

Mercator

Izdelki s trgovsko
znamko že na
prodajnih policah



ZMAJČKOV BUTIK



IZVRSTNIH SLAŠČIC



ZMAJČKOVI PUSTNI KROFI ŠE VEDNO NAJBOLJŠI

**OD DEBELEGA ČETRKA DO PUSTNEGA TORKA
VAS ČAKAJO V VSEH MERCATORJEVIH MARKETIH**

KAZALO

na kratko

Mercator v letu 1998 in 1999 stran 4

aktualno

Partije v imenu boga Merkurja stran 10

mercator moje dežele

50 let Poslovnega sistema Mercator stran 8

Mercator internet trgovina stran 12

Trgovska znamka Mercator stran 14

Sveže sadje in zelenjava - izziv za kupca stran 16

Cash&Carry v Krškem stran 21

Branje za znanje

Celovito upravljanje kakovosti stran 18

Zaposleni ključni dejavnik uspešnega podjetja stran 22

Ljubavje in Veselje

Potopis, moda, zelene strani, nagradna križanka stran 24

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

Izdaja: Poslovni sistem Mercator, d.d., Uredništvo, Ljubljana, Dunajska 107, telefon 061/160 11 31, 160 11 32.

Urednica: Vesna Bleiweis

Priprava za tisk: Cortec Ljubljana

Tisk: Delo, TČR, Ljubljana

Časopis prejemajo delavci, kmetje, učenci in upokojeneci Poslovnega sistema Mercator.

Naklada: 9.700 izvodov.

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



Vesna Bleiweis

Praznično leto

Mercator letos praznuje petdeset let. Za katedralo, pravijo, to ni veliko. Za podjetje, ki je praktično raslo iz nič in previharilo vsa razvojna obdobja ter tudi iz zadnjega, privatizacijskega, izšlo neokrnjeno, pa je to spodobna življenjska doba.

V osebnem življenju namenjamo petdesetletnici veliko pozornosti. Spodobi se, da jo namenimo tudi Mercatorjevemu jubileju. V obliki različnih dogodkov in dejanj, ki bodo vse leto opozarjala na jubilej Mercatorja moje dežele. Ob tem pa - kaj nas zaznamuje, da nas prepoznajo in se prepoznamo kot najboljši sosedje? So to zunanja znamenja naše družine (celostna podoba), geografsko razširjena mreža različnih organizacijskih enot, povezanih v enotno delujoč gospodarski sistem? Ali pa je to storitev, ki je tako različna od storitev drugih trgovcev oziroma tako od drugih proizvajalcev različnih izdelkov, da si "najboljšega sosedu" zaslužimo?

Petdesetletnica je priložnost, da prav storitvi posvetimo vso pozornost. Vsak med nami, člani naše velike družine, mora biti ambasador Mercatorjevih gesel o trgovcu moje dežele in najboljšem sosedu. Vsak med nami mora v svoje delo vtakati spoznanje, da je pomemben člen v verigi, ki jo sestavljamo od severa do juga, od vzhoda do zahoda naše dežele. In veriga je močna le toliko, kolikor je močan njen najšibkejši člen. Poskusimo si na delovnih mestih in pri delovnih opravilih postaviti cilj - strankam ustrezimo po naših najboljših močeh, z vsem znanjem in poznavanjem umetnosti prodaje in ocenjujmo odziv strank. Enako se obnašajmo do sodelavcev. Njihovo zadovoljstvo ovrednotimo kot svoj osebni uspeh. Seštevajmo te svoje dnevne uspehe, pohvalimo se (in pohvalijo naj nas).

Vsak dan se nagrajujemo z zadovoljstvom strank in sodelavcev.

Pozornejše darilo strankam in sodelavcem ob 50 letnici najboljšega sosedu si je težko izmisliti.

Vesna Bleiweis

O LETU 1998

Mercatorjevi cilji, postavljeni do leta 2000 so se začeli uresničevati že v letu 1998. To pot rubriko "na kratko" namenjamo strnjnemu pregledu delovanja, ki smo ga v letu 1998 namenili povečanju tržnega deleža, hkrati s tem pa tudi pregled bonitet, ki smo jih v tem letu namenili potrošnikom.

