

**Posvetimo se svojemu delu**



# **ZA SKUPNO DOBRO IN ZADOVOLJSTVO**

**Zadovoljen kupec**

**Motivirani in zadovoljni zaposleni**

**Dobri poslovni rezultati in primeren donos kapitala**

**Realna vrednost Mercatorjevega premoženja mora biti znana, saj je pogoj za njegovo stabilno in dolgoročno vodenje in upravljanje.**

**Sprememba odločitve o prodaji netrgovskih družb - z družbami, ki imajo jasno razviden in realno uresničljiv razvojni koncept, poiskati sinergične učinke v okviru Poslovnega sistema Mercator.**

**Izvedba sprejete strategije in ukrepov za razvoj trgovine mora zagotoviti konkurenčno in evropskemu tipu trgovine primerljivo Mercatorjevo trgovino .**

**Cilji ukrepov:**

- poenotenje poslovnih funkcij v trgovski dejavnosti ne glede obliko oziroma status trgovske organizacijske enote z zahtevo po njenem rentabilnem poslovanju;
- celovito obvladovanje stroškov na vseh ravneh poslovanja;
- aktivna in racionalna obnova starih in rentabilnih trgovin, gradnja novih supermarketov in hipermarketov na tržno perspektivnih lokacijah;
- majhne, prodajno manj zanimive in nedonosne trgovine oddati v franšizo;
- določitev dokončnega števila grosističnih skladišč za vzpostavitev najnižjih logističnih stroškov;
- aktivna vloga srednjega managementa pri povečanju prodaje, znižanju stroškov in prodaji kritičnih blagovnih skupin;
- aktivna vloga srednjega managementa v nabavi - oblikovanje projektnih teamov v okviru Mercatorjeve nabavne službe;
- optimalna organizacijska struktura mora obdržati in zagotoviti logičen centralizem v nabavi, financah, investicijah itd., obenem pa zagotoviti določeno stopnjo decentralizacije v prodaji;
- organizacija proizvodnje in prodaja izdelkov s trgovsko znamko Mercator;
- v odnosih z dobavitelji izpostaviti položaj največjega kupca v državi;
- izobraževanje prodajnega kadra in drugih kadrovske strukture z namenom, da se v celoti uresniči poslanstvo najboljšega sosedu in Mercatorja moje dežele.

**Z izvedbo sprejete strategije in s pozitivno vlogo vseh zaposlenih v Mercatorju, bomo dosegli načrtovano rast tržnega deleža. Povečati prodajo in znižati stroške, je v Mercatorju prva zapoved. Vsaka nova organiziranost daje rezultate le ob pravi meri centralizacije in decentralizacije. Dobili bomo enotno Mercatorjevo trgovino, tako po prodajnem programu, cenah, kot tudi po izgledu in ljubeznivem osebju.**



*mercator*  
*moje dežele***Posvetimo se svojemu delu - pregled dogodkov v Mercatorju** stran 4**Druga plat medalje - od zatečenega stanja k izboljšanju poslovanja** stran 8*intervju*  
*intervju***Mercator je in bo slovensko podjetje - pogovor z vodjem skupine angleških svetovalcev, ki je bil pripravljen za posebno številko časopisa** stran 16*Branje za znanje***Velika nagrada za Mercatorjevo letno poročilo, kako z zaposlenimi komunicirajo po svetu** stran 19**Z miško v trgovino - nakup preko interneta** stran 23**Prodaja na internetu - iz raziskave "Raba interneta v Sloveniji"** stran 25*≡ Ljubljane in Veselje ≡***S poti po Kitajski, Moda, Zelene strani, križanka** stran 27

Časopis Poslovnega sistema Mercator, d.d., Ljubljana, Dunajska 107.

Izdaja Center za obveščanje, Uredništvo, Ljubljana, Dunajska 107, telefon 061/1683-205.

Glavna in odgovorna urednica: Vesna Bleiweis

Priprava za tisk: Cortec Ljubljana

Tisk: Biro M

Časopis prejema delavci, kmetje, učenci in upokojen- ci Poslovnega sistema Mercator.

Naklada: 11.200 izvodov.

Po mnenju pristojnega republiškega organa se od časopi- sa plačuje 5-% prometni davek.



Vesna Bleiweis

**Čas je za prave spremembe**

Velika večina zaposlenih je pričakovala, da se bomo na znane dogodke v Mercatorju na vrat na nos odzivali tudi v našem časopisu. Če bi to počeli, bi lahko izdajali dnevnik in zmeda bi bila še večja.

Verjetno niti v Mercatorju, niti izven Mercatorja ni strokovnjaka, ki bi v pregretem poletno-jesenskem ozračju, ob nasprotujočih si agumentih in interesih, lahko objektivno in celovito ocenil dogodke. Vendar pa je to, kar se je v Mercatorju zgodilo, zanesljivo študijski primer razsežnosti slovenske privatizacije in tranzicije, ki ga bo moč celovito oceniti le s časovno distanco in čistim razumom. Gre za vsebino, postopke in obnašanja, ki jih bodo po vsej verjetnosti analizirale in vrednotile najmanj ekonomska, finančno-računovodska, pravna, sociološka, komunikološka in politološka stroka. Zlobneži dodajajo da tudi psihiatrična.

Vendar se je pametneje kot s preteklostjo, ukvarjati s prihodnostjo. In prav v zvezi z njo nam določeno zadovoljstvo lahko daje ugotovitev, da je Mercator dobro financiran, da tekoče poravnava svoje obveznosti ter da ga v prizadevanjih za izboljšanje poslovanja podpirajo predvsem zaposleni. Ob tem je treba poudariti, da je za uresničitev temeljnih ciljev sprejete strategije potrebno v trgovski dejavnosti poenotiti poslovne procese, jih celovito in logično organizirati in uresničiti naložbe, potrebne za prestrukturiranje trgovske mreže. Projekcija, kaj bi se zgodilo z Mercatorjem, če se ne spremeni in prilagodi razmeram, je zelo nedvoumno pokazala, da je trenutno glavni sovražnik Mercatorja čas.

Vse, kar imamo namen storiti za to, da bo najboljši sosed ostal največje podjetje oziroma postal tako znotraj kot zunaj sebe čvrsto poslovno, organizacijsko in človeško povezana korporacija z vrednotami kot so poslovna etika, medsebojno zaupanje, skupinsko delo, zadovoljstvo kupcev, zaposlenih in lastnikov, je treba torej hitro in učinkovito operacionalizirati.

Ob tem naj nas vodi spodbudna in ne prvič poudarjena ugotovitev: Mercator ima kakovostne ljudi, ki prepoznavajo potrebe po spremembah za svoj in Mercatorjev napredek.

Čas je za prave spremembe, v njih naj vsak najde svoje mesto.

Vesna Bleiweis



## POSVETIMO SE SVOJEMU DELU

*Dogodke, ki so burkali Mercator, povzamemo tudi v našem časopisu. "Umirjena žoga" je pogoj za nadaljevanje dela, pogoj, da se od sebe obrnemo h kupcu. Levji delež v povrnitvi zaupanja v Mercator sicer pripada nadzornemu svetu in upravi in vendar nič manj vsakemu med nami, saj smo vsi dolžni za skupno dobro tržišči predvsem Mercatorjevo ime.*

Informacija je strnjen pregled poteka dogodkov od prvega odpoklica uprave do seje nadzornega sveta 30.10.1997.

Ne dotikamo se podrobnosti, ki so jih v tem spletu pomenili, izzivali in izzvali različni interesi.

Naša želja je seznaniti in pomiriti notranjo javnost ter povabiti in pozvati vse zaposlene, da se posvetimo svojemu delu, pri čemer potrebujemo strpnost, mir ter pogoje za verodostojno nastopanje v odnosih z vsemi partnerji.

Prvo odstavitev uprave julija letos je nadzorni svet izglasoval na pobudo predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu. Ti so svojo pobudo oprli na ne-enotnost med člani uprave, na neskladnosti delovanja strokovnih služb v obladojuči družbi pri usmerjanju in zahtevah glede poslovanja družb, na pritiske po statusnih spremembah (predvsem trgovskih družb brez jasnega jamstva, kaj to zanje pomeni v poslovnem smislu,) na škodljivost prodaje netrgovskih družb vse vprek, na dvom v dejansko in prikazano stanje poslovanja in upravljanja s sredstvi za naložbe, na klimo nezadovoljstva med zaposlenimi, skratka na dejstva, ki so Mercator kazale v čisto drugačni luči, kot ga je prikazovala uprava. Predstavniki zaposlenih so bili s strani predstavnikov institucionalnih lastnikov deležni očitka, da očitno o Mercatorju vedo več, da imajo o njem več informacij in da so zato pri ocenjevanju razmer v slabšem položaju. Opozoriti pa velja, da so predstavniki zaposlenih "sedli" v nadzorni svet sredi februarja letos, ko je bilo sozvočje med upravo in nadzornim svetom že hudo načeto in so tudi sami spoznavali Mercatorjeve probleme povsem drugače, kot jih je uprava prikazovala znotraj Mercatorja.

Rezultat glasovanja o prvem odpoklicu uprave je bil naslednji: za odpoklic je glasovalo 8 članov nadzornega sveta, 6 jih je bilo proti in 2 sta se vzdržala.

Med prvim odpoklicem uprave in do konstituiranja nove uprave je bil za začasnega predsednika uprave imenovan Aleš Čerin.

Sredi avgusta je nadzorni svet mandat za vodenje uprave

ponovno zaupal Živku Preglu, ki je vodil upravo do 2.10.1997, ko je bil na pobudo predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu ponovno odpoklican. Tokrat so pobudniki svojo pobudo dodatno oprli na nekredibilnost uprave pri izkazovanju tekočih poslovnih rezultatov in nekredibilnost podatkov o naložbah. Razorak in dvom v podatke, ki jih je nadzornemu svetu predlagala uprava, je ugotovila interna revizija, ki jo je imenoval nadzorni svet.

Tokratni odpoklic uprave je bil izglasovan z 12 glasovi za odpoklic in 4 vzdržanimi glasovi. Nadzorni svet je imenoval novo upravo v sestavi: Zoran Janković, predsednik, Stanislav Brodnjak in Aleš Čerin, člana uprave. Ta uprava je z vsemi polnomočji pričela z delom.

Odpoklic Živka Pregla oziroma zamenjava celotne Mercatorjeve uprave je sprožila vrsto dvomov v pravilnost ravnanja Mercatorjevega nadzornega sveta pod vodstvom Mirana Goslarja. Dogodki so pokazali, da je nadzorni svet deloval v dobro Mercatorja, da je pri tem izpostavil vso svojo strokovno in moralno podobo, saj je preprečil še večjo gospodarsko škodo. Obenem pa jasno pokazali, da ne gre za rušenje Mercatorjeve vizije oziroma razvojne strategije in za boj po prevladi "starih" konceptov.

Še v času, ko je opravljal funkcijo predsednika uprave je Živko Pregl na svojo roko in na pobudo Kapitalskega in Odškodninskega sklada ter Kmečke družbe v časopisu Delo 29.10.1997 objavil sklic skupščine delničarjev.

Nadzorni svet, ki je obravnaval sklic izredne skupščine, ga je utemeljeno odsvetoval, ostala dva člana uprave pa sta za sklic izvedela iz objave v časopisu. Sklic skupščine ni bil objavljen v skladu s statutom družbe in zakonom o gospodarskih družbah.

Sklep o odpoklicu Živka Pregla 2.10.1997 je sprožil njegovo medijsko

kampanjo, v kateri je svojo odstavitev prikazoval kot spopad za primat v Mercatorju med predsednikom nadzornega sveta Miranom Goslarjem in njim. Odpoklic naj bi bil rušenje sprejete razvojne vizije in strategije, rušenje koncepta modernega in konkurenčnega Mercatorja, ki mu je temelje postavil triletni poslovni načrt z načrtom dobička 1997-1999. Ta načrt je potrdil nadzorni svet skupaj s pisno zavezo vseh članov uprave, da bo v celoti izpolnjen tako glede ustvarjenega dobička kot glede naložb. Odločilna vloga pri tem rušenju je bila pripisana Miranu Goslarju, ki naj bi z napadom na izkazane poslovne rezultate leta 1996 in na način, ki je bil uporabljen za tak izkaz, omajal kredibilnost uprave, še bolj pa z napadi na izvajanje naložbene



politke. V njej je Živko Pregl kot svoj odziv na odpoklic objavil svojo zahtevo po odpravnini v višini 480.000 DEM, ki naj bi mu šla za dvakratni odpoklic.

Kot odziv na prvi odpoklic uprave je bila vložitev tožbe Kmečke družbe, da je nadzorni svet z odpoklicem uprave povzročil škodo, za katero je osebno odgovoren po Zakonu o gospodarskih družbah. Dejstvo pa je, da niti Preglu, niti drugim članom uprave, ki jih je zadeval prvi odpoklic, ni bil izplačan niti tolar odpravnine, saj je v obeh primerih odpoklica šlo za odpoklic iz krivdnih razlogov.

Kot delovanje v podporo Živku Preglu je moč razumeti tudi razpošiljanje povabil Mercatorjevim delničarjem, ki so jih delničarji prejeli v začetku letošnjega oktobra.

Na povabilu delničarjem, da svoje glasove za prihajajočo skupščino zaupajo Živku Preglu, Nuši Kerševan in Andreju Urbasu, so podpisani direktorji Kapitalskega sklada Anton Kožar, direktor Odškodninskega sklada Marko Prijatelj in direktor Kmečke družbe Matjaž Gantar. Ugotovilo se je, da podpis direktorja Kapitalskega sklada na tem vabilu ni izviren in da je v ustnih razgovorih z udeleženci te kampanje, umaknil sodelovanje Kapitalskega sklada. Navedeno vabilo je med Mercatorjevimi delničarji, ki so že izbrali svojega pooblaščenca za sodelovanje na Mercatorjevih skupščinah, sprožilo val zmede in pravno polemiko o veljavnosti pooblastil. Svoje je k poglobitvi zmede in dvomov prispevalo tudi Preglovo pismo 200 največjim Mercatorjevim delničarjem, v katerem je vztrajal na resničnosti in poštenosti izkazov poslovnih rezultatov za leto 1996 in leto 1997 ter pri napeljevanju na trditev, da je usoda Mercatorja odvisna od uresničevanja sprejete vizije in strategije ter personalne kontinuitete v vodenju Mercatorjeve uprave.

Vrsta medijskih nastopov se je stopnjevala. Predsednik nadzornega sveta Goslar in nova uprava v tej medijski vojni nista ostala dolžna, jasno pa sta spregovorila šele, ko je nova uprava podrobno vpogledala v poslovne in druge listine. Dokazi, ki so utemeljili dvom nadzornega sveta v gospodarno ravnanje bivše uprave, so bili jasno predloženi skupščini delničarjev 28.10.1997.

Od trenutka, ko je začela delovati nova uprava, pa do dneva skupščine 28.10.1997 so med člani Mercatorjeve uprave ter pobudniki za sklic skupščine - Kapitalskim in Odškodninskim skladom ter Kmečko družbo tekli pogovori in prepričevanja za in proti skupščini. Mercatorjeva uprava bi šklicano skupščino lahko iz zakonsko utemeljenih razlogov preklicala, vendar tega ni storila, ker je menila, da mora svojo kredibilnost potrditi tudi preko sklicane skupščine oziroma novega nadzornega sveta, ki naj bi ga imenovala prav ta skupščina. Zato, da bi lažje stekel dialog o videnju Mercatorja in o tem, da ne gre za rušitev razvojnega koncepta oziroma, da bi se dialog od kazanja mišic

obrnili v ustvarjalne tokove, je uprava 15. oktobra 1997, pred skupščino pripravila sestanek med direktorji Mercatorjevih družb in predstavniki Mercatorjevih institucionalnih lastnikov. Na tem sestanku se je pokazalo, da predstavniki institucionalnih lastnikov v veliki meri niso pripravljeni dosti poslušati, kaj jim direktorji Mercatorjevih družb pripovedujejo. Tudi predloženi program kratkoročnih ukrepov za izboljšanje Mercatorjevega tekočega poslovanja ter dolgoročni načrt, ki temelji na sprejeti razvojni strategiji, ki ga je predstavil Zoran Janković, ni bil deležen posebnega zanimanja lastnikov.

Mercator oziroma njegova uprava je pred izvedbo skupščine pisno opozorila predlagatelje skupščine, da sklic oziroma razpis ni zakonit, zagotovila pa je tehnično podporo za izvedbo skupščine, pri čemer ni prevzela odgovornosti za sam potek skupščine.

Skupščina je ne glede na vse pravne in racionalne pomisleke začela teči 28.10.1997. Udeležili so se je številni majhni delničarji, veliko iz vrst zaposlenih v Mercatorju, in tako je bilo v dvorani, ki ima 130 sedežev in v preddverju bilo zbranih okoli 430 delničarjev.

Prvi zaplet na skupščini, ki se je zaradi ugotavljanja prisotnosti glasov začela s skoraj enourno zamudo, so povzročili pravni zapleti in prerekanje o tem, ali je skupščina sklicana zakonito in legitimno in ali so dane prostorske in druge okoliščine skupščine take, da zagotavljajo normalen potek skupščine. Normalen potek skupščine pa pomeni, da je vsem delničarjem omogočen oziroma zagotovljen enakopraven položaj pri spremljanju poteka skupščine in uresničevanju glasovalne pravice. Skupščina se je začela v izmenjavanju mnenj med predstavniki Mercatorjeve uprave, zahtevalcev skupščine in majhnimi delničarji, pri čemer je predsednik uprave vse pozival k strpnemu in razumnemu delovanju.

Okoliščine, v katerih je potekala skupščina, so potrjevale realno možnost oziroma oceno, da skupščine v ozračju, kot je bilo, ne bo mogoče

pripeljati do konca. Zato je predsednik uprave razglasil, da pogoji za delo skupščine ne zagotavljajo enakopravnega položaja delničarjev in da zato skupščina preneha z delom. Po tej ugotovitvi je večina majhnih delničarjev zapustila dvorano, odšel je tudi notar, ki je skrbel za zapisnik o poteku skupščine.

V dvorani so še naprej ostali predstavniki institucionalnih lastnikov, pooblaščenih investicijskih družb, nekaj lastnikov velikega števila Mercatorjevih delnic in nekaj majhnih delničarjev. V dvorano je prišel tudi drug notar, ki naj bi skrbel za potek skupščine, ki se je ponovno začela na zahtevo oziroma pritisk predstavnikov institucionalnih lastnikov.

Ne glede na to, ali je tako opravljeno skupščino možno

Odpoklic Mercatorjeve uprave je sprožil plaz neobičajnih aktivnosti, ki so se kazale v javnem polemiziranju med protagonisti.

