLGIH, OZKIH
LESENIH ELEMENTOV OPREME ZA LAKIRANJE.

TABELA III./1. TEHNOLOŠKA ZMOGLJIVOST PROIZVODNJE IN PREDVIDENO POVEČANJE V OBDOBJU 1990-1993.

- 1. IZDELEK
- 2. NORMATIV
- 3. DEJANSKE ZMOGLJIVOSTI V 1990 LETU (KOSOV/LETO)
- 4. POTREBNE ZMOGLJIVOSTI V 1993 LETU (KOSOV/LETO)

1.	2.	3.	4.
TRIM LETVENIK	0,2850	150	1.000
TRIM LETVENIK	0,3200	100	1.000
TRIM OBEŠALO	0,1350	150	1.000
TRIMLET	0,4000	700	4.000
FIKSNI LETVENIK	0,2650	600	1.000
LETVENIK ALLARD	0,2850	200	600
MBX SREDICA	0,0416	14.600	50.000
KLOP TRIMLETA	0,5000	500	1.000
E 33 KIT	1,0000	80	120

E 33 CH	6,0000	80	120
E 35 HT,CH	16,0000	8	10
E 43	32,0000	24	60
SABL.SNOWBOARD	5,3400	60	0

SKUPAJ NORMA UR: 3.436 8.634

VIŠINA POTREBNE INVESTICIJE ZA NAVEDENO POVEČANJE OBSEGA PROIZVODNJE JE PO OCENI CCA. 0.7 MILIJONA DEM.

OBRAZLOŽITEV:

GLEDE NA OCENO AKTIVNOSTI ZA LETO 1993 BO POTREBNO SAMO NA CNC STROJU IZVESTI SKUPNO 8.636 UR, OB PREDPOSTAVKI 240 DELOVNIH DNI X 16 UR = 3.840 UR ZMANJKA 4.796 UR.

NABAVA NAMENSKEGA CNC OBDELOVALNEGA CENTRA BO OMOGOČILA ZMANJŠANJE OBDELOVALNIH ČASOV, MOŽNOST POVEČANJA IZDELAVE MBX SREDIC, IZDELAVE TRIMSKEGA POHIŠTVA IN LESTVENIKOV ZA LESTVE

ZA POTREBE POVRŠINSKE OBDELAVE IN CNC OBDELOVALNEGA CENTRA OCENJUJEMO VIŠINO INVESTICIJE 1,5 - 1,9 MIO DEM.

7.2. PLOVILA SKOZI OČI ŠO

- 7.2.1. OPREMA JE ZADOVOLJIVA, NUJO POTREBNA EDINO NABAVA MIZARSKE STISKALNICE
- 7.2.2. MATERIALI DRAGI, NEZADOVOLJIVA DOMAČA SUROVINA
- 7.2.3. NERAZUMLJIVO ŠIROK SPEKTER MATERIALOV ZA PLOVILA (PODROČJE POHIŠTVA)
- 7.2.4. TEHNOLOŠKA IN DOKUMENTACIJSKA NEDISCIPLINA
- 7.2.5. VISOK NIVO USPOSOBLJENOSTI KADROV
- 7.2.6. MOŽNOST PRODORA V INDIVIDUALNO OPREMLJANJE BARK INDIVIDUALNIH KUPCEV
- 7.2.7. POTREBNA POVEZAVA Z VELIKIMI LADJEDELNICAMI V VIDIKU IZDELAVE POSAMEZNIH SKLOPOV POHIŠTVA LUKSUZNIH POTNIŠKIH PLOVIL.

8. KADRI

8.1. ŠTEVILČNOST PO POSAMEZNIH DEJAVNOSTIH USTREZA

8.2. IZOBRAZBENA STRUKTURA:

- 8.2.1. TEHNIČNO PODROČJE ZADOVOLJIVO DO ODLIČNO
- 8.2.2. TRŽNO PODROČJE POMANJKLJIVO DO NIČNO
- 8.2.3. FINANČNO PODROČJE NIČNO
- 8.2.4. RAZVOJNO POMANJKLJIVO
- 8.2.5. SERVISNO ZADOVOLJIVO

9. OPREMLJENOST

9.1. CNC STROJI: KVALITETA ZADOVOLJIVA
ŠTEVILO STROJEV NEZADOSTNO

9.2. OSTALA OPREMA JE PRILAGOJENA MALOSERIJSKI PROIZVODNJI
TODA DELNO JE ZASTARELA IN V VEČINI PRIMEROV Z VISOKIM
KOEFIČIENTOM IZTROŠENOSTI