Aktivnosti za povečanje tržnega deleža

1. **Kapitalske in druge oblike pove-zav z maloprodajnimi trgovskimi podjetji** (nakup delnic v družbah Maxina in Klas v Mariboru, napoved prevzema družbe Emona Merkur, Ljubljana, pisma o namerah strateškega povezovanja z nakupi delnic trgovskih podjetij Loka, Škofja Loka, Goriška, Nova Gorica).
2. **Zagotovitev lokacij za gradnjo novih nakupovalnih centrov in hipermarketov** v Kranju, na Jesenicah, v Kamniku, v Novem mestu in v Novi Gorici.
3. **Odprtje Mercator Centra Koper, hipermarketa na Ptuj in hipermarketa v Mariboru, začetek gradnje Mercator Centra Ljubljana** in popolna prostorska, tehnična, tehnološka in programska prenova 62 obstoječih samopostrežnih trgovin.
4. **Izobraževanje zaposlenih**, predvsem v maloprodaji z namenom, da se poveča kakovost prodajne storitve.
5. **Določitev novih franšiznih pogojev** z namenom, da začne z Mercatorjevo franšizo poslovati kar največji krog majhnih trgovcev.

6. **Prilagajanje prodajnega programa in delovnega časa** potrebam okolja in konkurenci; odprta je bila prva noč in dan odprta samopostrežba v Ljubljani.

Spremembe v organiziranosti trgovske dejavnosti in poenotenje poslovnih funkcij

Trgovske družbe z market programom so se strnile v **4 regijske družbe** (Poslovni sistem Mercator - Mercator Trgovina Ljubljana, Mercator SVS, Ptuj, Mercator Degro Portorož, Mercator Dolenjska, Novo mesto) in dve specializirani Mercator Modna hiša, Maribor (tekstilni program) in Trgoavto, Koper (vozila, nadomestni deli ter tehnični program).

Za celovito obvladovanje poslovanja in enotno izvajanje poslovne politike, dogovorjene v trgovskem delu koncerna, so bila sprejeta pravila oziroma postopki, ki pomenijo **poenotenje najpomembnejših poslovnih funkcij v vseh trgovskih družbah. Gre za področja financ, računovodstva in kontrolinga, nabave, marketinga, investicij, informatike, standardizacije, in izobraževanja ter plačne politike.**

Spremembe v notranji organiziranosti so vplivale na zmanjšanje števila zaposlenih predvsem v t.i. "režijskih službah" in bodo bolj, kot v tekočem letu, v prihodnjih letih pomembno

vplivale na ekonomizacijo poslovanja posamezne družbe in koncerna.

Odnosi s poslovnimi partnerji - dobavitelji

V Mercatorjevi nabavno-prodajni strategiji je poudarjena zahteva, da je na prodajnih policah predvsem kakovostno blago slovenskih proizvajalcev, vendar po cenovno konkurenčnih pogojih, ki jih mora imeti Mercator kot največji kupec pri pretežnem delu slovenske živilskopredelovalne in druge industrije. V tržnem redu, za katerega se zavzema Mercator, mora ekonomija obsega imeti svoje mesto. Bonitete, ki jih prinaša, pa namenjene potrošniku v Mercatorjevih trgovinah.

Bonitete za potrošnike

Trajno nizke cene izdelkov za dnevno rabo:

- ob koncu leta je bilo 122 različnih izdelkov za dnevno rabo v Mercatorjevih trgovinah označeno s posebnim rdečim okvirčkom in napisom "trajno nizka cena". Ti izdelki so v povprečju 18% cenejši kot pri konkurenčnih ponudnikih.

Izdelki s trgovsko znamko Mercator:

- ob koncu leta je bilo v Mercatorjevih trgovinah tudi 7 izdelkov, ki jih proizvajalci označujejo s trgovsko znamko Mercator in so za 30 - 50% cenejši od najdražjih v isti blagovni skupini oziroma v povprečju 30% cenejši od pri-

LETU 1998

merljivih, označenih z blagovno znamko proizvajalca.

Pospeševalnoprodajne akcije:

- med letom se je zvrstilo 11 splošnih in 30 posebnih pospeševalno prodajnih akcij, 6 posebnih prodajnih akcij je bilo v hipermarketih, 5 pospeševalno prodajnih akcij je bilo namenjenih tehničnim izdelkom, 12 pohištvenemu programu, 2 gradbenim, 4 tekstilnim in 2 galanterijskim izdelkom in igračam.

Popust ob gotovinskem plačilu:

imetniki M kartice so bili ob plačilu nakupa izdelkov iz market programa v vrednosti nad 5000 SIT v gotovini deležni 5% popusta, pri tehničnih in drugih izdelkih pa pri gotovinskem plačilu v vrednosti nad 10.000 SIT.