Jedro zadeve pa je vendarle treba iskati v privatizaciji na slovenski način, ki je naplavila celo vrsto lastnikov nekdanj družbenega kapitala. Ti so kult lastništva vulgalizirali preko vseh razumnih meja in rezultat tega je bila skupščina kakršna je že pač bila, zamenjava nadzornega sveta in na koncu spoznanje, da je treba žogo umiriti, če hočejo imeti resnično korist od Mercatorjevega premoženja in upravljanja z njim.



spodbijati z ustreznimi zakonskimi instrumenti, je ta skupščina izglasovala nov akt o izvolitvi nadzornega sveta, izglasovala odpoklic prejšnjega nadzornega sveta in izglasovala protipredlog za sestav nadzornega sveta na strani lastnikov. Protipredlog zato, ker je bil sestav nadzornega sveta, ki je bil objavljen v sklicu skupščine z dne 29.9.1997, drugačen.

Predsednica sveta delavcev koncerna Poslovnega sistema Mercator je skupščino obvestila o članstvu predstavnikov zaposlenih v nadzornem svetu.

Na skupščini je bilo sklenjeno, da se nadzorni svet v novi sestavi sestane v četrtek, 30.10.1997. Pri tem je bilo poudarjeno, da bo prva seja posvečena predvsem konstituiranju nadzornega sveta.

Nadzorni svet se je v polni sestavi sestel 30.10.1997 in za predsednika, na pobudo predstavnikov zaposlenih,

Umirjena žoga je zdaj v rokah in glavah nadzornega sveta in Mercatorjeve uprave. Od tega, po kakšnih pravilih, s kakšnim medsebojnim zaupanjem si jo bosta podajala po Mercatorjevem igrišču, je odvisna njuna verodostojnost v javnostih, ki od Mercatorja pričakujejo in zahtevajo:

- poslovno kredibilnost,
- vrnitev poslovne uspešnosti, ki bo zagotavljala primeren donos in socialno varnost zaposlenim,
- kakovostno in cenovno konkurenčnost,
- uresničitev razvojne vizije z racionalnim in učinkovitim organizacijskim ter naložbenim modelom.

Za vse to so potrebni jasno razpoznavni cilji, trdo delo, medsebojno zaupanje..., Mercator mora nazaj h kupcu.

soglasno izvolil mag. Staneta Valanta, direktorja Nacionalne finančne družbe, za njegovega namestnika pa Nika Trošta, direktorja Nove KB v Novi Gorici. Na tej seji je nadzorni svet nedvoumno ugotovil, da je treba v korist Mercatorja "žogo umiriti", kar je v svoji izjavi za javnost potrdil tudi novoizvoljeni predsednik nadzornega sveta: "Nadzorni svet je soglasno sklenil, da je treba storiti vse potrebno za umiritev položaja v Poslovnem sistemu Mercator ter zadolžil upravo, da se skupno z vsemi zaposlenimi posveti opravljanju svoje temeljne dejavnosti ter nadomestitvi slabših rezultatov iz obdobja zadnjih nekaj mesecev. Nadzorni svet upa, da je njegovo konstituiranje prvi korak k stabiliziranju položaja v Poslovnem sistemu Mercator ter da bo skup-

## UPRAVA



**Z leve proti desni: Aleš Čerin, član uprave, Zoran Janković, predsednik uprave, Stanislav Brodnjak, član uprave - posnetek je nastal na prvi tiskovni konferenci, dne 3.10.1997**



no z upravo in zaposlenimi, povrnil v preteklih mesecih omajano zaupanje delničarjev, poslovnih partnerjev in tudi javnosti." Naloga za vnovično vzpostavitev zaupanja je naložena upravi v sestavi: Zoran Janković, predsednik, Stanislav Brodnjak in Aleš Čerin, člana uprave. Obenem pa je nadzorni svet sprejel tudi sklep, da se bo članom odpoklicanega nadzornega sveta javno zahvalil za pošteno, strokovno in ustvarjalno delovanje. Del tega je opravil že predsednik nadzornega sveta sam, ko je pol ure po izvolitvi spregovoril zaposlenim na sedežu družbe Mercator na Dunajski cesti 107 v Ljubljani. To je le grob opis poteka dogodkov v Mercatorju od julija 1997 dalje. Korenine pa je treba iskati že v letu 1995, ko je z namenom Mercatorjeve reor-

ganizacije začelo hkrati teči 33 koncernskih projektov, od katerih je danes z različno stopnjo intenzivnosti uresničen le projekt reorganizacije Mercatorjeve trgovine. Kakšni so resnični rezultati te reorganizacije zlasti in predvsem v obladujoči družbi (res je, da gre za dolgoročnejše učinkovanje), do danes ni bilo ovrednoteno s številkami. V tem procesu reorganizacije je prihajalo do komunikacijskih blokad med upravo in nosilci reorganizacij, do nečistih računov med obvladujočo družbo in odvisnimi družbami, kar je vse skupaj pripeljalo do velikega nelagodja, ki ga je bilo čutiti vse leto 1996 in še bolj v letu 1997, ko se je polarizacija med člani uprave, med upravo in nadzornim svetom dokončno pokazala ob razpravi o

poslovnih rezultatih za leto 1996 in ob ocenjevanju uresničevanja predvsem velikih naložb.

Ne glede na to, kolikšno zmedo, nelagodje in druge negativne učinke je Mercatorjeva velika žehta povzročila med delničarji in zaposlenimi, so jamstva, da je Mercator zdrav, likvidno in v prihodnost usmerjeno podjetje, velika. Potrebuje mir, ustvarjalno zagnanost in pozitivno notranjo klimo, racionalno organiziranost in udejanjanje sinergije svoje velikosti. Potrebuje sozvočje v delovanju uprave, uprave in nadzornega sveta, uprave in zaposlenih pri čemer se moramo vsi identificirati s skupnimi interesi v dobro Mercatorja.

Nekaj mesecev trajajoča učna ura iz lastninjenja po slovensko je lahko v poduk vsem protagonistom.

## NADZORNI SVET

Nadzorni svet Poslovnega sistema Mercator ima po spremembi akta o izvolitvi nadzornega sveta 14 članov.

**Njegovi člani so:**

**Predstavnika Kapitalskega sklada:**

- Ljubica Maraš in Niko Trošt.

**Predstavnika Odškodninskega sklada:**

- Pavle Pirc in Peter Tevž.

**Predstavniki pooblaščenih investicijskih družb:**

- Stane Valant, Matjaž Gantar in Milan Gerič.

**Predstavniki zaposlenih:**

- Ksenija Bračič, Jože Cvetek, Dragica Derganc, Nevenka Ferenc, Katja Galof, Stane Jamnik in Jožef Kolar.

Predsednik nadzornega sveta je Stane Valant, njegov namestnik Niko Trošt.

**Predsednik nadzornega sveta Stane Valant je po končani 1. seji nadzornega sveta (3. 11. 1997) spregovoril zaposlenim na sedežu družbe. Navajamo povzetek:**

"Nadzorni svet se zaveda, da je treba stanje v Mercatorju umiriti, ustvariti pogoje za delo v normalni klimi, saj bo le tako imel možnost za nov zagon. Kot predsednik nadzornega sveta želim poudariti, da so zaposleni v Mercatorju temelj tega zagona. Tako v interesu zaposlenih kot lastnikov je vzpostavitev medsebojnih odnosov na osnovi skupnega in enakega interesa: delati za in v podjetju z dobrimi poslovnimi rezultati, z zadovoljnimi zaposlenimi, kupci in lastniki. Kot predsednik nadzornega sveta bom storil vse, da bo sedanje nelagodje preseženo in da bo med nadzornim svetom, upravo in zaposlenimi v Mercatorju doseženo potrebno sozvočje, da bo skupno delo dalo sadove za vse. Preseči je treba pretekle dogodke in se obrniti v prihodnost. Iz preteklih dogodkov pa v



Stane Valant

prihodnost očitljivo vtakati spoznanje, da je najdragocenejše premoženje podjetja v ljudeh, zvestih delu in ciljem podjetja predanih zaposlenih. Prepričan sem, da Mercator ima take ljudi. Nadzorni svet je danes tudi sklenil, da se bo zahvalil članom odpoklicanega nadzornega sveta za strokovno, korektno in odgovorno opravljeno delo. Želim si dobrega sodelovanja, medsebojnega zaupanja in spoštovanja na vseh ravneh našega skupnega delovanja v dobro Mercatorja, najboljšega sosedu."



## **DRUGA PLAT MEDALJE**

*Mercatorjeva uprava je udeležencem skupščine delničarjev 28.10.1997 predložila pisno gradivo o tekočih poslovnih rezultatih in dogajanju na področju velikih naložb. Toda bolj se velja posvetiti kratkoročnim in dolgoročnim ukrepom za izboljšanje našega poslovanja. Tudi te je uprava predložila skupščini. Objavljamo celotno besedilo gradiva, ki je bilo posredovano skupščini delničarjev.*

"Sklic skupščine na predlog Kapitalskega sklada PIZ, Ljubljana, Slovenskega odškodninskega sklada Ljubljana in Kmečke družbe Ljubljana, je pripravil in objavil bivši predsednik uprave Mercatorja Kazimir Živko Pregl. Kot predsednik sedanje uprave Mercatorja sem to dejstvo sprejel in sklica skupščine nisem preklical, kljub sporni zakonitosti njenega sklica, ker glede na odmevnost dogajanja tako v javnosti kot v samem Mercatorju menim, da bo skupščina prav gotovo prispevala k razjasnitvi številnih vprašanj in dilem ter pozitivno vplivala na poslovanje Mercatorja in na nemoteno delo uprave v prihodnje.

Zato vse udeležence skupščine, delničarje, pozivam k mirnemu in razsodnemu odločanju, objektivni obravnavi predlogov, katerih glavni namen naj bo najboljša možna razrešitev obstoječega stanja v Mercatorju. Naš skupni cilj je, da se v Mercatorju konča obdobje nelagodja in da se vsi obrnemo navzven. Torej dopustite, da v tem skupnem interesu uprava začne delati v skladu s kratkoročnimi ukrepi in poda stališča in načrte o dolgoročnem razvoju Mercatorja. V tem prelomnem času je vsekakor najpomembnejše, da Mercator brez nepotrebne in škodljivega izgubljanja časa dobi stabilno vodstveno ekipo, ki bo kredibilno komunicirala z vsemi Mercatorjevimi ciljnim javnostmi, delničarji, kupci, dobavitelji in zaposlenimi.

Želim poudariti, da je sedanja uprava storila vse, kar je bilo v njeni moči, da bo skupščina tehnično in organizacijsko izvedena, vendar sem dolžan opozoriti na nezakonitost njenega sklica. Največja pomanjkljivost sklica je v opustitvi objave pogojev, od katerih je odvisna udeležba delničarjev na skupščini in uresničevanje njihove glasovalne pravice. Glede na obstoječo zahtevo po sklicu skupščine je zakonsko korektna izvedba skupščine praktično nemogoča. Posledično to pomeni, da je lahko sklep skupščine ničen, če je bil sprejet na skupščini, ki ni bila sklicana v skladu z 281. - 287. členom Zakona o gospodarskih družbah in z določbami Statuta družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.

Želim še opozoriti na dejstvo, da v zvezi s 4. točko dnevnega reda skupščine ne bo šlo več za odpoklic vseh naštetih članov nadzornega sveta, saj je vseh 8 članov podalo odstopne izjave, zato bo šlo v tem primeru le za ugotovitev v zvezi z odstopom in ne za razrešitev. Nenazadnje menim, da smo vsi skupaj dolžni javno zahva-

lo nadzornemu svetu in predsedniku Miranu Goslarju za njegovo odgovorno in vestno opravljanje dela, ki je nesporno odkrilo in osvetlilo dejstva, ki so privedla do za Mercator škodljivih dejanj.

Pričakujem, da bo skupščina izbrala nov nadzorni svet, ki bo sedanji upravi omogočil normalno opravljanje dela, ji postavil cilje ter kriterije uspeha. Uprava se ne opredeljuje do predlaganih članov nadzornega sveta in s polnim zaupanjem sprejema vse zastopnike kapitala in delavcev.

Poenotenje trgovske dejavnosti - najpomembnejšega dela Poslovnega sistema Mercator, bo omogočilo naše skupne želje, povečanje prodaje in znižanje stroškov. Pri sprejeti strategiji je prihajalo do napak v izvedbi, do pomanjkanja odkrite in poštene komunikacije med člani bivše uprave in nadzornim svetom, kar se kaže v realnem padanju prodaje za 4,1% za obdobje I. - IX. 1997, v previsokih stroških največjih investicij, ki so nastali zaradi slabih in za Mercator škodljivo sklenjenih pogodb. V nadaljevanju navajam konkretne in dokumentirane dokaze za navedeno.

### **1. Poslovanje Mercatorja v letu 1997**

Izkaz uspeha za obdobje I. - IX. 1997 kaže, da je Poslovni sistem Mercator v navedenem obdobju v celoti posloval z dobičkom v višini 169.977.000,00 SIT. Ob tem poudarjam, da je imela obvladujoča družba v istem obdobju izgubo iz tekočega poslovanja v višini 343.368.000,00 SIT, kar je za 46% več kot v istem obdobju lani. Navedena izguba se je pokrila z dobičkom odvisnih in pridruženih podjetij ter s pozitivno razliko med izrednimi prihodki in odhodki. Devetmesečno poročilo je izdelano v računovodskem sektorju Poslovnega sistema Mercator (izdelal ga je g. Silvo Arnoš), podpisala sta ga člana interne revizije nadzornega sveta prof.dr. Turk in g. Planinc. V navedenem poročilu so upoštevani samo dejansko prejeti superrabati (in ne ocenjeni, kot dosedaj), ni pa upoštevan odpis nekurantnih zalog, ki bo znan konec leta ob redni inventuri in bo izgubo iz tekočega poslovanja še povečal. Ocenjujem, da je realni padec prodaje v 9-mesečnem obdobju nastal predvsem kot posledica nesodelovanja bivše uprave s srednjim menedžmentom (neusklajeno zapiranje trgovin, padec eksterne prodaje, itd.).



Takoj je potrebno rešiti problem Mesnin dežele Kranjske, kjer se izguba povečuje vsak mesec, obvrnosti rastejo hitreje kot terjatve. Ena od rešitev je v vključitev Mesnin dežele Kranjske v eno izmed dobrih mesnih industrij.

Naloga sedanje uprave je in bo zaustaviti nadaljnje padanje prodaje. Zato pozivam k je stabiliziranju stanja v Poslovnem sistemu Mercator, kar bo dalo upravi kredibilnost za nastopanje v pogajanjih z dobavitelji.

## 2. Ocena naložbene dejavnosti 1996 -1997

Bivša uprava je na področju investicij v Kopru in Ljubljani s svojim slabim ravnanjem in s prekoračitvijo pooblastil povzročila Mercatorju veliko škode. Bivša uprava, ki se rada sklicuje na sprejeto reorganizacijo trgovine, ki jo je izdelala s pomočjo angleških svetovalcev, je zatajila pisne pripombe, ki jih je od teh svetovalcev dobila decembra lani. Iz poročila g. Tima Conlona, ki ga je za upravo pripravil 16.5. 1997. Citiram: "Celotni proces planiranja je bil, odkrito rečeno, nepovezan in nestrukturiran. Lokacija je bila kupljena brez obsežne ocenitve lokacije, brez opredelitve prodaje, stroškov poslovanja, donosov na investici-

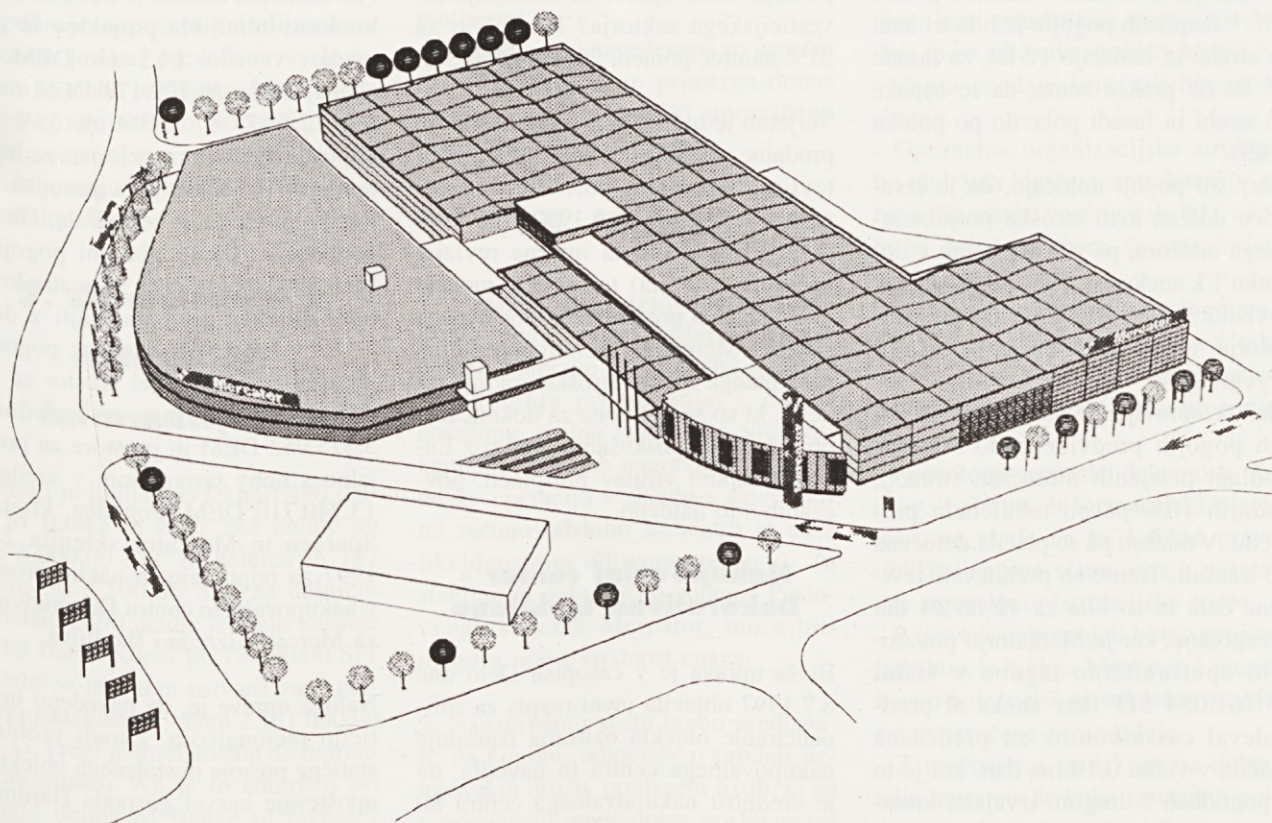
jo, itd." (Koper) "To je težka lokacija. Koriščenje obstoječih poslopij redno predstavlja neznane in nepredvidljive težave pri gradnji in stroških. To v vsakem primeru stane mnogo več kot namensko zgrajena lokacija v enem nivoju in pogosto vsebuje kompromise." (Dekorativna Ljubljana)

Dodajam še, da je bivša uprava prekoračila pooblastila, ko je kljub negativnemu stališču nadzornega sveta na svojo odgovornost kupila lokacijo v Kopru in brez soglasja nadzornega sveta prodala zemljišče Dekorativne podjetju Sparaco (vrednost je večja od 50 mio SIT). Bivša uprava je na področju velikih investicij napravila dve veliki napaki:

- investicije je nestrokovno vodila;
- sklepala je za Mercator škodljive pogodbe.