10. KAPACITETE

10.1. DELO POTEKA V ENI IZMENI

10.2. OZKO GRLO CNC, LAKIRNICO REŠUJEMO V DVEH ALI TEH IZMENAH

10.3. 10% REZERVA V IZKORIŠČANJU DELOVNEGA ČASA

10.4. 10% REZERV V IZKORIŠČANJU TEHNIČNO TEHNOLOŠKIH REŠITEV

10.5. 5% V DOBAVI KVALITETNEJŠE VHODNE SUROVINE

ZAKLJUČEK

DEDIŠČINA ZNANJA, POSEDOVANJE VOLJE, HOTENJE PO NAPREDKU SO
TRDEN TEMELJ ZA PROSPERITETO NADALJNJEGA DELA IN RAZVOJA NA
PODROČJU PROIZVODNJE ŠPORTNE OPREME.

- VIII -

T r ž e n j e

O do sedaj evidentiranih pomanjkljivosti dejavnosti trženja sem pripravljn sestaviti poseben elaborat toda dvomim, da bom po tem elaboratu našel še koga, ki ga bodo moja videnja problematike in dokaj brezkompromisna stališča, ki jih zastopam, animirali za sodelovanje.

- IX -

Z a k l j u č e k:

Ob različnih govoricah in domnevah o krajah in malverzacijah v zvezi z družbeno lastnino Elana naj navedem nekaj lastnih pogledov in zaključkov:

Glede na višino ugotovljenih izgub - nekaj sto (400) Mio. DEM sem prepričan, da skupne "kraje" - če temu sploh lahko tako rečemo - ne presegajo nekaj promilov do največ par procentov zadevne vsote. V Elanu preprosto povedano ni bilo potrebno krasti - vsaj vodilnim delavcem ne. Enostavno, privoščili so si lahko kar koli so hoteli, od najetja letala za pot v Latinsko Ameriko (zaradi ogleda nove "maže" za smuči pri nekem konkurentu), do neverjetnih reprezentančnih stroškov, izjemnih osebnih dohodkov, daril z izdelki, itn.. Pa še "slavni" so bili - dokler je zadeva pač trajala !

Nisem še slišal primera iz neke real-socialistične družbe, da je bilo vodstvo sojeno ali obsojeno zaradi neznanja ali pa zaradi napačnega vodenja, saj ga je postavilo in uradno tudi nadziralo politično vodstvo celotne družbe. Od zunaj ter preko delavsko - samoupravne lakrdije tudi od znotraj delovne organizacije. Krivci torej le niso samo vodilni temveč še cel kup drugih zaposlenih, ki so bili nosilci posameznih segmentov strokovnega odločanja - od zunaj pa družba kot celota, ki je svojo lastnino zaupala premalo usposobljenim in premalo odgovornim posameznikom. Konkretno, celo v času nastajanja tega poročila, vsaj štiri ali pet (še vedno) vodilnih delavcev Elana niso mnenja, da je tehnično-tehnološka sanacija Elana edini dolgoročni izhod iz krize v katero je podjetje prišlo. Naj pri tem poudarim, da gre za dolgoletno zaposlene strokovno - vodilne delavce Elana katerim so vodstvo in celotna družba, morali zaupati, saj drugih ni bilo !

Bistvo "zdravja" vsake proizvodnje pa je zelo enostavno: proizvodna cena mora biti nižja od prodajne. To - zelo enostavno zahtevo pa dolgoročno gledano v Elanu ne bo moč doseči brez posegov v proizvodno tehnologijo in delovne postopke.

Tehnično proizvodna sanacija Elana je možna z relativno majhnimi sredstvi toda le in izključno ob pogoju, da se že v prvi polovici letošnjega leta preskrbijo sredstva v višini najmanj 4,5 Mio. DEM za takojšnji pričetek izvajanja potrebnih del in nabavo oz. izdelavo navedene opreme. Torej za celotno proizvodno tehnološko sanacijo (glej specifikacije v tekstu) Elan potrebuje:

9 Mio. DEM.

Druga polovica navedenih sredstev - 4,5 Mio. DEM pa bi morala biti preskrbljena ob začetku naslednjega - 1992. leta.