Standardizacija poslovanja

V letu 1998 so se začele intenzivne priprave za standardizacijo poslovanja v trgovskem delu koncerna po mednarodnih standardih kakovosti ISO 9000. Ob koncu leta so bile pripravljene vse potrebne strokovne podlage in začelo se je strokovno usposabljanje preverjevalcev kakovosti. Hkrati s tem pa je začel teči tudi projekt komuniciranja z zaposlenimi o pomenu standardizirane kakovosti in pomembnosti njihovega vključevanja v projekt.

Poslovanje

Realna so pričakovanja, da bodo poslovni rezultati, predvsem višina ustvarjenega dobička in amortizacije, presegli za leto 1998 načrtovano raven. Rezultati izhajajo iz obsega prodaje, organizacijskih racionalizacij, omejevanja stroškov na vseh ravneh poslovanja, povišanja amortizacijskih stopenj, skupne in enotne finančne in nabavne politike ter uspešnega odpravljanja velikosti izgub v posameznih proizvodnih družbah (to velja predvsem za družbo Mesnine dežele Kranjske). Poslovni rezultati so odraz prizadevanja vodstev prav vseh družb in prav vseh 8.000 zaposlenih v koncernu. Decembra je bila zaposlenim v vseh družbah izplačana "božič-nica" v bonih, vnovčljivih v naši trgovski mreži.

Skupščina delničarjev, organi nadzora in soupravljanja

Sedanja uprava in nadzorni svet sta pričela z delom oktobra 1997 in o svojem delu poročala skupščini delničarjev novembra 1998. Med najpomembnejše skupne odločitve sodi sprejem dolgoročnega poslovnega oziroma razvojnega načrta ter sprejemanje ukrepov za njegovo tekoče izvajanje v vseh primerih, ko je za to potrebno soglasje med organom nadzora in upravo družbe. Med najpomembnejše tovrstne odločitve štejemo odločitev za prevrednotenje premoženja v trgovskih družbah. Rezultati tega ukrepa so se pomembno odražali v poslovnih rezultatih koncerna za leto 1997. Zaradi revizorskega mnenja o računovodskih izkazih leta 1997, ki je zaradi uporabljene metode vrednotenja, vsebovalo pridržek, je 4. skupščina delničarjev, ki je bila novembra 1999, sprejela predlog nadzornega sveta, da se vrednotenje dela nepremičnin opravi na novo, rezultat pa izkaže ponovno. Nadzorni svet je v izvajanju svoje nadzorne funkcije deloval ustvarjalno in kritično, z veliko mero strokovnega ter preudarnega odločanja pri opredeljevanju optimalnih izvedb ukrepov uprave. Pred dokončnim odločanjem je k svojemu delu nemalokrat povabil predstojnike in strokovnjake največjih lastnikov koncerna.

Ustvarjalni odnos do izvajanja poslovnega načrta so kljub nekaterim neprijetnim ukrepom (zmanjševanje števila zaposlenih) pokazali tudi organi soupravljanja (svet delavcev) in sindikat. Uprava je v vseh postopkih, ki zadevajo pravice in položaj zaposlenih, v največji meri upoštevala tudi njune predloge in mnenja.

999 200 667

na kratko

O LETU 1999

Gospodarski načrt za leto 1999 po vsebini pomeni nadaljevanje uresničevanja dolgoročnega razvojnega načrta.

Najpomembnejše usmeritve:

- dosledno izvajanje dogovorjene enotne in skupne poslovne politike na vseh ravneh (finance, nabava, prodaja);
- dosledno izvajanje poenotnih poslovnih funkcij v pridruženih trgovskih družbah;
- uresničitev nadaljnjih racionalizacij na stroškovnem področju;
- uresničitev naložb (gradnja nakupovalnih centrov, nadaljevanje prenove obstoječe maloprodajne mreže);
- dokončanje načrtovanih strateških povezav oziroma prijaznih prevzemov trgovskih podjetij;
- vključevanje nabavnih bonitet v splošno cenovno politiko z namenom, da bo potrošnik za svoj denar v Mercatorju dobil kakovostno blago po najnižji ceni;
- širitev asortimaja izdelkov s trajno nizko ceno in izdelkov s trgovsko znamko Mercator;
- intenzivna širitev franšiznih razmerij;
- stalna rast cene delnice;
- zaključek postopkov za pridobitev certifikata kakovosti;
- intenzivno izobraževanje vseh zaposlenih, zlasti prodajnega osebja;
- nadaljevanje prestrukturiranja proizvodnih programov in sanacija do pozitivnega poslovanja vseh netrgovskih družb;
- dobiček, ustvarjen v tem letu, še ne bo namenjen dividendam, saj bo še namenjen uresničevanju naložbene politike.