Te ugotovitve je potrdil tudi Smelt v svojem poročilu o pregledu investicijske dejavnosti Mercatorja, ki ga je naročila bivša uprava, zamolčala pa ga je pred nadzornim svetom. V tem poročilu se ugotavlja vrsta pomanjkljivosti in nepravilnosti: slabo pretehtane odločitve o nakupih zemljišč, nestrokovno vodenje investicij, neprimerno spreminjanje velikosti načrtovanih objektov in njihovih investicijskih vrednosti in posledično velike zamude pri realizaciji programov.

Vse navedeno je mogoče izkazati tudi z dokumentacijo. Tako za nakupovalni center v Kopru kot tudi v Ljubljani.



Projektantska skica Nakupovalnega centra v Kopru



## Nakupovalni center Koper - iz poročila nadzorne službe

Nadzorna služba je bila v investicijo vključena 10.6.1997. Izvajalec Energogrup je bil izbran 14.5.1997, z njim je bila pogodba podpisana 23.5.1997. Iz pregleda gradbiščne dokumentacije je razvidno, da je Energogroup pričel z deli 6.5.1997 oziroma 8 dni pred izborom - kako je vedel, da bo izbran? Energogroup je na podlagi pogodbe 020/96 pripravil razpis za izvedbo temeljenja, konstrukcije in garažne hiše. Tega razpisa se je tudi sam udeležil ter razpis tudi dobil. Energogroup se je tako pojavil v vlogi razpisovalca in izvajalca del, kar je nesprejemljivo.

Podpisani aneks št. 3 med Energogroup in Mercatorjem v vrednosti 1.119.292.967 SIT določa v 17. členu, da so sestavni del tega aneksa tudi potrjeni razpisni pogoji, ki so jih podpisali vsi ponudniki in tudi Energogroup. Določbe citiranega aneksa oziroma gradbena pogodba ne ščitijo interesov Mercatorja.

Garancija, določena v aneksu je dve leti, v razpisnih pogojih je bila tri leta, za strehe in izolacijo 12 let, za fasade 25 let (iz prakse vemo, da se napake na strehi in fasadi pojavijo po poteku 5 let).

Razpisni pogoji določajo, da je izvajalec dolžan kriti stroške projektantskega nadzora, pa je kljub temu v dodatku 1 k aneksu št. 2 navedeni strošek v višini 36.050 DEM zaračunan Mercatorju, namesto, da bo ga plačal Energogroup.

Plačila opravljenih del so po razpisnih pogojih predvidena do 90% na podlagi potrjenih mesečnih situacij, zadnjih 10% pa po tehničnem pregledu. V aneksu pa so plačila določena po tranšah. Tranše so prehitvevale izvršena dela in so bile za 42 do 44 dni prezgodnje, kar je Mercatorju povzročilo oportunitetno izgubo v višini 45.161.084 SIT (ker aneks ni predvideval cassascontov za predčasna plačila v višini 0,1% na dan, kot je to v pogodbah z drugimi izvajalci investicij).

V razpisnih pogojih je določena pogodbena kazen v primeru zamude v višini 10% penalov, v aneksu pa je spre-

menjena na 5%. Glede na to, da je izvajalec napovedal zamudo pogodbenega roka (do 2.10.1997 ni bil sklenjen aneks o podaljšanju roka - morda se bo čudežno našel), bo Mercator lahko uveljavljal le 5% pogodbeno kazen in pri tem izgubil 55.964.648 SIT (poleg izgube zaradi zmanjšanja prodaje zaradi zamujenega roka).

Na današnji dan ugotavljamo, da je z Energogroupom poleg aneksa št. 3 v višini 1.119.292.967 SIT, podpisan tudi dodatek 1 k aneksu št. 3 z dne 18.9.1997 za znesek 211.309.950 SIT, kar pomeni skupaj 1.330.602.917 SIT. (Zanimiv je račun za izvedena dela po dodatku št. 1, ki je izdan 24.9.1997 in se glasi naznesek 120 milijonov SIT za izvedena dela do 30.9.1997, plačan 1.10.1997).

Od skupne vrednosti je plačano že 1.168.012.153 SIT, kar pomeni 104% na aneks št. 3 oziroma 88% na aneks št. 3 in dodatek 1 k temu aneksu. Do danes so dela izvedena v vrednosti 960.267.585 SIT oziroma 67% pogodbenih del. Kje je tu skrb dobrega gospodarja bivše uprave in direktorja investicijskega sektorja? Preplačilo za 21% namreč pomeni 207.744.550 SIT.

Verjetno je tudi zaradi tega cena kv/m prodajne površine 7.049 DEM kot ugotavljajo v svojem poročilu nadzornemu svetu z dne 29.9.1997 prof. Turk in g. Planinc (člana interne revizije nadzornega sveta) ter g. Klemenčič in g. Gala kot predstavnika Poslovnega sistema Mercator. Trenutno je nujna naša naloga znižati stroške gradnje pri delih, ki so še potrebna za dokončanje objekta in da poskušamo urediti z Energogroupom vrnitev pre-plačil, povzanih s to naložbo.

## Nakupovalni center - Dekorativna Ljubljana

Bivša uprava je v časopisu Delo dne 8.7.1997 objavila javni razpis za sofinanciranje objekta oziroma izgradnje nakupovalnega centra in navedla, da je vrednost nakupovalnega centra 80 milijonov DEM. Navedla je tudi, da kupuje 38 % nakupovalnega centra za hipermarket in v kasnejših pogovorih poudarila, da prodaja zemljišče s pro-

jekti in prispevki do gradbenega dovoljenja za znesek 14,5 milijona DEM. Na razpis so se javili Sparaco, Electa in Chemo. Edina, ki sta vedela za dejansko vrednost projekta sta bivša uprava in Sparaco, ki sodeluje s projektantom iz Italije Italtece Servizi. Sparaco Ljubljana, ki je razpis oziroma ponudbo dobil, je bil ustanovljen 28.4.1997 z ustanovnim kapitalom 1,5 mio SIT. Ustanovitelji nimajo odgovornosti za Sparaco Ljubljana. Projekte za nakupovalni center je Mercator dobil v začetku oktobra. Ker je Sparaco edini vedel, da je investicijska vrednost veliko manjša od 80 mio DEM (ostala dva ponudnika sta bila zavedena), sta Sparaco in Mercator 28.9.1997 sklenila pogodbo za prodajo in nakup 38% prostora v nakupovalnem centru za znesek 27.324.000 DEM, kar zaradi nižje investicijske vrednosti pomeni oškodovanje Mercatorja (izračunano na podlagi ponudbe GP Grosuplje, ki na osnovi projektov ob upoštevanju rušenja starega objekta in gradnje novega v ponudbi z dne 27.10.1997 navaja znesek 45.229.178 DEM. Navedenemu znesku je treba dodati še vrednost zemljišča projektov in prispevkov v višini 14.5 mio DEM, kar skupaj znaša 59.729.178 DEM oziroma 22.697.087 DEM za 38% nakupovalnega centra oziroma za hipermarket). To je šele prva ponudba, licitacija bo vrednost še znižala. Ob tem poudarjam, da so plačilni pogoji za Mercator slabi in da je Mercator kreditor celotnega projekta, kajti z določilom v točki 4.1. navedne pogodbe, je kupil oziroma najel prostor za tekstilno prodajalno v vrednosti 3.375.952 DEM in prostore za prodajalno s hoby programom v vrednosti 13.740.710 DEM. Pogodba, ki sta jo Sparaco in Mercator sklenila 28.9.1997 za odprodajo in nakup prostora v nakupovalnem centru Dekorativna je za Mercator izredno škodljiva.

Naloga uprave je, da navedeno investicijo racionalizira. Zaradi problema statične presoje obstoječega objekta in upoštevanje nasvet gospoda Hardmana bo odločitev uprave odisna od stroškov ene ali druge variante - rušitve obstoječega objekta in graditev objekta v eni etaži ali pa od stroškov sanacije



obstoječega objekta in možnosti prodaje prostorov v prvem nadstropju po obstoječem projektu.

Dodatno je bivša uprava kupila zemljišče v velikosti 8.600 kv/m za 4.55 mio DEM (530 DEM za kv/m).

Obstoječi objekt Dekorativne je bil kupljen brez ustrezne tehnične in ekonomske analize. Enako velja za dodatni nakup zemljišča ob Celovski cesti, kjer naj bi bilo možno graditi stanovanjski objekt, pa to ni res. Projekt se je stalno spreminjal, pri delu so sodelovali brez pravih učinkov projektanti iz Italije, ki pa so bili za to bogato plačani. Tako se je stalno spreminjala velikost objekta, kvaliteta obdelave in tehnologije. Rezultat takega dela je, da ima Mercator za projekt Dekorativne že 14 mesecev angažiranih več kot 10 mio DEM, da do danes še vedno nima gradbenega dovoljenja za začetek del, da še vedno nima imenovanega odgovornega vodje projekta, da še vedno ni znano, kakšna je dejanska gradbena kvaliteta obstoječih objektov.

Pogodba je napisana v italijanskem pravnem jeziku, prevedena v slovensko in slabo usklajena. Mercator je v tej pogodbi skrajno pomanjkljivo in slabo zavaroval svoje interese, tako da v nadaljevanju pričakujemo težave in materialno škodo.

### 3. Okoriščanje z notranjimi informacijami

G. Pregl je junija 1997 kupil 490 delnic M Banke in sicer 343 delnic po ceni 8.000,00 SIT za delnico in 147 delnic po 8.500,00 SIT za delnico. Navedenih 490 delnic je malo kasneje prodal Banki Koper po 12.600,00 SIT za delnico in s tem ustvaril zase premoženjsko korist v višini 2.181.000,00 SIT. G. Pregl je imel dostop do notranjih informacij. Ali je to izkoristil pri nakupu delnic M Banke in ravnal v nasprotju z določili 7. poglavja Zakona o trgu vrednostnih papirjev, zlasti s 142. členom citiranega zakona?

Ko zaključujem poglavja o nepravilnosti bivše uprave se sprašujem, kje torej najti razliko v konceptu razvoja Mercatorjeve trgovine na osnovi sprejete strategije?

Ali je to, da poskušamo odpraviti nepravilnosti in popraviti škodo povzročeno Mercatorju, sprememba sprejete strategije? Ali je to, da vključujemo naše direktorje v politiko za doseganje večje prodaje in zniževanje stroškov, sprememba strategije? Ali je EBRD potrdila tako razsipnost in škodljive pogodbe pri izgradnji hipermarketov?

### 4. Povzetek strategije

Uprava trdi, da vse njene sedanje aktivnosti oblikujejo in ustvarjajo temelje dolgoročnega programa in koncepta ter razvoja Mercatorja, ki teži k ravnovesju med tremi elementi:

- zadovoljen kupec, zaradi katerega Mercator pravzaprav obstaja,
- zadovoljnega kupca ustvarjajo zadovoljni zaposleni, ki jih je potrebno motivirati,
- posledica prej navedenega so uspešni finančni rezultati in primeren donos kapitala, ki ga lastniki upravičeno pričakujejo ter zahtevajo.

### 5. Ukrepi

1. Realno vrednotenje premoženja Poslovnega sistema Mercator, kar pomeni odpravo knjigovodskega prevrednotenja premoženja, s čimer dosežemo realno izhodiščno vrednost kapitala (to bomo napravili s knjigovodsko operacijo v skladu s slovenskimi računovodskimi standardi in ne z likvidnostnim odlivom sredstev). Za stabilno in dolgoročno vodenje Poslovnega sistema Mercator, mora biti njegova prava vrednost znana.

2. Nadzornemu svetu bomo predlagali, da popravi odločitev o prodaji netrgovskih družb, predvsem tistih, ki so v preteklosti imele dobre poslovne rezultate in imajo razviden in realno uresničljiv razvojni koncept. S temi družbami bomo poiskali sinergične

učinke v okviru Poslovnega sistema Mercator. Če bi nadaljevali politiko bivše uprave prodaje netrgovskih družb, bi prodali le dobre, slabe družbe pa bi ostale v Poslovnem sistemu Mercator.

3. Pri sprejeti strategiji razvoja trgovinske dejavnosti v Poslovnem sistemu Mercator, bomo uvedli spremembe v izvedbi, ki bodo omogočile, da Mercator postane najboljša trgovska družba. Trgovina predstavlja 85% celotnega prihodka Poslovnega sistema Mercator, zato jo moramo razvijati, da bo postala primerljiva in konkurenčna trgovini evropskega tipa.

- Aktivno in racionalno moramo obnavljati stare in rentabilne objekte, graditi nove supermarkete in hipermarkete, predvsem na lokacijah, kjer še nismo prisotni in kjer lahko upravičeno pričakujemo dobro prodajo. Gradnjo novih objektov je potrebno tipizirati po sistemu modulov.
- Majhne, nerentabilne vaške trgovine bomo oddali v franšizo.
- Poudarili bomo aktivno vlogo srednjega managementa za povečanje prodaje in za znižanje stroškov ter pri povečanju prodaje kritičnih blagovnih skupin.
- Optimalna organizacijska struktura bo obdržala logičen centralizem v nabavi, financah, investicijah itd., uvedla pa določeno mero decentralizacije v prodaji.
- Poudarili bomo aktivno vlogo srednjega managementa pri nabavi tako, da bo deloval skupaj z Mercatorjevo nabavno službo po sistemu projektnehi teamov.
- Poenotenje trgovske dejavnosti (katalog, nabava, informacijski sistem itd.), ne glede na to, kakšno pravno obliko oziroma status imajo posamezne trgovske organizacijske enote.
- Pripravili in prodajali bomo program izdelkov, ki bodo v Mercatorju prepoznavno najcenejši zaradi letno za Mercator naročene proizvodnje.
- Z močnejšim pritiskom na dobavitelje moramo še bolje izkoristiti položaj največjega kupca v državi.
- S pospešenim izobraževanjem prodajnega kadra in drugih kadrovskih struktur želimo zaposlene v Mercator-



ju vzgojiti v vsakemu kupcu "najboljšega sosedu".

- Z določitvijo dokončnega števila grosističnih skladišč v Poslovnem sistemu Mercator moramo vzpostaviti najnižje logistične stroške.

- Vsaka funkcionalna enota v Poslovnem sistemu Mercator mora dokazati rentabilnost svojega poslovanja in delovanja ter s tem upravičenost svojega obstoja in upravičenost svojih stroškov. Zato bomo uvedli controlling na vseh ravneh.

Z navedenimi spremembami v izvedbi sprejete strategije in s pozitivno vlogo vseh zaposlenih v Mercatorju, bomo dosegli rast tržnega deleža in povečali prodajo v Mercatorju, katerega tekoče poslovanje mora biti pozitivno. Vsaka nova organiziranost daje rezultate le ob pravi meri centralizacije in decentralizacije.

Dobili bomo enotno Mercatorjevo tr-

govino, tako po programu, prodajnih katalogih, nižjih cenah, kot tudi po izgledu in ljubeznivem osebjju.

Mnenja sem, da so dosedanji spori načeli in ogrozili ugled ter integriteto celotnega sistema, saj ga slabijo v razmerjih z dobavitelji, kupci in financerji. Zato je v tem trenutku najpomembnejše, da Poslovni sistem Mercator brez nepotrebe in škodljivega izgubljanja časa obdrži vodstveno ekipo, ki se bo lahko z vso potrebno avtoriteto in kredibilnostjo posvetila odnosom s partnerji in uspešno naprej razvijala sprejeto strategijo.

Pričakujem, da boste delničarji dali Poslovnemu sistemu Mercator priliko, da postane najboljše trgovsko podjetje, ki zagotavlja varno in rastoče premoženje, zaposlenim prijetno delovno okolje, predvsem pa veliko zadovoljstva svojim kupcem.

Na koncu bi dodal še nekaj o sebi kot predsedniku uprave. Brali in slišali ste številne očitke na moj račun. Te očitke sem pričakoval, saj mi je jasno, da je to cena opravljanja vloge predsednika uprave Poslovnega sistema Mercator. Sam se na tovrstne zapise v medijih ne bom odzival, saj nisem nikomur ničesar skrival. Mene in moje sodelavce pozorno spremljate in strogo ocenjujete.

Mercator dobro poznam, iz njega sem izšel, ga kar nekaj časa spremljal kot član nadzornega sveta in zato vem, da gre za izredno pomemben trgovski sistem, ki zmore ob usklajenem delovanju uprave in nadzornega sveta ter z upoštevanjem izredne pripadnosti zaposlenih, preseči sedanje okoliščine in zato se v njem želim potrditi.

Predsednik uprave: Zoran Janković

Član uprave: Stanislav Brodnjak

Član uprave: Aleš Čerin





## POROČILO REVIZIJSKE HIŠE

*Sestavni del gradiva, ki ga je uprava predložila skupščini delničarjev je tudi ocena poslovanja v letu 1997, ki ga je izdelala revizijska hiša Deloitte & Touche, ki se glasi:*

"Uprava Poslovnega sistema Mercator, d.d. nas je dne 27.10.1997 zaprosila za oceno pravilnosti uporabljenih načel bilanciranja (prikazovanja superrabatov in popravkov vrednosti zalog trgovskega blaga) pri izdelavi poročila o realizaciji poslovanja za obdobje januar-september 1997, ter za oceno možnosti oškodovanja poslovnih interesov Poslovnega sistema Mercator d.d. pri sklenjeni pogodbi za oddajo gradbenih del objekta Nakupovalni center Koper.