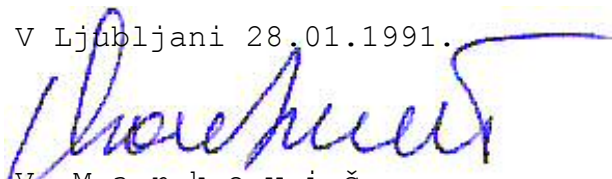
Trenutno obstoječi in na žalost že dolgoročni trendi prikrivanja dejanskega stanja in predstavljanja dejanske situacije Elana v veliko "lepši luči" - dolgoročno gledano ne vodijo nikamor. Takšno ravnanje bo lahko povzročilo le uspešno prodajo Elana dovolj naivnemu kupcu, ki pa verjetno ne bo znal in zmogel uspešno opraviti dejansko potrebno - proizvodno tehnološko sanacijo. Tako bo nastala situacija v kateri bo Elan dejansko živel in celo ob veliko racionalnejšem oz. šparavnem poslovanju posledično izgubljal že doseženo tržno mesto in vlogo, kljub temu pa bo dejansko in stalno nazadoval. Gre za to, da ob sedanjem ali celo nekaj povečanem številu delavcev ter zaostritvi delovne discipline

in učinkovitosti - brez nujno potrebnih vlaganj v prenovu tehnologije in agresivno trženje, Elan lahko preživi še veliko let ob letnih efektivnih izgubah, ki letno ne bodo večje od 1-3 Mio. DEM. Takšna situacija pa bi pomenila sočasno "žretje lastnih podkožnih zalog" in bo posledično pomenila razprodajo najprej dislociranih proizvodnih obratov doma, pozneje pa morda celo v tujini (objekt na Dunaju in celo tovarno v Brnci, itn.), saj se obstoječe vodstvo in med drugim celo večina vodilnih delavcev, ki so v Elanu zaposleni že celo vrsto let, nujno potrebne tehnično - tehnološke sanacije proizvodnje niti najmanj ne zavedajo! Šele po vložku v tem spisu navedenih sprememb v reden proizvodni proces pa je - prvič v zadnjih desetletjih - možno pričakovati poslovanje Elana brez ustvarjanja tekočih proizvodnih izgub.

Zavedam se, da večina bralcev tega dokumenta sploh ne bo zmožna verjeti kako pošastno neznanje obstaja med vsemi dosedanjimi vodilnimi kadri družbe Elan. Zato bo običajna reakcija približno takšna: "Kaj za vraga piše ta Markovič, saj jaz že desetletja uporabljam Elanove smuči in čolne in vem, da niso nič slabši od uvoženih" ! Na žalost pa je to le del resnice, saj narediti kvaliteten izdelek zna tudi vsak dober obrtnik. Toda, za industrijsko proizvodnjo kvalitetnih izdelkov pa daleč največ vrhunskega znanja potrebujemo pri organizaciji takšne proizvodnje, ki bo omogočila tudi cenovno sprejemljivo proizvodnjo in sicer ne po osnovi nižjih plač zaposlenih delavcev temveč po osnovi konkretnih znanj potrebnih v stotinah faz celo navideznih malenkostih proizvodnih postopkov ! Teh znanj pa Elanove direktorske "medijske zvezde" - nikoli niso obvladale. Na žalost pa je podobna situacija tudi pri večini ostalih proizvodnih družb v celi Sloveniji, saj izobrazba, znanje in izkušnje slovenskih direktorjev, ki so zadostovale za "ekstenzivne" faze izgradnje industrije skoraj nikoli ne zadostujejo za dvig rentabilnosti proizvodnje potrebne za enakopravno vključevanje na razvite trge.

V primeru, da sredstev za tehnološko sanacijo proizvodnje ne bo, bo takšen kot je danes, ter ob nenehnem prodajanju solastnine za pokrivanje izgub, Elan živel le še nekaj let, saj dolgoročno gledano, kombinacij raznih podjetniško - "novo komponiranih" eksperimentov politično nastavljenih vodilnih (in zlasti stečajnih) "strokovnjakov", dolgoročno ne bo preživel. Niti v celoti, niti po delih. Rešitve rentabilnosti vsakega industrijskega proizvajalca pa zanesljivo ni možno najti v politiki, finančnih tokovih ali sami ekonomiji temveč predvsem znotraj njegovih proizvodnih hal.

V Ljubljani 28.01.1991.



V. M a r k o v i č