Gradili bomo v Novi Gorici - šesto regijsko središče Mercatorjeve trgovine

Mercator je bil eden od ponudnikov za nakup objektov v Meblu industrijski coni v Kromberku pri Novi Gorici. Mercator si je že dalj časa prizadeval za ustrežno lokacijo na Goriškem z namenom, da tam zgradi svoj Mercator Center.

Med ponudniki sta bila tudi tuja konkurenta Leclerc in Interspar (ta je zamudil razpisni rok). Po besedah direktorja Meblo Holdinga Franka Štoklja, sta bila Mercator in Leclerc izenačena ponudnika, vendar je Mercator dobil prednost zaradi ponujene ureditve in poslovanja, skladne s poslovno-prireditvenimi načrti. Ne zgolj zaradi gradnje Mercator Centra Nova Gorica, temveč tudi zaradi nameravane čvrste povezave s trgovskim podjetjem Goriška - v njem ima Mercator 24% lastniški delež, se bo na Goriškem oblikovalo 6. regionalno trgovsko jedro Mercatorja.

Za Loko iz Škofje Loke je Mercator pravi partner

Kranjska Živila so napovedala prevzem trgovskega podjetja Loka iz Škofje Loke, katerega vodstvo pa meni, da ima podjetje več razvojnih in drugih poslovno pomembnih možnosti v Poslovnem sistemu Mercator in najavo prevzema s strani Živil ocenjuje negativno.

Kot je iz dosedanjih podatkov razvidno, ima Mercator v rokah 25% delež Lokinih delnic. S 100% prehodom Loke v Mercator, o čemer soglašata upravi Loke in Mercatorja, **bo Loka postala 5. regionalno jedro Mercatorjeve trgovine.** V začetku leta 1999 je Loka v svojo tekočo poslovno politiko uvedla nekatera izmed Mercatorjevih tržnih pravil.

Sicer pa so Živila 23. januarja 1999 javno objavila namero o prevzemu trgovskega podjetja Loka.

Po novem: MERCATOR KLAS in direktorica

Decembra 1998 je bila skupščina družbe Klas, ki je v večinski lasti družbe Mercator SVS.

Skupščina družbe Klas je med drugimi zadevami obravnavala tudi spremembe in dopolnitve svojega statuta. Med drugimi sklepi je sprejela odločitev o preimenovanju družbe. Družba se bo imenovala Mercator Klas. Postopek za registracijo novega imena družbe je v teku.

Kot smo izvedeli, bo sedanjega direktorja družbe Adrijana Hočevarja (zaradi zdravstvenih razlogov), 1. marca zamenjala **Zvonka Letonja**, članica sedanje uprave.

Samo še kmetijski zadrugi

V Mercator Kmetijsko gozdarski zadrugi Ribnica in Mercator Kmetijski zadrugi Krka iz Novega mesta so se odločili, da iz dosedanjega imena zadrug črtajo Mercator. Odslej torej samo še Kmetijsko gozdarska zadruga Ribnica in Kmetijska zadruga Krka.



Novoletni utrinki

Že nekaj let se proti koncu decembra ljubljanski Cankarjev dom spremeni v otroški raj, pravljичni svet, v katerem in za katerega ustvarjajo otroci. Igralnice, delavnice, svet za otroke...

Eno od delavnic je sponzoriral tudi Mercator. V njej so otroci pod vodstvom likovnih mentorjev ustvarjali na temo "Vsi drugačni, vsi enkopravni". Vzgojni smoter delavnice pa je bil poučiti otroke o strpnosti in solidarnosti, ki morata vladati v odnosih med ljudmi. V likovni delavnici so nastajale voščilnice s podobami živali. V dvanajstih dneh, kolikor je trajal otroški živ-žav, je v Mercatorjevi likovni delavnici nastalo več kot dvesto izvornih voščilnic. Žirija je med njimi izbrala deset najbolj izvornih, njihovi avtorji pa so prejeli Mercatorjev nahrbtnik in čepico.