Za izdelavo navedene ocene smo uporabili poročilo sektorja računovodstva z dne 27.10.1997 "Realizacija poslovanja za obdobje januar-september 1997, ter "Poročilo o stanju na gradbišču objekta Nakupovalni center Koper" z dne 24.10.1997, ki ga je izdelala Mercator-Optima inženiring d.o.o. Pri oblikovanju navedene ocene nismo ocenjevali pravilnosti knjigovodskega evidentiranja obravnavanih bilančnih postavk.

1. Sektor računovodstva v svojem poročilu "Realizacija poslovanja za obdobje januar-september 1997" navaja, da so v izkazu uspeha za obdobje januar-september 1997 superrabati izkazani v vrednosti, ki izraža dejansko prejete superrabate za obdobje do 30.9.1997. V skladu s SRS 18 in MRS podjetje upošteva v izkazu uspeha prihodke, če je povečanje prihodnjih gospodarskih koristi povezano s povečanjem posameznega sredstva ali z zmanjšanjem posameznega dolga in ga je moč zanesljivo izmeriti. Dejansko to pomeni, da poteka upoštevanje prihodkov istočasno z upoštevanjem povečanja sredstev ali zmanjšanja dolgov (kar predstavljajo tudi prejeti superrabati). Ob zaključku obdobja, za katero podjetje sestavlja izkaz uspeha,

mora zagotoviti poslovne listine, iz katerih izhaja razumna gotovost, da je podjetje izpolnilo pogoje, ki so postavljeni v zvezi s superrabati in jih bo tudi prejelo. To pomeni, da mora podjetje pri izkazovanju prihodkov iz superrabatov upoštevati računovodsko načelo upoštevanja nastanka poslovnega dogodka in načelo previdnosti. Na osnovi navedenga ocenjujemo uporabljeno načelo izkazovanja prihodkov iz superrabatov na osnovi dejansko prejetih superrabatov za načelno pravilno, s tem, da mora poslovodstvo zagotoviti notranji nadzor nad izpolnjevanjem pogojev za pridobivanje superrabatov.

Sprememba metode oziroma načela prikazovanja prihodkov iz superrabatov pa mora biti ovrednotena in razkrita.

2. Poročilo o realizaciji poslovanja za obdobje januar-september 1997 ne

vsebuje popravkov vrednosti zalog trgovskega blaga. Menimo, da je dolžnost realnega poročanja oziroma informiranja opredeljena v SRS 30, kakor tudi v MRS.

Ocenjujemo, da popravki vrednosti zalog trgovskega blaga sodijo med informacije, ki jih je potrebno razkriti tudi pri poročanju o medletnih poslovnih rezultatih.

3. Na osnovi Poročila o stanju na gradbišču objekta nakupovalni center Koper, ki ga je dne 24.10.1997 izdelal Mercator-Optima inženiring d.o.o., smo analizirali upoštevanje razpisnih pogojev pri pogodbenih določilih z izvajalcem gradbenih del objekta nakupovalni center Koper. Na osnovi navedene analize smo ocenili, da obstaja oškodovanje poslovnih interesov Poslovnega sistema Mercator, d.d."

Direktor: Alenka Podbevšek





## PRILAGAJANJE POSLOVNIH IZIDOV

*Med razlogi za odpoklic uprave oziroma njenega predsednika Kazimirja Živka Pregla je bilo tudi prilagajanje bilančnih podatkov in izkazovanje lepših poslovnih izidov od stvarnih. V nasprotju s tem g. Pregl trdi, da je vse, kar je bivša uprava storila, nesporno in pravilno. Toda v vsakem zapisniku sej nadzornega sveta v zadnjem letu je vrsta ugotovitev članov nadzornega sveta, ki so opozarjali na nekorektnosti pri izkazovanju poslovnih izidov.*

### Bilanca za leto 1995

Prvi dvomi o pravilnosti izkazovanja poslovnega izida so se začeli pravzaprav že z bilanco za leto 1995. V tej bilanci je bil prikazan skupni dobiček 415 mio SIT. Toda pri prodaji nepremičnin v Mercator-Agrokombinatu Krško je nastala knjigovodska izguba v znesku 235 mio SIT, ki bi jo morali vključiti v bilanco, namesto tega pa je bila prenešena v naslednje leto. Za Agrokombinat je izkazano celo 148 mio SIT dobička.

V isti bilanci je izguba Mercator-Catering prikazana v znesku 295 mio SIT, čeprav je bilo že tedaj znano, da bo poslovanje v Ukrajini in Rusiji prava katastrofa. G. Pregl je bil predsednik nadzornega sveta M-Catering, ki je lahkomišleno odobral garancije in kredite temu podjetju. Na koncu je bilo ugotovljeno skoraj za 6 mio US \$ izgub in odpisov, ki so bili dokončno pospravljeni šele v prvem polletju leta 1997.

### Bilanca za leto 1996

V bilanci za leto 1996 je bil izkazan dobiček 593 mio SIT.

Tu gre za dve veliki zavajanji.

Najprej gre za postavke, ki jih je revizijska hiša Ernst & Young označila kot "vrednotene s premalo previdnosti" v znesku 2.528 mio SIT, in bi morale bremeniti bilanco tega leta. Toda

uprava je ob asistenci revizijske hiše prepričala nadzorni svet, da bo ta odpis moč opraviti v naslednjem letu, ker bo pokrit iz dohodkovnega učinka prodaje nekaterih naložb (Spar), že odpisanih terjatev (Istraturist) in umika lastnih delnic. Nadzorni svet je pri tem sprejel sklep, da mora predsednik uprave o tem vsaj ustno seznaniti skupščino, da bodo delničarji informirani, da realna slika bilance za to leto ni takšna, kot jo prikazuje izkazani dobiček. G. Pregl je v svoji uvodni besedi

"Nadzorni svet je zavzeto in večkrat zelo kritično, z mnogimi predlogi, pripombami in svojimi ocenami obravnaval najpomembnejše razvojne teme, finančna poročila, poročila o tekočem poslovanju, plane investicij in problematiko najetja mednarodnega kredita. Na tej podlagi je nadzorni svet zahteval, uprava pa mu je v potrditev upravičenosti svojih odločitev in stališč predložila posebno pisno izjavo in zavezo o svoji odgovornosti za ukrepe in za višino dobička, ki mora biti ustvarjen v posameznih letih do leta 1999."

(Iz sklepne ugotovitve nadzornega sveta, sprejete 13. maja 1997 ob predložitvi letnega poročila uprave za leto 1996).

na skupščini to izvedel tako zavito in mimogrede, da je delničarjem zadeva ušla, ne da bi jo sploh zaznali oziroma razumeli.

Še ena zanimiva podrobnost. 15.1. 1997 je član uprave Brane Gajič napisal za upravo predhodno oceno poslovanja v letu 1996. Med drugim je napisal tole:

"Ocena za leto 1996 je narejena v dveh variantah:

#### Varianta 1:

Ocena prihodkov je narejena na osnovi zbranih podatkov za leto 1996 po profinitnih centrih, ocena stroškov pa na osnovi novembrskih stroškov, povečanih za 10% z izjemo stroška popravka vrednosti terjatev, ki je povečan za oblikovane popravke terjatev za Slosad in dodatne tožene terjatve v višini cca 173 mio SIT. Ocena poslovanja Poslovnega sistema Mercator za leto 1996 po tej varianti znaša minus 80.750.561 SIT.

#### Varianta 2:

Ta varianta je pripravljena na podlagi zahteve nadzornega sveta po dobičku v višini 660 mio SIT v letu 1996. Zahtevana višina dobička je dosežena po prenosu dela popravkov vrednosti terjatev v višini 740.750.561 SIT v leto 1997".

O tem pismenem poročilu članom uprave nadzorni svet ni bil obveščen. In tako je nadzorni svet dobil bilanco za leto 1996 z dobičkom 593 mio SIT. Ta dobiček je g. Preglu v medijskih nastopih služil kot eden glavnih doka-



zov, da je vse v redu, zlasti ker je skupščina delničarjev takšno bilanco tudi potrdila. Vsi smo bili zavedeni, nadzorni svet in delničarji.

Ob sprejemu te bilance pa niti revizijska hiša, niti nadzorni svet nista vedela za nepravilnosti in manipulacije iz naslova superrabatov. To je šele kasneje, v septembru 1997, ugotovil revizijski odbor nadzornega sveta, ko je soočil dokumentacijo komercialnega sektorja in knjigovodstva. Komercialni sektor je v končnem poročilu o obračunu superrabatov za leto 1996 navedel za knjiženje znesek 1.974 mio SIT, ki pripadajo obvladujoči družbi. V knjigovodstvu pa so ne glede na to knjižili v prihodek 2.520 mio SIT, torej 546 mio SIT preveč superrabatov, ki jih ni bilo. Treba je bilo pač pokazati pozitivni izid.

Po slovenskih računovodskih standardih in po lastnem pravilniku PSM je potrebno izvesti tudi odpise nekurantnih zalog. To v bilanci za leto 1996 ni bilo storjeno.

### **Bilanca za prvo polletje 1997**

Podobna zgodba se je ponovila v bilanci za prvo polletje 1997, kjer je prikazan dobiček v znesku 300 mio SIT. V prihodke je obračunan superrabat v

znesku 1.167 mio SIT, kar je bilo najmanj 192 mio SIT preveč glede na dinamiko izpolnjevanja plana. Prav tako niso v tej polletni bilanci izvedeni popravki preveč obračunanih superrabatov iz prejšnjega leta. S prakso previsokih obračunov superrabatov je uprava nadaljevala tudi v obračunu za 8 mesecev letošnjega leta, ko je bilo med prihodke iz tega naslova knjiženih 1.556 mio SIT.

Šele v obračunu za 9 mesecev leta 1997 že pod novo upravo, je računovodstvo to "napako" vendarle popravilo, ko je izkazalo realni znesek 1.066 mio SIT realiziranih superrabatov.

Drugo zavajanje si je bivša uprava privoščila pri prikazovanju izgube družbe Mesnine dežele Kranjske. Izguba tega podjetja je v prvem polletju 1997 znašala 299 mio SIT, kar pomeni, da bi moral PSM ustrezno svojemu kapitalskemu deležu izkazati 270 mio SIT finančnih odhodkov in ne le 94 mio SIT, kot so bili prikazani. Razlika je 176 mio SIT preveč izkazanih prihodkov.

Če upoštevamo obe številki (192 + 176 = 368 mio SIT), je očitno, da dobička v prvem polletju 1997 ni bilo, pač pa je bila izguba. To je nadzorni svet tudi ugotovil na svoji seji 24.9.1997. Kljub

temu je g. Pregl še vedno trdil, da uprava čvrsto stoji za dobičkom 300 mio SIT.

Vsi ti podatki so le drobna ilustracija o tem, kako je prejšnja uprava prilagajala poslovne izide bilanc in prikazovala lepšo sliko od dejanske. Praktično je v vseh treh omenjenih obračunskih obdobjih Mercator izkazoval izgubo, na podlagi prilagajanj pa knjigovodske dobičke, ki niso bili resnični.

Pri tem je šel g. Pregl celo tako daleč, da je od nadzornega sveta zahteval dodatno 25% stimulacijo na svojo mesečno plačo 13.000 DEM za vseh 12 mesecev leta 1996, češ da mu to gre na podlagi dobička. Nadzorni svet tega ni odobril.

Izgovor uprave pri superrabatih je bil, da se dobropisi dobaviteljev, ki pridejo kasneje, lahko knjižijo za nazaj ali za naprej, da je to stvar metodologije in podobno. To seveda ni res, saj v prihodku ne smeš prikazovati več, kot je v resnici ustvarjeno. V preglednici superrabatov za vsa zadnja tri leta se vidi, da je po obračunih, ki se jih je posluževala prejšnja uprava že do konca avgusta 1997 porabljen celotni superrabat, tako da ga za zadnje 4 mesece sploh ne bi bilo več na razpolago.

## **ZBIRNI PODATKI O SUPERRABATIH (v milijonih SIT)**

<b>Leto</b>	<b>v celoti realizirano</b>	<b>za obvladujočo družbo (komerciala)</b>	<b>knjiženo v prihodek (knjigovodstvo)</b>
1995	2.051	1.275	1.275
1996	3.041	1.974	2.519
1997	3.000 (ocena)	1.950	1.556 (8 mesecev)
	8.092	5.199	5.350



## MERCATOR JE IN BO SLOVENSKO PODJETJE

*V Mercatorju se že skoraj leto dni mudi skupina britanskih menedžerjev z bogatim znanjem in še bogatejšimi praktičnimi izkušnjami. Bili so vodilni možje ene od največjih britanskih maloprodajni trgovskih družb ASDA. ASDO so pred dobrimi dvajsetimi leti obrnili kot rokavico in jo pripeljali v sam vrh britanskih trgovcev. Britanske izkušnje na naših tleh, ko nas je vseh skupaj komaj za dobro londonsko predmestje? O tem smo se pogovarjali z gospodom Johnom Hardmanom, vodjem skupine, nekdanjim generalnim direktorjem ASDE. Intervju je bil pripravljen za posebno številko našega časopisa, v kateri smo hoteli predstaviti reorganizacijo Mercatorjeve trgovine do leta 1999. Žal ta časopis junija, tako kot je bilo predvideno, ni izšel.*



**John Hardman**

*Predstavite svojo delovno skupino in okoliščine, ki so vas pripeljale v Mercator.*

"Mercatorju smo pomagali pripravljati triletni poslovni načrt na povabilo Evropske banke za obnovo in razvoj. Pravzaprav smo sprva pripravljali odgovore na vprašanja banke, ki jih je postavljala v zvezi z odobritvijo mednarodnega razvojnega posojila. Naša naloga je bila odgovoriti na temeljni vprašnji: ali je Mercatorjeva usmeritev zgolj v trgovino na drobno prava in, ali je Mercator sposoben in pripravljen udejaniti naložbene načrte ter odgovore utemeljiti z vrsto podatkov in okoliščin. Da, je bil naš odgovor, obenem z ugotovitvijo, da je Mercatorjeva trgovina na drobno v primerjavi z zahodnoevropsko zastarela, da pa ima Mercator dovolj sposobne in predvsem na spremembe pripravljene ljudi. To so bili naši prvi stiki z Mercatorjem in Slovenijo. Izkazalo se je, da bi bilo nadaljevanje našega dela v prid Mercatorju in tako smo se odzvali povabilu

gospoda Pregla, da skupaj s sodelavci iz Mercatorja pripravimo procesiranje Mercatorjeve reorganizacije in prestrukturiranja njegove trgovine na drobno, ki je opredeljena kot osrednja dejavnost novega Mercatorja. Skupaj s sodelavci nas je šest. Vsi imamo veliko izkušenj z vodenjem posameznih področij trgovine - od vodenja in upravljanja različnih tipov prodajaln, prodaje in nabave, do razvoja in izvedbe investicij, informatike... Vsak med nami je specialist za posamezno področje z bogatimi izkušnjami, ki smo si jih nabrali pri prestrukturiranju, modernizaciji in rasti ASDE. Te zdaj to posredujemo - delamo torej za Mercator. Prvi rezultat našega dela je bila SWOT analiza (analiza o prednostih in slabostih). V njej smo podali pogled na Mercator z različnih vidikov. Druga stvar, ki smo se je lotili, je izgradnja super in hipermarketov. Trgovinico si lahko postavi vsak, super in hipermarketi pa so komplicirana zadeva in prav pri njihovih postavitvah in zasnovah ter pri njihovem upravljanju so naše izkušnje najbogatejše. Glo-



balno prestrukturiranje Mercatorja seveda terja celo vrsto strategij in ukrepov na vseh poslovnih področjih, saj mora biti zagotovljeno celovito upravljanje in obvladovanje podjetja. Mercator je sam spoznal, da se mu spodmikajo tla monopolnega trgovca, da mu konkurenca neusmiljeno trka na vrata in da se lahko v tekmo z njo lahko spusti le kot moderno, racionalno, učinkovito in trgu prilagodljivo podjetje. Spreminjati se je začel še v nekriznem času, kar je dobro. Vendar pa to ne pomeni, da ima toliko časa, da nekaterih nujno potrebnih aktivnosti in ukrepov ne bi pospešil."

*Ali menite, da britanske, torej vaše izkušnje, lahko presadite na naša tla, saj gre za dve zelo različno razviti okolji. Katere različnosti vam pri opravljanju vašega posla delajo največ težav? Je med ASDO in Mercatorjem moč potegniti vzporednice?*

"Jezik je precejšnja ovira, vendar jo kar uspešno premagujemo. Slovenija je drugačno gospodarsko, kulturno in socialno okolje, življenjski utrip je drugačen. Toda ne toliko drugačen, da bi lahko govorili, da gre za drastično različno okolje, saj Slovenci v potrošniškem smislu hitro sledite zahodno Evropo. Zaposlenost žensk, z avtom do vsakega praga, strnjen nakup potrebnega na enem mestu... Vse to, kar se danes dogaja v Sloveniji, se je nekoč dogajalo tudi v Veliki Britaniji. Tudi pri nas smo imeli majhne trgovine na vsakem vogalu, tudi pri nas so imeli kupci določene navade... vendar sta vse to temeljito spremenila odprtost in razvoj trga kot sestavna dela celotnega družbenega razvoja. V kontekst tega razvoja se je morala vključiti tudi trgovina, če je hotela preživeti, le za postopnost oziroma za razvoj, je imela v primerjavi s slovensko nekaj več časa. Ob koncu šestdesetih in na začetku sedemdesetih let smo ASDO temeljito prečesali in prestrukturirali. Bili smo prvi, ki smo gradili hipermarkete s 4.000 kvadratnimi metri površine, namenjene zgolj prodaji prehrabnenih izdelkov. ASDA je bila več kot celo desetletje vodilno britansko trgovsko podjetje na drobno s prehrabnenimi izdelki. Če smo kot trgovci hoteli obstati, smo se morali spremeniti predvsem sami. To smo tudi storili.

Naš namen ni narediti Mercator po angleškem kopitu ali pa siliti slovenskega kupca, da bo prevzel angleške navade. Mercator je in bo slovensko podjetje. Naš namen je le s praktičnim znanjem podpreti Mercatorjevo razvojno strategijo in ga opozarjati, s kakšnimi racionalnimi rešitvami in ukrepi v vseh njegovih celicah in aktivnostih preprečiti nepotrebno in neutemeljeno odtekanje denarja in na druge sinergične učinke, ki jih lahko doseže z racionalno, enostavno in pregledno organizacijsko strukturo, obvladovanjem in nadzorovanjem stroškov na vseh ravneh, s celovitim obvladovanjem vseh poslovnih funkcij. Slovenskemu kupcu želimo ponuditi to, kar kupci v zahodni Evropi že imajo: komudno nakupovanje po konkurenčnih cenah, prijazno in funkcionalno nakupovalno okolje, kar najboljšo prodajno storitev. Trgovino, pa naj bo kjerokoli, povsod obvladuje ista filozofija - prodajati z dobičkom."

*Študija, ki ste jo pripravili kot osnovo za procesiranje poslovnih funkcij v novem Mercatorju vsebuje vrsto nalog. Bi jih lahko komentirali in rangirali po prednosti?*

"Glavni razlog za prestrukturiranje Mercatorja je rast prodaje in dobička. Poslovni načrt opredeljuje dokaj strmo rast obojega, torej je treba temu podrediti notranjo organiziranost in strukturiranost podjetja na vseh ravneh. Predlagamo model organiziranosti, ki je znan in potrjen kot uspešen v vseh velikih trgovskih podjetjih na zahodu. Glede na to, da mora Mercator do konca letošnjega leta opraviti vse naloge, jih tudi ne bi rangiral. Vse so nujne, in praktično jih treba izpeljati sočasno. Od tistih, ki zadevajo področje notranje organiziranosti novega podjetja, do tistih, ki zadevajo opredelitev odgovornosti in pristojnosti na posameznem delovnem mestu. Mercatorjev postulat je maloprodaja. Ugotavljanju ter učinkovitemu reagiranju na njeno gibanje, mora biti prilagojeno vse. Preko ustreznih organizacijskih oblik se postavljajo novi informacijski in komunikacijski kanali. Mercator mora v najkrajšem času razviti in zagotoviti ustrezno informacijsko podporo za spremljanje maloprodaje. Podatki o prodaji so življenjski sok trgovske firme, so prožilni elementi reakcij, ukrepanj in delovanj vseh drugih poslovnih funkcij - marketinga, nabave, financ... V svoji študiji opozarjamo tudi na druge zelo pomembne zadeve: finance, nabava, distribucija, marketing, planiranje, investicije, ... Odbor za trgovino deluje, deluje tudi cela vrsta drugih projektih skupin in sem glede uresničitve nalog, optimist."

*V vašem gradivu kot slabost obstoječega Mercatorja večkrat omenjate pomanjkanje odgovornosti, pristojnosti, nadzora nad učinki poslov, skupinskega dela in komunikacij. To ilustrirate s kar nekaj humornimi prispevki, ki pa v kontekstu zato ne zvenijo nič manj trdo.*

"Vse, kar navajate, je res in je po mojem mnenju škodljivo. Če je nekdo odgovoren za nekaj, mora imeti za to "nekaj", tudi pristojnosti in nadzor nad uspešnostjo tega "nekaj". To je tako, kot če posadite seme, potem pa vas čisto nič ne briga, kaj se bo s plodom dogajalo. Vsak v podjetju mora razumeti svoje odgovornosti in pristojnosti ter se po njih ravnati. To je področje kulture podjetja in vanjo sodijo poslovno komunikacijski in informacijski kanali, saj je treba podjetje celovito obvladovati. Vse to si je težko predstavljati le z enim vodjem, brez skupinskega dela, brez pretoka informacij in komuniciranja. Hitra povratna informacija o prodaji, o dogajanju pri neposredni konkurenci in drugih dogajanjih, ki vplivajo na gibanje prodaje, so zahteve vsakega zahodnega trgovca, ki jih formalizira tudi v organizacijski strukturi podjetja. Komplicirana organizacijska zgradba in množica "uradnikov" je za udejanjanje te filozofije neučinkovita in odločno predraga in če k temu dodamo še pretežno majhno prodajno površino Mercatorjevih maloprodajnih mest, kar dodatno povečuje stroške, je zahteva po vsesplošni reorganizaciji, nujna in utemeljena, če hoče Mercator preživeti in obdržati primat v slovenski trgovini."





**Britanski svetovalci v delovni sobi. Stojijo z leve proti desni: Tim Conlon, Amanda Worrad, John Hardman, Alan Breese, sedita Geoff Andrews in Mike Tasker**

Povzeti organizacijski vzorec zahodnoevropskega trgovskega podjetja se sliši sicer enostavno, je pa to v praksi težko."

*Lahko poveste nekaj izkušenj, ki ste jih pri spreminjanju ASDE dobili na področju komuniciranja z zaposlenimi in drugimi javnostmi?*

"Brez ljudi, dobro obveščenih o vseh platih sprememb in prepričanih, da so nujne in v dobro tako podjetja kot njih samih, ob tovrstnih posegih ne gre. V ASDI smo ogromno časa posvetili komuniciranju z zaposlenimi. Uporabljali smo različne prijeme - od vsesplošnega obveščanja preko podjetniškega časopisa, biltenov, osebnih pisem do osebnih stikov vodstva z zaposlenimi. Naše vodilo je bil dialog. Zato smo skrbno prisluhnili vsakovrstnim pomislekom, ki so jih imeli ljudje. Tako, kot smo prisluhnili pomislekom in različnim nasprotovanjem, smo upoštevali tudi ideje in predloge za boljše rešitve. Na splošno se ljudje sprememb bojijo, jih ne marajo, ker se počutijo ogrožene, okrog sprememb se prožijo govornice ... Na pošteno in odprto komuniciranje - to pa je v bistvu dialog z zaposlenimi o dobrih in slabih straneh sprememb, mora biti vodstvo - od članov uprave do tistih, ki sestavljajo srednjo in nižjo upravljalno strukturo, pripravljeno. O spremembah lahko prepričujejo lahko le tisti, ki so vanje trdno prepričani in

vanje verjamejo. Cilj našega komuniciranja je bil: pretežna večina zaposlenih mora razumeti spremembe, jih sprejeti kot sestavni del delovnega okolja in v njih sprejeti svoje mesto. Mislim, da smo bili v tem delu uspešni. To morate storiti in sprejeti tudi v Mercatorju."

*"TEAM IS A KING" (skupina je kralj ali lepše: povsod delujmo kot skupina) - večkrat debelo podčrtano stoji v vaših priporočilih. Komu to v Mercatorju polagate na srce?*

"Vsem in vsakomur ."

*Kakšni se vam zdimo Mercatorjevci - srečali ste nas vseh vrst - od prodajalcev do članov uprave?*

"Moji vtisi, kot tudi vtisi mojih sodelavcev, so izjemno dobri. Povsod smo zelo dobro sprejeti. Mercator ima vrsto zelo dobro izobraženih ljudi, manj pa tistih, ki bi imeli bogate izkušnje v maloprodaji. Vendar bo to pomanjkljivost lahko razmeroma hitro odpravil, ker med zaposlenimi vlada visoka pripravljenost na spremembe in želja po sodelovanju v njih, predvsem pa je Mercatorjev ključ do uspeha v pripadnosti zaposlenih podjetju."

Vesna Bleiweis



## "GRAND PRIX" - VELIKA NAGRADA ZA MERCATORJEVO LETNO POROČILO

*Konec septembra je bil v Billundu na Danskem kongres Evropske zveze urednikov internih časopisov - FEIEA. Mercator je za svoje letno poročilo dobil najvišje priznanje zveze "Grand Prix". "Zmagali smo", sem veselo primahala v službo s srebrnim krožnikom in listino v roki.*

### Gostje Lega

Udeleženci kongresa, kakih 100 nas je bilo, smo prišli iz 14 držav Evropske unije, Madžarske in Slovenije. Pisana družčina ljudi, ki se ukvarjajo z urejanjem internih časopisov in z internim komuniciranjem.

Glavni sponzor kongresa je bila tovarna LEGO. Bivali smo v njenem kongresnem centru, ki ga sestavlja več arenških dvoran in množica manjših kabinetov, kjer lahko delajo manjše skupine oziroma potekajo delavnice. Vse je opremljeno z najsodobnejšo avdio in video ter prevajalsko tehniko. Celotni center pa je v značilnih barvah Lego kock. Prijazno, vedro, otroško preprosto... tudi čokolada za dobrodošlico je bila v obliki Lego kocke. Kongresni center je neposredno povezan s številnimi igralnicami, v katerih so ogromni bazeni z osnovnimi kockami, muzejem igračk in z zabaviščnim parkom, znamenitim Legolandom. V parku je posebna dvorana za "starejše otroke", ki jih izziva program Lego Tehnic. Legoland je neposredno ob tovarni, v njem pa so danske in svetovne arhitekturne ter druge znamenitosti izdelane iz tisočev in tisočev Lego kock in postavljene v miniaturah. Ladje vozijo po kanalih, kjer se odpirajo zapornice, vlaki, kamioni, avtomobili vozijo v pristanišča, se vkrcajajo na trajekte. In celo psički pred hiškami zalajajo. Živalski vrt, rudnik zlata, čarovniška luknja, gusarji, zakleta graščina...vožnja z Lego vlakcem, kanuji... otroški raj. Majhni in veliki otroci postanejo eno in prav nikogar ne moti, če se skupaj plazijo po tleh, poskakujejo, vriskajo... tu je vsak lahko ali še celo mora biti samo otrok.

### Kako komunicirajo v Legu?

Pa nazaj h kongresu.

Uvodna beseda je pripadla predstavnikom sponzorja. Predstavili so nam interno komuniciranje v tovarni, v kateri je je prva zapoved "Tisti, ki se ne znajo igrati, pri nas nimajo kaj iskati". Prijazna misel, ki odraža Legovo poslanstvo, kulturo in klimo. Vendar zato poslovnost ni nič manj poslovna, profesionalnost nič manj profesionalna in problemi nič



**Vesna Bleiweis ob prejemu velike nagrade iz rok predsednika FEIEA Alana Peaforda**

manj resni. Zato v Legu v internem komuniciranju poudarjajo in stremijo, da politika, vodenje in programi podjetja temeljijo na enakem obravnavanju vseh zaposlenih, visoki stopnji medsebojnega zaupanja in sodelovanja ter enotni kulturi podjetja. To zahteva odprto, pošteno in aktivno politiko, ki odgovorno gradi uspeh družbe na čvrstih etičnih načelih, prepričljivi podobi v javnostih z verodostojnimi notranjimi in zunanjimi komunikacijami. Pri komuniciranju z notranjo javnostjo - z zaposlenimi je Legovo vodilo: zaposleni morajo biti obveščeni pred drugimi skupinami delničarjev, vsi zaposleni morajo biti obveščeni istočasno in dobivati enake informacije ali sporočila. Lego je multinacionalna družba, ki ima tovarne v 16 državah po vsem svetu, zato pri komuniciranju spoštuje kulturno in so-



cialno tradicijo pravil in norm lokalnih okolij. Potrditev: misli globano, deluj lokalno. In kako je z uporabo nasodobnejših komunikacijskih sredstev v Legu? Takole pravijo: kreativno uporabljajmo nove tehnologije in jih kombinirajmo s tradicionalnimi orodji in sredstvi; komuniciranja ne podredimo tehnologiji in njenim zmogljivostim, držimo se tudi tradicionalnih in zdravih osnov dobrega in učinkovitega komuniciranja.

Osrednja tema kongresa je bila uporaba sodobnih elektronskih medijev v komuniciranju z zaposlenimi, zato so nam bile Legove izkušnje s tega področja zelo dobrodošle. Intranet so v Legu vzeli sila resno in cela vrsta strokovnjakov se ukvarja z njim. "Informacijski kotički", kjer se lahko zaposleni preko računalnika seznanjajo z dogajanjem v podjetju so se sicer obnesli, vendar ne tako in toliko, da bi izpodrinili podjetniški časopis in druge oblike oziroma sredstva obveščanja. "Z računalniško miško naši ljudje ne marajo v posteljo", je iskriivo končal predavanje predstavnik Lega in mimogrede vprašal, ali so na kongresu tudi Slovenci. Vseh sedem nas je hkrati dvignilo roke in doživeli smo nepričakovano "Slovenija bo tudi moja dežela, njeni ljudje so me navdušili. Pred dnevi sem se vrnil iz te osupljivo lepe, doslej meni in veliki večini Evropejcev povsem neznane dežele. Živela Slovenija!" Še pomahal je v slovo in nam so se usta razlezla v ponosen nasmeh.

## Obnoreni s tehnologijo?

Sodobni elektronski mediji v komuniciranju z zaposlenimi, predvsem preko računalniško podprtih informacijskih mrež in kanalov, so prihodnost. Po mnenju mnogih predavateljev in vodij delavnic, so to ne več oddaljena komunikacijska orodja, ki se jih bo moral poslužiti vsak, ki kakorkoli komunicira, bodisi znotraj, bodisi izven podjetja. Kljub tej nesporni ugotovitvi je med udeleženci prevladalo prepričanje, da vselej in povsod le ne moremo komunicirati zgolj preko tovrstnih medijev. Cela vrsta je dejavnosti, ki si tovrstnega načina obveščanja in komuniciranja v praksi ne morejo privoščiti kot množičnega sredstva. Si predstavljate komuniciranje oziroma stik z rudarji preko računalnika 500 m pod zemljo? Ali pa v veliki tovarni, kjer delavci delajo pri tekočih trakovih? Zato bo interni časopis oziroma drugo komunikacijsko orodje še vedno ohranilo svoje poslanstvo povsod tam, kjer je množično obveščanje in komuniciranje preko različnih "net" sistemov neracionalno in manj učinkovito.

## Verodostojnost informacije in odgovornost za komuniciranje

Za temeljno vrednoto vseh vrst internih medijev je bila ugotovljena verodostojnost.

Podjetja imajo uvedene različne metode in načine za merjenje oziroma ugotavljanje odzivnosti notranje javnosti in učinkov informacij. Uporabljajo celo vrsto preprostih me-

tod, med njimi so najpogostejši osebni stiki (pogovori) pa tudi vrsto bolj zapletenih in metod, na podlagi katerih ugotavljajo celotno razsežnost posameznega vprašanja ali kompleksnih vprašanj, predvsem pri uvajanju sprememb v podjetjih.

## Manager odločilno vpliva na sodelavce - v komuniciranju potrebuje pomoč strokovnjakov

In kaj je ob uvajanju sprememb in pomembnosti komuniciranja pri tem povedal švicarski kolega, ki se je s tem ukvarjal v svetovno znanem čokoladnem koncernu. "Z vsemi izzivi, ki jih prinašajo spremembe se lahko soočimo le, če vodstvo podjetja uslužbencem oziroma sodelavcem prizna njihovo sposobnost, kajti z radikalnimi spremembami zaznamovano okolje lahko uspešno obvladajo le motivirani ljudje. Pri nas smo pri spremembah upoštevali moto: ustvariti odlično vzdušje za nenehne spremembe in izboljšave, od sodelavcev veliko pričakujemo. Od vodilnih delavcev pričakujemo in zahtevamo, da bodo sodelavce izobrazili, jih motivirali in jih znali voditi. Vsaka podjetniška odločitev je uspešna le, če jo uslužbenci oziroma sodelavci uresničijo, za kar se moramo neprestano truditi. To zlasti velja za kapitalske družbe, v katerih je treba premagati anonimnost. In v tem je najpomembnejše sredstvo za uresničitev interna komunikacija. Ni treba posebej poudarjati, da je današnja družba, družba komunikacije. Če ne komuniciramo mi, komunicirajo drugi in tako nastežaj odpremo vrata govoricam, s tem pa negotovosti. V ekonomskem okolju, za katero so značilne spremembe, prilagodljivost, usklajena decentralizacija, ozke decentralizacijske strukture in zmanjševanje stroškov, se interna komunikacija primarna naloga vodstva. Če se manager loti te naloge, odločilno vpliva na sodelavce. Kdor pa se o teh vprašanjih ne posvetuje s strokovnjaki, je naravni talent ali pa hazarder. Žal vloga komunikatorja še vedno ni obvezna zahteva v profilu managerja. Mnenja sem, da ta lastnost postaja vedno pomembnejša, čim višji položaj manager doseže. V večini študijskih programov za managerje primanjkuje ustreznih predmetov in ustreznega izobraževanja. Verjetno tudi v tem tiči vzrok, da se managerji branijo komuniciranja. Mnogi se tega enostavno niso nikoli naučili.

Kakšen je torej cilj interne komunikacije? Vsakemu uslužbencu ali sodelavcu bi morala omogočiti spoznati njegovo delo, cilje in še posebej njegov prispevek k doseganju ciljev. Vsakemu sodelavcu bi morala pomagati, da bi cilj svojega dela razumel v širšem okviru. Morala bi biti kažipot v neprestanem spreminjanju. Morala bi pomagati pri ustvarjanju občutka, pripadnosti večji celoti. Sodelavcem bi morala dati osnovne in verodostojne informacije o podjetju. Katera sredstva so za doseg te ciljev najpomembnejša? V našem podjetju izjemno pozornost posvečamo neposredni, ustni komunikaciji med sodelavci. Tej pridružujemo še





**Za Nizozemsko vas je bilo uporabljenih okoli 27.000 lego kock**

celo vrsto sredstev - interna glasila, oglasne deske in vrsto sodobnih komunikacijskih orodij (avdio video sredstva, elektronske medije).

Manager se mora vedno zavedati, da je drugim za vzor. Odločilna pa je še druga zahteva. Preveriti mora, če informacija, posebej posredna, dejansko prispe do zadnjega uslužbenca v podjetju. Ponavadi informacija preide dve stopnji, potem pa se rada izgubi. To se izkaže za usodno, če komunikacij ne vodijo ljudje, ki bi morali odgovarjati na vprašanje sodelavcev in jih obveščati.

Živimo v svetu komunikacije. Če podjetje ne komunicira, prepusti nalogo drugim, in kar je še slabše, prepusti govoricam prosto pot. Komunikacija je vodilna naloga in sodi v profil managerja. Komunikacije ne moremo delegirati. V vsaki pomembni delovni skupini je strokovnjak za komunikacijo od vsega začetka pomemben sodelavec. Nima le naloge spreminjati, temveč tudi opozarjati na pomembne vidike komunikacije v okviru razvoja projekta."

## **Govorice - staromodno in demokratično komuniciranje**

Izredno zanimivo je bilo predavanje nizozemskega profesorja, ki proučuje govorice in čenče ter njihov vpliv na klimo v podjetju oziroma oblikovanje podobe o nekem dogodku. Govorice in čenče so staromodni, vendar demokratičen način komuniciranja, ne da se jih preprečiti, da pa se jih nevtralizirani. Uporabljen primer in njegova analiza sta pokazala, kako je povsem nepomemben dogodek z bliskovito hitrostjo postal dogodek dneva. Iz nepomembnega čveka o naključnem skupnem prihodu v službo tajnice direktorja podjetja in vodilnega uslužbenca nekega podjetja, ki se ukvarja z informatiko - v tajničinem podjetju pa je bila informatika slaba točka, je v tajničinem podjetju med 9. in 16. uro istega dne nastala zgodba, da bo najmanj polovica delavcev v informatiki v najkrajšem času odpuščen. Ves dan se ni nihče ukvarjal s svojim delom, vsi so mleli zgodbo in ji dodajali iz ogroženosti osebnih interesov porojene podrobnosti in razsežnosti.