Likovno delavnico je obiskalo več kot 350 otrok, sicer pa se je v pravljичnem svetu Cankarjevega doma mudilo 37.000 obiskovalcev.

Tudi družbi Mercator SVS in Mercator Dolenjska sta s sponzoriranjem novoletnih prireditev za otroke marsikateremu malčku polepšali in osladili prihod novega leta. Prav otrokom moramo biti najboljši sosedje.

50 LET POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR

Leto 1999 je praznično leto. Mercator ima za seboj 50 let zgodovine, ki so jo zaznamovala različna razvojna obdobja. Že kratek sprehod skozi časovna obdobja pokaže vso pestrost družbeno-ekonomskega okolja, v katerem se je iz skromnega razdeljevalca prehrabnih izdelkov razvil v največji slovenski trgovsko-proizvodni poslovni sistem.



Mercatorjev znak sredi 60. let



Moderna samopostrežba med leti 1970 - 1980

Pravnega predhodnika današnjega Poslovnega sistema Mercator je vlada Ljudske republike Slovenije ustanovila z odlokom, izdanim marca 1949. Podjetje "Živila" je dobilo sedež v prostorih nekdanjega veletrgovca Verliča na Bavarskem dvoru v Ljubljani. Njegova osrednja naloga je bila razdeljevanje živil, ki so jih državljani tedaj še dobivali na karte. Skromna oprema - nekaj triciklov, vprežnih konj in voz, star tovornjaček ter nekaj deset pridnih rok, je bilo vse, kar je podjetju dodelila oblast.

S postopno normalizacijo življenjskih razmer so se spremenile tudi poslovne okoliščine in vodilni ljudje, predvsem direktor podjetja Adi Osterc, so zgrabili priložnost in podjetje - razdeljevalec, se je prelevilo v lokalno trgovsko podjetje na debelo. Leta 1953 je bilo spremenjeno ime podjetja in od takrat Slovenci poznamo Mercator.

Vsa Mercatorjeva razvojna obdobja so odraz časovnih, političnih in ekonomskih razmer. V danih razmerah je bila za Mercatorjevo poslovanje vedno značilna zdrava pamet, trgovska logika, ugled pri poslovnih partnerjih in zupanje zaposlenih v prihodnost podjetja.

Obdobje 1953 - 1977

Dobri poslovni odnosi med Mercatorjem in majhnimi, večinoma občinskimi trgovskimi podjetji na drobno, so organsko prerasli v različne organizacijske oblike povezanosti v enotno

trgovsko podjetje na debelo in drobno. Sprva na ožjem ljubljanskem območju, v šestdesetih letih in v začetku sedemdesetih pa so se Mercatorju pridružila trgovska podjetja z Dolenjske, Bele Krajine, Štajerske, Notranjske. V tem obdobju so se podjetju pridružila tudi prva živilsko predelovalna, gostinska in storitvena podjetja. Do leta 1974 je podjetje poslovalo kot ena pravna oseba, po uveljavitvi zakona o združenem delu pa so se posamezne lokalne enote oblikovale v delovne in temeljne organizacije združenega dela. V tem obdobju se je stkala Mercatorjeva maloprodajna mreža, ki jo je, poleg osrednjega grosističnega skladišča v Ljubljani, oskrbovala še vrsta lokalnih grosistov, prav tako v sestavu Mercatorja. Poleg s trgovino v jugoslovanskem prostoru, se je Mercator ukvarjal tudi z uvozom in izvozom in bil na tem področju med največjimi jugoslovanskimi podjetji. V tem obdobju se je Mercatorjeva maloprodajna mreža posodobila in začela dobivati enotno zunanjo in notranjo podobo. Zrasle so prve tipizirane samopostrežne trgovine, prodajne in skladiščne površine so se povečale na nekaj tisoč kvadratnih metrov. Nastal je zametek vseslovenskega trgovskega podjetja, ki ga je vodil generalni direktor Adi Osterc.