Govorice so psihološki problem organizacije oziroma podjetja in problem komuniciranja. Nevtraliziraš jih s pravočasnimi in kredibilnimi informacijami.



Tridnevno naporno delo je imelo tudi svojo veselejšo stran. Kljub temu, da smo bili udeleženci odrasli, smo se neizmerno zabavali v otroškem zabaviščnem parku.

## **Grand Prix za Mercator**

Najtežje smo pričakovali izid tekmovanja za najboljši podjetniški časopis in revijo, namenjen bralcem v matični državi in bralcem izven matičnih držav podjetij. Letos prvič je stroga žirija ocenjevala tudi letna poročila podjetij, ki so nastala v redakciji časopisnih urednikov oziroma služb, ki se ukvarjajo z internim komuniciranjem.

V konkurenci podjetniških glasil (v oceno je prišlo okoli 600 časopisov in revij) se je med finaliste uvrstilo glasilo - revija Premogovnika Velenje Rudar.

V konkurenci 140 letnih poročil se je med finaliste uvrstilo tudi Mercator-

**Mercatorjevo letno poročilo za leto 1996 je delo večih avtorjev. Besedilo in finančne podatke so pisali in usklajevali Dean Čerin, Andreja Peterca in Vesna Bleiweis. Oblikovalsko delo je opravila Bojana Fajmut, fotografije pa so delo Francija Viranta. Poročilo je prevedeno tudi v angleščino in nemščino. Del izgleda poročila in besedila ste si lahko ogledali na platnicah 3. številke našega časopisa. Z letnim poročilom je Mercator sodeloval tudi na Zlatem bobnu, prijavil pa ga je tudi na Epico, največji oglaševalski festival v Parizu.**

jevo letno poročilo in z največjim možnim številom točk osvojilo prvo mesto. Srebrni krožnik in listina o uvrstitvi stojita na vidnem mestu v Mercatorjevem centru za obveščanje, kjer je to poročilo tudi nastalo. Naj ne zveni neskomno, toda za Mercatorjem so zaostala letna poročila velikih podjetij, kot so IBM Europa, Metallgesellschaft iz Nemčije, Johnson iz Velike Britanije, Siemens iz Nizozemske...

Žirija je opravila izbor 10 finalistov, odločitev o tem, kdo bodo zmagovalci pa prepustila udeležencem kongresa. Žirija in udeleženci kongresa niso ocenjevali zgolj izgleda letnega poročila, temveč tudi, kako je njegova vsebina razumljiva in sprejemljiva za zaposlene. V večini evropskih držav morajo namreč uprave pripraviti posebno letno poročilo za zaposlene. Mercatorjevo poročilo sicer po svojem namenu ni tipičen "social report", vendar pa po mnenju žirije predstavlja posrečeno kombinacijo poročila za poslovno javnost in za zaposlene.



**Udeleženci kongresa iz Slovenije na slovesni večerji - uredniki internih glasil: z leve proti desni: Branka Klampfer, Paloma, Brane Janjič, Eles, Katja Štimac, Krka, Sašo Novak, SCT, Helena Čerin, Telekom, Diana Janežič, Premogovnik Velenje, fotografijo je posnela Vesna Bleiweis**



## Z "MIŠKO" V TRGOVINO

*Razlog, da sploh začnemo razmišljati o elektronskem nakupovanju, je dejstvo, da se tehnika moči zaradi novih računalniških tehnoloških dosežkov nagiba od prodajalca h kupcu. Trgovci in dobavitelji bodo zato morali spremeniti svoje navade, prav zato pa vam na kratko predstavljamo, kje se kažejo prednosti, tudi pasti pri nakupovanju preko Interneta.*

### Elektronsko poslovanje

Za elektronsko poslovanje obstajajo različne definicije:

- z vidika komunikacij je elektronsko poslovanje prenos informacij, izdelkov, storitev ali plačila preko telefona, računalniškega omrežja ali katerega drugega sredstva;
- z vidika poslovnih procesov je elektronsko poslovanje aplikacija, s katero so avtomatizirane poslovne transakcije in delovni postopki;
- z vidika storitve je elektronsko poslovanje orodje, ki zahteva od podjetij, kupcev in vodstva, znižanje cene storitve, istočasno pa izboljšanje kvalitete izdelkov in povečanje hitrosti odziva pri storitvah;
- z vidika "online" pa elektronsko poslovanje omogoča nakupovanje in prodajanje izdelkov in informacij preko Interneta ali drugih online storitev.

### Zakaj Internet?

Čeprav o točnem številu uporabnikov Interneta ni moč govoriti, pa v svetu ocenjujejo, da jih je že več kot 100 milijonov. Vsekakor pa so o uporabi Interneta znana že nekatera dejstva:

- veliko število ljudi ima dostop do Interneta;
- uporabniki Interneta so mladi, premožni in dobro tehnično podkovani;
- število uporabnikov narašča eksplozivno;
- porast uporabe Interneta ima vpliv tako na poslovno kot osebno življenje.

Prvi stik z Internetom naredi podjetje kot uporabnik storitev (predvsem svetovni splet (WWW) in elektronska pošta). Najpogosteje z njim pridobiva poslovne informacije ter komunicira s

poslovnimi partnerji. Vedno več podjetij pa ga uporablja tudi v marketinške namene.

Z nastankom svetovnega spleta je uporaba Interneta skokovito narasla, saj podjetja prek njega ponujajo bolj neposredne informacije zaradi možnosti uporabe slik in logotipov podjetja. Prav tako ponujajo možnost boljšega



oblikovanja informacije in bolj dinamično predstavitev podjetja. Prek svetovnega spleta pa lahko podjetja tudi elektronsko trgujejo.

### Virtualna trgovina

Elektronsko trgovanje je splošen izraz za nakupovalne in prodajne postopke s pomočjo elektronskih sredstev. Elektronski trgi so v bistvu zgolj plačani

elektronski posredniki informacij, ki opišejo izdelke ali storitve, ki jih ponujajo prodajalci in dopuščajo kupcem, da iščejo informacije, opredelijo, kaj je tisto, kar potrebujejo ali želijo in lahko naročijo z uporabo kreditne kartice. Izdelek je dostavljen fizično (na dom naročnika ali v urad) ali pa elektronsko (na primer računalniški program).

Prezgodaj je še, da bi lahko rekli, koliko uporabnikov se bo odločilo za elektronsko nakupovanje, toda možnosti so opogumljajoče tudi v Sloveniji.

V letu 1996 je bila narejena raziskava o uporabi Interneta v okviru projekta "Raba Interneta v Sloveniji", ki so jo izvedli na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, kjer je kar 26,9% vprašanih uporabilo Internet kot medij za nakupovanje.

Danes ima že 30% od 97 milijonov gospodinjstev v ZDA osebni računalnik in če predpostavljamo, da bo leta 2000 vsak uporabnik osebnega računalnika tudi uporabnik Interneta, bo to za trgovanje še posebej spodbudno.

Poglejmo še nekaj predvidevanj:

- Elektronski trgi bodo dopuščali hitro spreminjanje cen (določanje cen na osnovi donosa). Zaradi boljše seznanjenosti s cenami po celem svetu, bo tako prihajalo do manjših razlik v cenah.

- Elektronsko nakupovanje bo spremenilo vlogo "krajca" nakupovanja. Kupci lahko naročajo oblačila, elektronske naprave, izdelke široke potrošnje in druge stvari od kjerkoli in kadarkoli, ne bo jim treba iti v prodajalno. Elektronski trgi bodo zahtevali manj posrednikov med izdelovalci in porabniki.

- Kupci bodo imeli takojšen dostop do informacij o konkurenčnih izdelkih, pa



tudi do elektronskih skupnosti, ki izmenjujejo informacije in izkušnje o kategorijah izdelkov. Posledica bo, da namen oglaševanja ne bo več prepričevati, temveč seznanjati.

### **Koristnost elektronskega nakupovanja**

Zakaj so elektronske storitve postale tako priljubljene? Možne kupce oskrbijo s tremi ključnimi koristmi:

- Ugodnost (priročnost). Kupci lahko od kjerkoli naročajo izdelke 24 ur na dan. Ni jim treba sedeti v gostem prometu, iskati parkirni prostor in hoditi mimo številnih polic, da bi našli in pregledali blago. Ni se jim treba peljati v prodajalno zgolj zato, da bi ugotovili, da je blago pošlo.

- Informacije. Odjemalci lahko dobijo veliko primerljivih informacij o podjetjih, izdelkih in tekmečih, ne da bi jim bilo treba oditi iz pisarne ali od doma. Lahko se osredotočijo na objektivne kriterije, kot so cene, kakovost, delovanje in razpoložljivost.

- Manj vznemirjenja. Pri elektronskih storitvah se odjemalcem ni treba srečati s prodajalci ali se izpostaviti prepričevanju in čustvenim dejavnikom.

Tudi tržniki imajo številne koristi od elektronskih storitev:

- Hitro prilagajanje tržnim pogojem. Podjetja lahko obstoječi ponudbi hitro dodajajo nove izdelke, spreminjajo cene in opise.

- Nižji stroški. Ni potrebno vzdrževanje prodajaln in ni stroškov najemnine, zavarovanja, itd. Pripravljeni digitalni katalogi stanejo veliko manj denarja, kot tiskani.

- Razvijanje odnosov. Elektronski tržniki se lahko pogovarjajo z odjemalci in se od njih tudi marsikaj naučijo. Tržniki lahko vnesejo v sistem koristna sporočila, brezplačno demonstracijo svojih programov ali brezplačen vzorec svojega glasila. Odjemalci lahko nato presnamejo (shranijo) sporočila v svoje elektronske predalčke.

- Zajemanje uporabnikov. Tržniki lahko zvedo, koliko ljudi je obiskalo njihovo računalniško stojnico in koliko se jih je ustavilo na določenih lokacijah na stojnici. Te informacije jim pomagajo izboljšati ponudbo in oglase.



### **Težave pri elektronskem nakupovanju**

- Nezaupljivost in odpor. Nezaupljivost se kaže pri uporabi novih tehnologij, predvsem do uporabe računalnikov pri poslovnem komuniciranju. Ljudje čutijo odpor tudi do sprememb, še posebej tistih, ki posegajo v najbolj običajna vsakodnevna opravila.

- Prezare in goljufije. Predvsem s strani ponudnika storitve ali izdelka se lahko pojavi nepošteno okoriščanje s kupci, ki se prenašlo in premalo premišljeno odločajo o nakupih. Prodajalci na prefinjen način predstavljajo proizvode ali storitve, trdijo, da ponujajo znatne popuste, postavljajo časovne omejitve, skratka storijo vse, da kupca pritegnejo k nakupu. Tako kupec šele po prejemu blaga spozna, da gre za nekvalitetne in cenene izdelke.

- Vdor v zasebnost. Večina dobi občutek, da skoraj vsakič, ko kupci naročijo izdelke ali storitve na elektronski način, pridejo njihova imena, naslovi in nakupovalne navade v bazo podatkov ponudnikov. Ponudniki pa na podlagi teh podatkov in s pomočjo neposrednih tržnikov, oblikujejo in izboljšujejo svojo ponudbo. Držati pa se morajo (sicer še ne napisanih) pravil etike in javne politike.

- Varnost in zaščita podatkov. Veliko je govora o slabi zaščiti podatkov, še posebno pri plačevanju prek Interneta. Podjetji MasterCard (Eurocard) in Visa se s problemom ukvarjata že več let in stalno izpopolnjujeta stopnjo varnosti. Razvili sta standard, imenovan Secure Electronic Transaction - SET,

ki je namenjen varnemu poslovanju s kreditnimi karticami prek Interneta. Uporaben pa je tudi pri drugih vrstah plačilnih transakcij.

- Počasen prenos podatkov. Lahko rečemo, da je to ena največjih težav pri elektronskem nakupovanju, saj majhna hitrost prenosa podatkov po elektronskem omrežju, povečuje stroške, uporabnike pa odvrča od nadaljnega nakupovanja, če morajo za pregled slikovnega kataloga preveč čakati.

- Dostava naročenega blaga. Pri tem prihaja lahko do težav tako s strani kupca kot s strani ponudnika. Predvsem pa v primeru, ko gre za blago, ki ga je nemogoče dostaviti preko poštinih posrednikov. Dogaja se, da kupca ni doma, kadar gre za dostavo na dom, bodisi, da ponudnik ne dostavi blaga ob določenem času.

(Podlogar, Organizacija, maj 1997)

### **Ustvarjanje elektronske trgovine**

Veliko spletnih stani na Internetu že opravlja funkcijo elektronske trgovine in ponujajo tudi široko paleto podatkov:

- Opise podjetja in njegovih izdelkov v besedi in sliki. Tisti, ki se pripravljajo na nakup, lahko pritisne na katerikoli tekst ali ikono, če želi izvedeti več podrobnosti o določenem izdelku.

- Katalog podjetja, ki pove, kateri izdelki so na voljo in po kakšni ceni.

- Novice podjetja, všteti finančna poročila, trenutne novice, nove izdelke in izboljšave, datume izobraževalnih tečajev in podobno.

- Tehnične podatke in brošure o izdelkih.

- Informacije o priložnostih za zaposlitev v podjetju.

- Priložnost za pogovor z zaposlenimi.

- Možnost naročanja.

### **Kako napredujemo v Mercatorju**

V Mercatorju smo v začetku leta 1997 že naredili prvi korak s postavitvijo spletne strani, kjer lahko vsak - v slovenščini in angleščini - dobi podrobne informacije o podjetju: od splošnih informacij, finančnih rezultatov, infor-



macij za delničarje, časopisa Poslo-vnega sistema Mercator, do vizije Mercatorja. Posredujemo informacijo, kako lahko postanete lastnik M kartice ter dobite podatke o trenutno dežu-rnih Mercator trgovinah in najnovejši katalog ugodne ponudbe.

Nekaj časa pa se tudi že pripravljamo za pričetek prodaje prek Interneta. Spodbujajo nas podatki o skokovitem naraščanju tovrstne prodaje po svetu, zlasti v ZDA tudi na področju "špecerije" oz. blaga za osnovno oskrbo prebivalstva.

Izvedli smo obsežno raziskavo o možnostih nakupovanja prek Interneta na domači spletni strani in rezultati so ugodni. Naj navedem le nekaj izsledkov:

- 48% anketiranih je starih od 21-30 let, 30% pa 31-40 let;
- 91% anketirancev bi kupovalo v Mercatorju Internet trgovini;
- 64% meni, da s tem največ prihranijo na času;
- 72% bi kupovalo vse, kar se dobi v "navadni" samopostrežni trgovini;

- 38% bi izbralo M kartico kot plačilno sredstvo; 66% bi želeli dostavo na dom, 22% pa v izbrani trgovini. Mercator je z zelo razvejano lastno mrežo trgovin in lastnimi distribucijskimi centri, s svojo velikostjo in ne nazadnje zaradi obvladovanja informacijske tehnologije, primeren za ta zahteven način poslovanja.

Novost je predvsem to, da to obliko prodaje uvrščamo v oskrbovalno verigo, saj je drugačna le končna oblika prodaje, ki se ne opravi v trgovini, temveč prek Interneta.

Poudariti pa je potrebno, da težišče virtualne trgovine ni na sami predstavitvi, izbiri in plačilu blaga prek Interneta - vse te rešitve so že pogoste tudi pri nas v Sloveniji, temveč na prenosu naročil na ustrezno skladišče ali trgovino, pripravi naročenega blaga v pošiljko in sami dostavi pošiljke naročniku.

(iz govora g. Pregla na 10. konferenci o elektronskem poslovanju Bled 1996).

Jana Bergant

## PRODAJA NA INTERNETU

*Po najnovejših podatkih raziskave "Raba Interneta v Sloveniji", je za Internet slišal praktično že vsak Slovenec, dostop do njega pa si je priskrbel že vsak deseti.*

Še leta 1995 je Internet uporabljalo le 2% odrasle populacije. Zasluge za takšen bliskovit razmah uporabe Interneta pa imajo predvsem komercialna podjetja, ponudniki dostopa, ki so začela ponujati dostop do Interneta po zelo ugodni ceni. V dveh letih je torej uporaba Interneta razširila v komercialne namene. Ne le poslovno komuniciranje, tudi predstavitev podjetja na Internetu je postala tako rekoč že nuja. Razmah pa v kratkem pričakujemo tudi na področju prodaje preko Interneta.

**Virtualne trgovine** tudi pri nas, podobno kot v tujini, rastejo kot gobe po dežju. Predvsem vidijo v prodaji preko Interneta prednost tista podjetja, ki so se do sedaj ukvarjala s kataložsko prodajo ali prodajo drobnega potrošnega materiala. Za nakup, naročanje ali rezervacijo storitve po Internetu se je odločila že čerttina uporabnikov, izven Slovenije pa celo nekaj odstotkov več. Kar 85% uporabnikov je moškega spola, prav tako se za nakup odloča več moških, z višjo izobrazbo, ki uporabljajo Internet večkrat tedensko že več kot eno leto.

Da zelo dobro poznajo ponudbo izdelkov na Internetu, se je strinjala približno polovica anketiranih. Le nekaj več kot tretjine pa nakupovanje po Internetu sploh ne zanima. Da je to bistveno boljši način prodaje se strinja kar tretjina moških in le četrtnina žensk. Skoraj polovica uporabnikov,

in sicer več moških kot žensk, pa pogreša veliko trgovino na Internetu v Sloveniji. Virtualne trgovine so namreč med ponudniki storitev na Internetu zelo razdrobljene in kazalo bi ustanoviti veliko veleblagovnico, kjer bi se našlo vse, od šivanke do avtomobila.

Kar dve tretjini anketiranih pri nakupu preko Interneta zelo moti **možnost zlorabe plačilne kartice**. Z daljšanjem uporabe Interneta pa ta strah upada, saj zelo moti možnost zlorabe 40% anketiranih, ki uporabljajo Internet tri leta ali več, in kar 54% anketiranih, ki uporabljajo Internet manj kot eno leto. Slednje tudi manj zanima bančno poslovanje, na primer pregled stanja, nakazila po Internetu, kar kaže na to, da poslovanju preko Interneta manj zaupajo ali pa široko uporabnost Interneta slabše poznajo. Med plačilnimi karticami je med uporabniki Interneta najbolj razširjena kartica Eurocard (LB, Activa in SKB), sledijo pa ji Visa in plačilna kartica Ljubljanske banke.

Med izdelki, ki jih je mogoče prek Interneta kupiti, je še vedno največ zanimanja za **CD plošče, knjige, programsko opremo** (software) in **računalniške dele** (hardware), zelo pa se zanimajo tudi za nakup vstopnic za prireditve in rezervacije pri potovanjih. Kar 30% žensk in le 18% moških pa zelo zanima tudi **nakup hrane**, na podoben način, kot če bi šli v trgovino. Za določen segment izdelkov kot so



Martina Ilc



hrana, vstopnice za prireditve, knjige in rezervacije pri potovanjih se namreč bolj zanima ženska populacija, medtem ko je vse, kar je v zvezi z računalništvom, zabavno elektrono in CD ploščami bolj zanimivo za moško populacijo.

Tudi oglaševanju na Internetu bi kazalo nameniti več pozornosti, saj večine uporabnikov Interneta oglasi (angleško "banner") ne motijo. Nasprotno, zdijo se jim celo zabavni in jih imajo radi, ker jih usmerjajo na zanimive strani na Internetu. Prav zaradi svoje narave nevsiljivega tržnega medija je namreč Internet pridobil na popularnosti. Naključni opazovalec našega oglasa ali strani se bo namreč po njih sprehodil le, če ga bo vsebina zanimala. Kar pomeni, da moramo oglas in prav tako naše strani zasnovati tako, da jih bo naključni obiskovalec obiskal večkrat. Pri tem pa moramo upoštevati nekaj osnovnih pravil: izbrati moramo dobro "pozicijo" - na mestu, kjer nas bodo stranke zlahka našle; trgovina mora biti zanimiva, zabavna in enostavna za pregledovanje (uporabljati moramo promocijska sporočila, popuste za stalne stranke itd); ponuditi moramo čimveč informacij tudi o izdelkih podobnih našim; strankam moramo zagotoviti verodostojnost naše trgovine (naslov prave trgovine, zagotovilo o zamenjavi blaga, jasen način naročanja in plačevanja blaga); bodimo pozorni do svojih strank (stranka, ki je z nakupom razočarana se ne vrne); povežimo se z drugimi lastniki elektronskih trgovin, upo-

rabljajmo promocijska orodja (Kaj je novega), nagradne igre, povezave z drugimi omrežnimi stranmi, predvsem pa zgradimo s strankami odnos, ki bo več kot le nakup (po nakupu napišimo strankam zahvalno pismo, dvakrat do trikrat letno obveščajmo stranke o novostih na trgu omrežnih storitev, vedno znova širimo ponudbo in dopolnjujmo strani z novimi informacijami). Ob upoštevanju teh zakonitosti in vsebinsko kakovostno zasnovanih straneh, naša elektronska trgovina prav gotovo ne bo ostala neopažena.

Projekt Raba Interneta v Sloveniji (RIS) je akademski in neprofitni projekt, ki se izvaja na Fakulteti za družbene vede, Centru za metodologijo in Informatiko v Ljubljani, letos že drugo leto zapored. Projekt ocenjuje poznavanje in razširjenost ter načine in strukturo uporabe Interneta in sorodnih informacijskih tehnologij v Sloveniji. Ker je zasnovan po najnovejših metodoloških standardih omogoča spremljanje longitudinalnih podatkov in mednarodne primerjave. Letos je potekal med približno 5000 gospodinjstvi, 3000 podjetij, 3500 uporabniki Interneta ter vsemi šolskimi zavodi v Sloveniji. Rezultati iz najnovejše raziskave in dodatne informacije so na voljo tudi na internetu ter vsemi šolskimi zavodi v Sloveniji. Rezultati iz najnovejše raziskave in dodatne informacije so na voljo tudi na Internet straneh: [http:// www.ris.org](http://www.ris.org).

Martina Ilc

## MERCATOR NA INTERNETU

Mercator se predstavlja na svoji spletni strani, ki jo najdete: [www.mercator.si](http://www.mercator.si).

Poleg splošnih podatkov o Mercatorju boste v kratkem po internetu prebrali Informator, časopis Mercator in kaj mediji dnevno objavljajo o Mercatorju. Prijetno deskanje vam želimo!

Za urejanje besedil in vsebine sporočil preko interneta bomo oblikovali posebno skupino oziroma uredništvo, določili primeren design, tako, da bo deskanje zanimivo in da bo pri bralcih spodbujalo radovednost.

Preko elektronske pošte si lahko z Mercatorjem dopisujete, sprožate vprašanja, skratka zahtevate tiste informacije, za katere menite, da so premalo poglobljeno ponudene preko interneta. Elektronski naslov: [info@mercator.si](mailto:info@mercator.si).



## Z VLAKOM OD PEKINGA DO GUILINA

*Noč je. Vlak drvi skozi tihoto kitajske pokrajine. Večina ljudi v vagonu je že legla k počitku. Tu in tam še slišim nerazumljivo šepetanje tistih, ki jim ni do spanja. Skozi okno opazujem odseve luči, ki vsake toliko časa vdrejo v temo mirne novembrske noči in zarišejo poteze vasi in mest, ki ostajajo za nami. Pred nama je še dolga pot, približno 2.000 dolgih kilometrov skozi neskončna prostranstva kitajskih pokrajin Hebei, Henan, Hubei, Hunan in Guangxiuang, kjer je tudi najina izstopna postaja Guilin.*

### Potovanje z vlakom - priložnost spoznati kitajskega človeka

Vožnja s kitajskim vlakom je svojevrstno doživetje, saj spoznaš množico bolj ali manj zanimivih obrazov, enakih oči, prav toliko različnih zgodb ter čedne in manj čedne navade "malih" Kitajcev. Je svojevrsten način, da spoznaš preprostega človeka. Vlak je na daljše razdalje edino oziroma najpogosteje uporabljeno prevozno sredstvo povprečnega Kitajca. Na vlaku se resnično približaš ljudem, spoznaš njihov način življenja, njihove življenjske usode, kulturne posebnosti posameznih predelov dežele (narodnostna in kulturna sestava sopotnikov je namreč izredno pestra, še posebno na tako dolgi poti), ob kramljanju s sopotniki pa skozi okno opazuješ spreminjajočo se pokrajino. Ugotoviš, da jezik sicer predstavlja določeno oviro za sporazumevanje, vendar ne tolikšno, da bi se ne mogel zaplesti v "konstruktiven" pogovor s sopotniki. Pogovor, ki ga po večini sestavlja obrazna mimika, podpira govornica udov. Kot je bila nama tuja kitajščina, tako je bila sopotnikom tuja angleščina. Konec koncev bi bilo vseeno ali bi z njimi govoril angleško ali slovensko. "Zastopili" te niso prav dosti. Pomemben je bil predvsem ton glasu, izraz na obrazu, ki se je v trenutkih besedne zadrege spremenil v širok nasmeh. Temu je sledil nasmeh sobesednikov in problem komunikacije je bil rešen. Kmalu ugotoviš, da je potovanje s Kitajci prav imenitna zadeva, predvsem pa nadvse zabavna in polna presenečenj.

### Prvo presenečenje ...

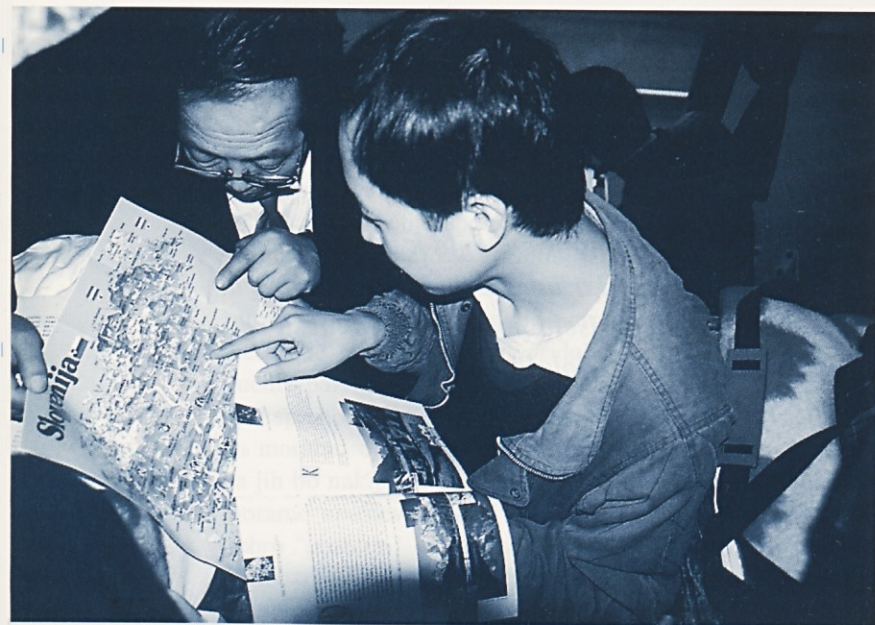
Glasno govorjenje sopotnikov ter poskakovanje po železniških tirih, je poskrbelo za nenavadno budnico. Rachel spanec je bil pretrgan in po kratkem pretegovanju sem se začel razgledovati po vagonu. In glej, prvo presenečenje! Kasneje se je izkazalo, da gre za povsem običajne stvari. No, sprva je bilo tisto, kar sem videl res pravi šok, čeprav sem se že v Pekingu privadil in deloma tudi sprijateljil s kitajsko nesnaga, ki te spremlja dobesedno na vsakem



Običajna gneča na kitajskih železniških postajah

koraku. Tu pa je nesnaga dosegla vrhunec. Navada Kitajcev namreč je, da vse, kar po obroku ostane (papirčki, vrečke, steklenice, kosti najrazličnejših rib, piščancev, psov, da, tudi pse jedo in to kar na veliko, ostalih živali, razni olupki ..., skratka vse) dobesedno zmečejo na tla. Kamor pade, pač pade in pika. Kost, ki se jedcu zatakne v ustih, takoj konča na tleh in sicer tako, da jo "kultivirani" jedec enostavno izpljune. Grozno! Karkoli je tako ostalo od zaužite hrane je ležalo na tleh in vagon me je spominjal na svinjak. Pri kosilu in večerji je bilo še huje. Za zajtrk se pač poje nekoliko manj, zato je bilo tudi nesnage manj. Nihče se seveda tega ne sramuje, nasprotno, gre za nekakšno ustaljeno navado, za kulturo uživanja hrane. Sprva se mi je upiralo, da bi si tudi sam privoščil zajtrk. Konec koncev tudi zato, ker v tem svinjaku ni bilo kam stopiti ne da bi se še sam zasvinjal. Trenutek za tem pa me je pričakalo drugo presenečenje.





**Kitajci odkrivajo Slovenijo**

### Drugo ...

V vagon je vstopil mlad fant in žvižgaje začel pometati in pospravljati nesnago. Hitro, natančno, odločno ... Bil je uslužbenec na vlaku, ki je skrbel za čistočo. Ni minilo 10 minut, ko je bil vagon tako čist kot zvečer, ko sem zaprl oči. Noro, sem si rekel. Ker pa je Kitajcev veliko in veliko jih je bilo tudi v vagonu in ker imajo navado, da jedo malo, a pogosto, je bil prostor kmalu spet nasvinjan. A glej ga zlomka! Fant se je vrnil in začel pometati z drugega konca vagona. En, dve tri in tla so bila spet čista. Verjeli ali ne, podobna scena se je ponavljala ves dan. Fant je pometal enkrat gor, enkrat dol, pa ponovno dol in gor... Dela je bilo vedno dovolj, saj so sopotniki sproti skrbeli, da fantu ni zmanjkalo dela. In kaj je storil fant, ko je prišel do konca vagona? Meni nič tebi nič je odprl okno, skozenj zabrisal nesnago, ne ozirajoč se na to, ali se je vlak premikal ali stal, ali smo bili sredi divjine ali pa smo se peljali skozi mesto. Na našem vlaku pa že ne bo kot na smetišču, mar ne? Moram reči, da je bil vagon, zahvaljujoč pogostemu in temeljitemu čiščenju, večinoma čist.

### Tretje ...

Poleg tega, da Kitajci pustijo za seboj neverjeten nered pri jedi in po njej, tudi nesramo "rigajo". A tudi to je navada, nad katero se nihče ne pritožuje. Prav nasprotno. Z dobrim "rigom" da Kitajec namreč vedeti, da je bila zaužita hrana nadvse okusna. Predstavljajte si, kako mi je bilo, ko je sosed nasproti mene ravno tedaj, ko sem pospravljal še zadnje grižljaje nadvse okusne kitajske hrane, nesramno in brezobzirno "podrl kupček". In kako je šele bilo, ko je bil cel vagon Kitajcev pri kosilu. Krščeni matiček, vam povem, kot bi poslušal zbor stotih pujskov rigati Beethovnovno

deveto simfonijo. Večglasno, ubrano in za nameček še nadvse glasno (da te sliši vsa Kitajska) riganje se je razlegalo po vagonu. Še dobro, da imajo kitajski vagoni okna in je tako vsaj delno "odplaknilo" neprijetno mešanico vonjev po najrazličnejši hrani in želodčnih sokovih. Ja, taki so ti Kitajci.

### Četrto ...

Pa ne bi samo o tem, kako jedo, povejmo še, kaj jedo. Kitajci namreč ne poznajo zajtrka v tem smislu ko tga poznamo mi. Nobenega masla ali marmelade, pa kakava ali mleka. Že navsezgodaj začno z močno začinjenimi juhami z rezanci, mesnimi kroglicami, kuhano zelenjavo ... Na vlaku so prišle prav v glavnem juhe, ki so jih prinesli s seboj. Priprava je zelo preprosta, predvsem pa praktična. V trgovini kupiš vrečko, v kateri je plastični lonček, nekaj kitajskih rezancev in vrečka z začimbami ter obvezne palčke. Le te so neverjetno poceni (1-2 tolarja). V lonček nato zliješ vročo vodo, ki jo dobiš na vlaku ( v vsakem ali v vsakem drugem vagonu imajo posebno pipo). Dodaš vse ostalo in obrok okusne, pekoče hrane je pripravljen. Tudi midva sva jedla to juho, res pa v bolj primernih urah.



**S pomočjo kitajske študentke je stekel pogovor**



## Vljudna govorica rok

V vagonu sva bila edina tujca in zato že od začetka potovanja deležna posebne pozornosti. Še posebno, ko sva vstopila v vagon in iskala najini postelji. Radovedni pogledi so sledili vsakemu najinemu gibu in vsakemu najinemu dejanju je sledilo tako ali drugače izraženo odobravanje oziroma negodovanje. Nahrbtnika sva ob prihodu skušala prikleniti k ograji police za prtljago. A kaj, ko je bila polica ozka, najina nahrbtnika paodločno preglomazna (cca 30 kg vsak). Polovica nahrbtnika je visela čez rob in dobesedno zapirala že tako ozek prehod po vagonu, pa tudi njuna teža je grozila, da bo odtrgala polico. Začela sva iskati prostor drugje. Najboljši se nama je zdel pod posteljo, a kaj, ko je bilo že vse zasedeno. Pa nama je prijazen priletni gospod, oblečen v modro delovno haljo in čepico, ponudil prostor pod svojo posteljo, svojo kramo pa je zložil na polico. Vse je povedal z rokama in se pri tem vljudno nasmihal. Res prijazna gesta. Seveda je celotni dogodek z odprtimi usti spremljala cela stotnja radovednih Kitajcev. Najprej sva pomislila, da jih zanima predvsem, njuna vsebina, zato sva ju priklenila k postelji. Zbudila sva glasen smeh mlade potnice. Bila je študentka in je znala tudi nekaj angleških besed. V prisrčni angleščini nama je povedala, da zaklepanje ni potrebno, saj tu ni tatov. A nezaupljiva, kot sva bila, se nisva dala pogovoriti. S tem sva med prisotnimi izgubila nekaj simpatij. Vendar je bilo že naslednji dan spet vse v redu. Še več. Ves vagon je živel z nama in midva z njimi. Še posebno prijetno je bilo popoldne, ko sva začela na dolgo in široko razlagati od kod sva, kaj sva ... S seboj sva imela tudi zemljevid naše deželice

(tistega z geografskimi značilnostmi posameznega kraja oziroma regije), ki je pritegnil neverjetno pozornost. Romal je iz rok v roke pocalem vagonu. Kako so naju gledali, ko sva jima pokazala smučarja, in kako šele, ko sva jima dejala, da je Slovenija približno tako velika kot njihov otok Hainan.

Vprašanja so kar deževala, kako je pri vas, kako živite, koliko zaslužite ... Seveda so tudi naju zanimale podobne stvari in pomenkovanju ni bilo konca ne kraja. Še opazili nismo, kdaj se je popoldne prevesilo v večer. Vzdušje je postajalo vse bolj sproščeno in domače. Pomenkovali smo se kot stari znanci. K temu je pripomoglo tudi nekaj požirkov piva, ki smo si ga bratsko delili. Beseda je dala besedo. Vse skupaj se je končalo s prepevanjem "rdečih" pesmi. Pa me to ni niti malo motilo. Internacionala, Zaccvetele jablane in hruške, Kalinka, so odmevale po vagonu. Pel je dobesedno cel vagon in opisati ta nepozaben dogodek z besedami je resnično težko. Zanesla so nas čustva in srce je začelo hitreje biti ... res, sprejeli so naju za svoja. Enkratni občutek, kako sem bil bogat sredi neznanih Kitajcev! Poslavljali smo se kot stari dobri prijatelji, vedoč da se verjetno nikoli več ne bomo videli. Kdo bi si mislil, da bo slovo tako težko. Trepljanju in objemanju ni bilo konca, še posebno z našo uradno prevajalko Ču. V zahvalo za njen trud in v zahvalo vsem, ki so z nama delili to dolgo, a lepo pot, sva ji podarila šal. Zadnja postaja se je nezadržno bližala. Zgodaj popoldne naslednjega dne, po dobrih 40-ih urah vožnje, smo prispeli v Guilin. Tu se je za naju končala zima.

(Prihodnjič : Paradiž južne Kitajske)

Primož Godler



Kitajski obed



40 ur v vlaku



## JAZ PA HLAČE BOM NOSILA



**Kdor nima lastnega sijaja, ga tudi sij drugih ne bo osvetlil**

Otožno lepa jesen nas odeva v nove barve in v nove stile. Razlika je, glede na pretekli nori vročičas in temu ustrezne intenzivne barve, ičitna. Jesen se vrača naravnim tonom. Prihajajo mirne barve, ki sežejo od zelo modne "srednje" rjave do svetlih nians te ali v drugo temno smer preko malancan vijoličaste do skoraj črne. Tako bodo letošnjo jesen obarvana naša oblačila - moška in ženska. In da bo meja še bliže, bodo tudi tokrat ženske pogostonosile hlačne kostime. Sicer pa se uveljavlja kombi program kostima - torej jakna, krilo in hlače.