Obdobje 1977 - 1993

To obdobje je izrazito zaznamovano z velikopoteznim uresničevanjem zakona o združenem delu. Leta 1977 se je Mercator organiziral kot sestavljena

organizacija združenega dela, ki so se ji pridružila mnoga trgovska, proizvodna, kmetijska in storitvena podjetja iz vse Slovenije. Združevalni postopki so dosegli vrhunec konec leta 1985, ko sta se združili dve največji sestavljeni podjetji v Sloveniji SOZD Mercator in SOZD KIT (Kmetijstvo, Industrija, Trgovina). Skupno pot sta nadaljevali pod imenom SOZD Mercator-KIT. V njem so bili združeni potenciali velikega dela slovenske trgovine na debelo in drobno, živilskopredelovalne industrije, kmetijskih podjetij in zadrug. Prostorsko je Mercator z maloprodajno mrežo in drugimi dejavnostmi pokrival praktično celotno Slovenijo. Največje slovensko podjetje in hkrati drugo največje podjetje v Jugoslaviji (po kriteriju celotnega prihodka) z eno najmočnejših internih bank je združevalo 136 pravnih subjektov z okoli 16.000 zaposlenimi. Sorazmerna s tem podatkom je bila tudi ekonomska moč podjetja. Po uveljavitvi jugoslovanskega zakona o podjetjih, se je SOZD Mercator KIT preoblikoval v sestavljeno obliko združevanja Poslovni sistem Mercator, delniško družbo. Na podlagi tega zakona so članice Poslovnega sistema Mercator na holding postopoma neodplačno prenašale družbeni kapital. Poslovni sistem Mercator, d.d. kot krovno podjetje je tako postal v večini primerov 100 odstotni lastnik družb. V tem obdobju je bil generalni direktor Mercatorja Miran Goslar.

Na podlagi slovenskega zakona o privatizaciji podjetij se je 40% družbenega kapitala Poslovnega sistema Mercator namenilo trem skladom, 60% pa javni prodaji, v kateri je delnice kupilo 63.000 malih delničarjev. Lastniško preoblikovanje Poslovnega sistema Mercator je bilo vpisano v sodni register oktobra 1995.

Obdobje november 1993 - oktober 1997

Za to obdobje so značilne predvsem poteze, ki zadevajo notranjo organiziranost Mercatorja z namenom, da organiziranost in prehod na zgolj eno gospodarsko dejavnost družbe - trgovino, prispevata k zmanjšanju stroškov, specializaciji poslovanja in

k investicijskemu zagonu družbe. Strateško-razvojni načrti družbe so opredeljevali organsko in fizično rast družbe, ustrezno njej pa tudi dobička. V organizacijskem smislu je bila z razvojnimi dokumenti načrtovana združitev vseh 28 trgovskih družb v eno družbo s sedežem v Ljubljani, netrgovske družbe pa bi se prodale strateškemu partnerjem. Hkrati s tem pa bi se začel investicijski cikel v maloprodajni dejavnosti z gradnjo velikih nakupovalnih centrov in modernizacijo obstoječe mreže s pomočjo odobrenega posojila Evropske banke za obnovo in razvoj. Tako načrtovana razvojna strategija je imela po izvedbeni plati slabosti, ki so v končni fazi oktobra 1997 pripeljale do odpoklica uprave s strani nadzornega sveta in imenovanja nove sestave nadzornega sveta na skupščini delničarjev oktobra 1997. Predsednik uprave družbe je bil Kazimir Živko Pregl.

Nova uprava in nadzorni svet sta nekoliko spremenjen dolgoročni razvojni načrt 1997-1999 oziroma 2000 sprejela konec decembra 1997 in januarja 1998. Osrednji cilj tega načrta: Mercator mora postati po večih merilih evropsko primerljiva trgovska družba z

zadovoljnimi potrošniki, delničarji in zaposlenimi. Na področju organiziranosti se je trgovska dejavnost začela odvijati v štirih regijskih družbah in dveh specializiranih družbah, odstopljeno je bilo od načrta prodaje družb netrgovske dejavnosti, zaradi spremenjenih razmer na domačem finančnem trgu je bila sporazumno prekinjena posojilna pogodba z Evropsko banko za obnovo in razvoj.

Decembra leta 1997 se je Mercatorjeva delnica uvrstila na borzno kotacijo A. Cena na dan zadnji dan trgovanja v letu 1997 je bila 4.398 SIT in na zadnji dan trgovanja v letu 1998 7.299 SIT, kar pomeni letno spremembo cene nekaj manj kot 66%.

Od leta 1995 do konca leta 1997 se je spremenila Mercatorjeva lastniška struktura, ki je bila ob koncu leta 1997 naslednja: fizične osebe 34%, pravne osebe 23%, pooblaščenice investicijske družbe 17%, Slovenski odškodninski sklad 11%, Kapitalski sklad IPZ 15%.