Fazone so višje, saj se jakne oziroma suknjiči zamoške zapenjajo z najmanj 4 gumbi. Pogosto so žepi našiti, dodani so lahko poklopci, pas je lahko tudi našit. V elegantnejši izvedbi je linija močno poudarjena, lahko pa je vse skupaj tudi dokaj ohlapno, če gre za mehkejša materiale in poudarjeno sproščen stil.

In ko se bosta slučajno ali namenoma skupaj pojavila dama v takorekoč neženskem oblačilu in gospod v pravi moški obleki, vse to pa celo v o podobnih tonih in podobnem stilu, to ne bo "unisex". Ona bo celo še veliko bolj ženska. Takorekoč moška obleka jo naredi še bolj žensko. Ne le z ozkimi hlačami, ki so krajše in segajo lahko le do gležnjev, v pasu pa nimajo več gubic... ne le zaradi gibanja, ki je mehkejša in bolj senzibilno, ne le zaradi kontrasta klasičnemu ženskemu oblačilu v - na primer volančkom in čipkam. Sploh ne (samo) zaradi zunanjih znakov - pač pa zaradi notranjega žara. Sporočilo, ki govori brez besed in je vendarle jasno in glasno. Ne kot kontra moškemu in niti ne kot pri moškemu principu v ženski, marveč kot zadovoljno sporočilo sebi in okolici - to sem jaz.

Lidija Jež



## ZIMA NA VRTU, OKNIH, V SOBAH

V glavnem smo vse plodove kot so repa, redkev, koleraba, pesa, korenček že pobrali. V zemlji pa lahko pustimo črni koren in pastinak, ki ju ni treba posebej zavarovati, saj odlično prenašata mraz, če pa temperature niso prenizke, pozimi še rasteta.



Radiče verona, anivip in monivip ter tržaški solatnik prav tako pustite prezimiti na prostem.



Motovilec prerujte, dokler ne zapade sneg. S tem, ko boste porabili večje rastline, bodo dobile manjše in slabše razvite dovolj življenjskega prostora. Motovilec se bo lepše razvijal, če ga boste zavarovali s tunelom.



Sobne rastline se počasi pripravljajo k počitku, zato jih ne bomo več dognojevali. Izjema naj bodo samo tiste, ki se šele pripravljajo k cvetenju. To so pozimi cvetoče sobne rastline, kot na primer božični kaktus. Te moramo redno zalivati in tudi dognojevati, da bodo čim lepše in čim bogateje cvetele.



Zdaj, ko še ne zmrzuje, lahko tudi izkopljemo jame za sajenje novih dreves, ker bo to novembra, ko se bo drevje sadilo, teže.



## IZ ZELENEGA SVETA

### Brezdome želve

Na Bavarskem iščejo dobre ljudi za "posvojitev" 1300 želv, ki so jih češki in poljski trgovci lani skušali pretihotapiti iz ZDA v Nemčijo. Takrat so bile velike 20 cm in so dobile začasno zatočišče v Muenchenski veterinarski šoli, toda zdaj so zrasle in tam zanje ni več prostora. ZDA jih nočejo vzeti nazaj, ker se bojijo, da so v Evropi staknile kakšno nalezljivo bolezen, v tuje okolje pa jih ne smejo spustiti. Ko so nemške oblasti zagrozile, da jih bodo pokončale, so se nemudoma oglasili protestniki in zdaj je vlada ponuja živali v posvojitev.



### Poginil pes, ki ga je ugriznil človek

V španskem mestu Talavera de la Reina je pes ugriznil svojega lastnika in to plačal z življenjem. Mož je namreč mešančka, ki ga je spremljal na nastopih po trgovskih četrtih, ugriznil nazaj in to je bilo za štirinožca usodno. V uradnem poročilu je vodja varnostne službe v mestnem svetu Jesus Gil zapisal, da je žival poginila zaradi posledic ugriza.



### Medvedki v hladilniku

Plišasti medvedki so priljubljena igrača po vsem svetu, vendar so za alergične otroke lahko hudo nevarni, ker se v njih nabira prah. Zdravniki opozarjajo, da je kar okoli šest odstotkov Evropejcev alergičnih na prah v stanovanju, obolenje pa razsaja zlasti med najmlajšimi. Za vsak tretji primer kožnih izpuščajev so odgovorne pršice, so prepričani zdravniki v Nemčiji. Te drobne živalce, dolge od 0,1 do 0,5 mm, nam grenijo življenje, čeprav živijo le dva do štiri mesece. Med tem izločijo za 200-krat več iztrebkov, kot znaša njihova teža. Ti se posušijo in iz njih nastane droben prah. Prašni medvedki povzročajo astmatske napade in očesna vnetja. Nobena pršica sicer ne preživi na temperaturi nad 60 stopinj, a žal tudi redkokatera igrača zdrži takšno toploto. Zato nemški pediatri svetujejo, naj medvedke in druge plišaste ljubljence vsaj enkrat na tri mesece čez noč ppustimo v hladilniku, zjutraj jih otresimo in obrišimo z mokro krpo, pa se bomo zanesljivo



zneli te nadloge.

### Hitro pripravljena hrana za slone

Vse kaže, da bo hitra prehrana kmalu osvojila tudi živalski svet. Skupina strokovnjakov za prehrano z univerze Kasecart je pred nekaj meseci izdelala instant hrano za slone, ki jih na Tajskem vsako leto pesti lakota. Pripravljena je v obliki banane, diši po sladkornem trsu, vsebuje pa ogljikove hidrate, koruzo, sladkorni trs, sojo in mango. Prvi so jo poskusili sloni iz živalskega vrta v Bangkoku in bila jim je nadvse všeč.

### Kdo bo pojedel svečke s torte

Študenti ameriške univerze Purdue so opravili raziskovalno nalogo z zares oprijemljivim rezultatom: lotili so se namreč izdelave sveč, ki naj bi bile užitne, dobrega okusa, poleg tega pa naj bi klasične sveče prekašale tudi po tem, da bi gorele dlje, vosek pa naj ne bi kapljaj na slaščico.

Nove sveče Flavour Favor so izdelane iz soje, tako da njihova užitnost ni vprašljiva. Sodobna prehrabena industrija seveda ponuja dovolj barvil in okusov, da novim svečam ni bilo težko zagotoviti zanimivega videza in privlačnega okusa. Poleg tega nove sveče gorijo - seveda brez nadležnega kapljanja - kar za petino dlje kakor klasične sveče iz voska.

Ob tovrstnih novicah je bolje ne preveč misliti na številne otroke, ki sploh ne vedo, kaj je torta. Žal pa je takšnih otrok na našem planetu precej več kot tistih, ki jim mladost



Ta slon ne potrebuje hrane, narejen je iz lego kock

olepšujejo užitne svečke na rojstnodnevnih tortah.

### Nevarni žarki iz solarija

Solariji so nevarnejši kot sonce, trdi britanska zdravnica za kožne bolezni doktorica Veronique Bataille v neki raziskavi. Ultravijoličnih žarkov, ki povzročajo raka, namreč pri solarijih ne odstanjujejo s pomočjo filtrov. Posledica tega je bistveno hitrejše staranje kože in velika verjetnost, da bo ljubitelj zagorele kože izpod solarija dobil kožnega raka. Luči v solarijih sevajo namreč trikrat več ultravijoličnih žarkov A kot pa sonce. Trideset minut, ki jih človek prebije v solariju, je primerljivo z enim dnevom sončenja na obali.

Prepovedano okrutno ravnanje s školjkami in rakci

Zaradi okrutnosti do mehkužcev bodo lastniki restavracij v Sydneyju kmalu tvegali denarno kazen. V tem avstralskem mestu je namreč čedalje več lokalov, v katerih pretežno azijskem obiskovalcem postrežejo žive rakce in školjke. Inšpektorji bodo poslej kaznovali kuharje, ki ponujajo žive škampe v alkoholu in podobne "delikatese", z deset tisoč avstralskih dolarjev. Gostje so se namreč že nekaj

časa pritoževali, ker so v restavracijah videli jastoge, ki so se še premikali na krožniku. "V nekaterih državah so te jedi nemara res poslastica, pri nas pa tega ne bomo več prenašali," je dejal direktor kraljevskega društva za preprečevanje okrutnosti do živali Charles Wright. Parlament je to ustanovo pooblastil za ustanovitev ustrezne inšpekcijske službe.

### Solata deluje kot uspavalno

Znanstveniki s Cornellovega medicinskega centra v New Yorku so odkrili popolnoma novo uspavalno sredstvo: zeleno solato in endivjo. Sok svetle barve v solatnih rebrih namreč po njihovih podatkih vsebuje neko opiju podobno snov, ki poskrbi za globok spanec. Po besedah znanstvenikov pa tudi majhne porcije cvetličnega ohrovt, brokolija, špinata, paradižnika in zelene, ki jih zaužijemo zvečer, pomagajo češariki v možganih pri izločanju spalnega hormona melatonina.







**Bleščete ovce odvrčajo lisice**

Na tisoče jagenjčkov namerava rešiti neko britansko podjetje tako, da jim bodo kožuh obrizgali z nekim fluorescenčnim sredstvom, zaradi katerega se bodo ovčke v temi bleščale. "Ta barva preganja sestradane lisice," je povedal eden izmed predstavnikov tovarne, poleg tega pa po njegovih besedah to fluorescenčno razpršilo zaudarja po gniloj. Skratka, šlo naj bi za učinkovito sredstvo proti zverem.

### **Kokoši so za zeleno**



Uboge kokoši. Le kaj je zakrivila ta nesrečna ptica, da je postala živalska vrsta, ki jo je človek popolnoma podredil svojim koristim? Ob vsem, kar ljudje počnejo kokošim, preden naposled končajo na naših krožnikih, se pravzaprav ne bi smele preveč pritoževati nad raziskavami svojega vedenja. Ameriška znanstvenika Candy Rowe in Tim Guilford sta opravila obsežno raziskavo, s katero sta želela dokazati povezavo med kokošjim zaznavanjem vonja in barve. Ker kokoši niso kaj prida bistra bitja, sta se naloge lotila tako, da sta merila njihovo požrešnost v različnih okoliščinah.

Raziskava je nedvoumno dokazala, da vonj po pirazinu, snovi,

ki jo v svojo obrambo pogosto izločajo strupene žuželke, bistveno spremeni prehranske navade kokoši. V nevtralnem okolju enakomerno kljuvajo zrnje vseh barv, ob vonju po parazinu pa se jasno opredelijo proti zrnju rumene in rdeče barve ter rajše kljuvajo rjava in zelena zrna.

## *Recept*

Kislo repo navadno skisamo, da nam ostane za vso zimo. Kisla repa je nepogrešljiva priloga k jedem in nadomešča svežo zelenjavo ali solato. kuhano zgostimo s podmetom in kislo smetano ter zabelimo z ocvirki ali zaseko. Zraven lahko postrežemo ajdove žgance, kuhan krompir, fižol ali kruhove cmoke. Če temu dodamo še pečenice ali krvavice, imamo pravo pojedino. Lahko pa jo postrežemo tudi svinjski pečenki, koroškim mavžljem, prekajenemu mesu ali kuhani govedini.

### **Segedinski golaž iz kisle repe**

*Potrebujemo:*

*1/2 kg svinjskega plečeta*

*2 čebuli*

*žlico sladke paprike*

*malo kumine*

*zajemalko juhe*

*3/4 kg kisle repe*

*10 dag maščobe*

*žlico paradižnikove mezge*

*2 stroka česna*

*sol, poper.*



Na maščobi prepražimo seseklano čebulo, dodamo na koščke narezano meso in ga popečemo. Potresemo s papriko, strtim česnom, vmešamo še paradižnikovo mezgo in takoj zatem zalijemo z juho. Solimo in popramo po okusu. Posebej skuhamo repo in jo dodamo mesu ter še nekaj časa skupaj kuhamo.

Andrej

Remškar



## NAGRADNA KRIŽANKA

POSLEDICA DOBRO OPRAVLJENEGA DELA; UČINKOVITOST PRI DELU	OPTIČNA NAPRAVA ZA PRIKAZ. SLIK	ČRNO- MORSKO LETO- VIŠČE	NOMEN EST ----	MLEČNI IZDELEK	STARO RUDARSKO MESTO V BOSNI	ŽENSKÉ KOPALKE	SRBSKI FAŠIST (DIMI- TRIJE)	NAŠA LJUDSKA JED	AVSTRIJ- ALPSKI SMUČAR (HANS)	NAJVIŠJA GORA NA TAJVANU	NAUK O TUMORJIH	OTROŠKO VOZILO	KAZALNI ZAIEMK
SPOSOB- NOST ZA OPRAVLJA NJE DELA													
1 100000000													
LIKI S PETIMI KOTI													RANKO NOVAK
PESNIŠKO IME ZA IRSKO				PEVKA MAVRIČ					ENOTA ZA TLAK TRG VRED. PAPIRJEV				
... ŠE EN KRAJ- CARČEK IMAM...		BOBNAR BEATLOV (RINGO)	JAZZ GLAS- BENIK SHAW	MI, VI, ? OČAK IZ BIBLIJE				ZRAČNO VOZILO					
OPICA Z ZNAČILNIM NOSOM					NAŠA IN TUJA ČRKA RE --AT			ORGAN VIDA STARI OČE			SOZVOČJE NAJMANJ TREH TONOV	ZBOR DEVETIH PEVCEV	
VOJAŠKI TABOR (LITE- RARNO)						SESTAVIL JOŽE PETELIN	IGRALEC NIKOLIČ ME, ?, ONE						
KOTALKAR NA DESKI, ROLKAR						POVEZAVA NAŠ GENERAL (RUDOLF)				BALETNIK OTRIN TEKSTILNA RASTLINA			
PRIVRŽE- NEC ANGLEŠKE POLIT. STRANKE S KONCA 17. STOL., KONSER- VATIVED				TELOVADNI ELEMENT PRI SESKOKU	OBESEK FRANC. ROMANO- PISEC								
	KOTLINA V MAKE- DONJI Z JEZEROM						STANI- SLAVA (KRAJŠE)	RADIO- AKTIVNI IZOTOP RADONA	REKA V ŠVICI PLAČILO VNAPREJ				
				NAŠ PISATELJ (ETBIN)							DVA ZOBNA GLASOVA		
				MILJON- SKO MESTO OB DONU									
				PLOŠČATA POSODA ZA PRENAŠ. PIJAČE									
				ŽLAHTNI PLIN									
				RIMSKO NASELJE NA TRO- JANAH									
													

Rešitve pošljite do 15.12.1997 na naslov: Poslovni sistem Mercator, Center za obveščanje, Dunajska 107, 610000 Ljubljana. Izžrebali bomo tri nagrade.



**POSLOVNI SISTEM MERCATOR, D.D.**

**RAZPISUJE 30 ŠTIPENDIJ**

**ZA UČENCE 2. IN 3. LETNIKOV TRGOVSKIH ŠOL -  
SMER TRGOVEC, POKLIC PRODAJALEC**

*Kandidati naj poleg svoje kratke predstavitve priložijo tudi naslednje dokumente: fotokopijo osnovnošolskega spričevala, fotokopije spričeval predhodnih letnikov šolanja in potrdila o morebitnih dodatnih znanjih.*

*Prijavo pošljite na naslov Poslovnega sistema Mercator, d.d., Kadrovska služba (štipendije), Dunajska 107, 1000 Ljubljana. Prijave bomo sprejemali do 21. novembra 1997, vse kandidate pa bomo o odločitvi obvestili v roku 30 dni po končanem zbiranju prijav.*

**POSLOVNI SISTEM MERCATOR, D.D.**

**O B J A V L J A**

**RAZPIS ZA ŠTUDIJ OB DELU  
NA NASLEDNJIH FAKULTETAH**

- 1. Ekonomska fakulteta Ljubljana, štiriletni študijski program, za pridobitev univerzitetne izobrazbe, s pogojem, da se kandidati v tretjem letniku vpišejo na Poslovni oddelek - smer za trženje. Za ta program razpisujemo 10 mest.*
- 2. Ekonomska fakulteta Ljubljana, štiriletni študijski program za pridobitev visoke strokovne izobrazbe, s pogojem, da se kandidati v 2. letniku vpišejo v smer za podjetništvo ali smer za poslovno informiranje.*
- 3. Ekonomska poslovna fakulteta Maribor, triletni visokošolski strokovni program poslovna ekonomija, s pogojem, da se kandidati vpišejo v smer marketing.*
- 4. Ekonomska poslovna fakulteta Maribor, vpis v tretji letnik visokošolskega strokovnega programa poslovna ekonomija - smer marketing (vpišejo se lahko le kandidati z diplomom višješolskega študija ekonomije).*

**Za fakultete pod točkami 2, 3 in 4 razpisujemo skupaj 15 mest.**

*Prošnje z osnovnimi biografskimi podatki bomo zbirali do 1. decembra 1997. Prošnjam priložite kopijo spričevala mature, zaključnega izpita ali potrdilo o diplomi višješolskega študija ter fotokopije dokazil o morebitnih dodatnih znanjih.*

*Prošnje pošljite na naslov: Poslovni sistem Mercator, d.d., Kadrovska služba, Dunajska 107, 1000 Ljubljana. O odločitvi vas bomo obvestili v roku 30 dni po končanem zbiranju prošenj.*



# Poslovni sistem mercator, d.d.

## Trgovske družbe

Poslovni sistem Mercator, d.d.,  
Ljubljana (obvladujoča družba)

Mercator SVS, d.d., Ptuj

Mercator Dolenjska, d.d., Novo  
mesto

Mercator Degro, d.d., Portorož

Trgoavto, d.d., Koper

Mercator Modna hiša, d.d., Maribor

## Kmetijske družbe

Mercator Agrokombinat, d.o.o., Krško

Mercator Kmetijsko gospodarstvo,  
d.o.o., Kočevje

Mercator KŽK Kmetijstvo, d.o.o., Kranj

## Gostinske družbe

Mercator Hotel Ilirija, d.o.o., Ljubljana

Mercator Sremič, d.o.o., Ljubljana

## Inženiring družba

Mercator Optima, d.o.o., Ljubljana

## Proizvodne družbe

Mercator Emba, d.d., Ljubljana

ETA, d.d., Kamnik

Zmajčkov butik, d.d., Ljubljana

Mesnina dežele Kranjske, d.d.,  
Ljubljana

Gorenjska mlekarna, d.d., Kranj

Tovarna olja "Oljarica", d.d., Kranj

Mercator Pekarna Grosuplje, d.d.,  
Grosuplje

Mercator Slosad, d.d., Hoče pri  
Mariboru