Vesna Bleiweis



Pred 20. leti smo gradili take samopostrežbe

PARTIJE V IMENU BOGA MERKURJA

Skupščina delničarjev družbe Emona Merkur je bila odmeven dogodek. Ne samo zaradi dolgotrajnosti in zapletov, temveč zato, ker je razgrnila vse plati in pasti prevzemov.

Dejstva, da se morajo slovenski vrtički povezati najmanj v njivo, ni mogoče spregledati. Pri tem so "zložbe parcelic" včasih bolj, včasih manj prijazne, včasih bolj, včasih manj medijsko odmevne, včasih emocionalno in denarno prevrednotene, včasih hladnokrvne in racionalne. Odvisno od tega, kako predvsem uprave družb, ki jih prevzem zadeva, razumejo namene družb prevzemnic in kako lastniki.

Mercator je prevzeme kot pomemben element svoje poslovne politike določil v razvojnem načrtu do leta 2000 in o tem tudi javno spregovoril pred dobrim letom. Prevzemi po večih kriterijih zanimivih trgovskih družb so sestavni del boja za še večji tržni delež v slovenski trgovini.

Za prevzeme veljajo stroga zakonska pravila, ki se jih morajo držati vsi udeleženci, hkrati pa se pri njih ne da izogniti pridiha politike oziroma oblasti, saj je ta zadnja, ki dahne svoj dokončni "da" ali "ne". Zato lobiranje pri oblasti, hočeš - nočeš, postane sestavni del prevzemnega posla. Pri prevzemih najpomembnejšo vlogo igrajo karte v rokah lastnikov družb. In tudi oni so del lobističnega špila.

Klas, Maxina, Jestvina...

Nakup mariborske družbe Klas in nakup deleža v prav tako mariborski Maxini lani na pomlad, sta dvignila nekaj lokalnega prahu. Z lastniki Klasa se je bilo moč o interesih obeh strani ustrezno dogovoriti. V Maxini ima družba Mercator SVS nekaj več kot 44 % delež, koliko se bo še povečal, je vprašanja časa in medenja odločitve lastnikov.

Nekaj hrupa je dvignilo Mercatorjevo zanimanje za oprsko Jestvino, ki je časovno sovpadalo z zadnjimi pripravami za otvoritev Mercator Centra

Koper. Prevzem ni uspel, saj je Mercator ocenil, da gre za prevrednoteno ponudbo v primerjavi s pričakovanimi koristmi prevzema. Vlada je Mercatorju izdala soglasje za prevzem Jestvine.

Kot odgovor na Mercatorjevo vse večje zanimanje za prevzem različnih trgovskih družb, predvsem Emone Merkur iz Ljubljane, se je idejno spočel "trojček", v katerega naj bi se povezali Emona Obala Koper, kranjska Živila in Emona Merkur. Napovedani trojček naj bi bil konkurenčna protiutež Mercatorju. Fizično spočetje trojčka bi se moralo začeti na skupščinah delničarjev vseh treh družb. Prva je bila 15. januarja 1999 na sporedu skupščina delničarjev Emone Merkur.

Javna objava prevzema družbe Emona Merkur in skupščina družbe

Mercator je svojo namero o prevzemu Emone Merkur javno objavil 1. decembra potem, ko je imel v svoji "denarnici" (portfelju) evidentiran 25 odstotni delež njenih delnic. Ta delež sestavljajo delnice, ki so jih prodali Odškodninski sklad, Krekova družba in Nacionalna finančna družba. Po Mercatorjevih računih dovolj, da začne postopke, povezane s prevzemom Emone Merkur, jih 30. decembra 1998 javno objavi in potrdi z glasovanjem na skupščini delničarjev družbe Emona Merkur. Osrednja tema skupščine delničarjev Emone Merkur je bila usoda najavljenega trojčka.

V času do skupščine delničarjev je vsaka stran nabirala glasove, potrebne za glasovanje o sklepu glede trojčka. Medsebojni očitki o nepravilnostih ene ali druge strani so se izmenjavali,

vrhunec pa dosegli, ko se je Mercator seznanil z dokazljivimi nečednostmi (zakonodaja in pravna stroka jih imenujejo kazniva dejanja), ki jih je v zvezi z zbiranjem pooblastil in prodajo delnic počela Emona Merkur. Mercator je o tem z javnim obvestilom seznanil javnost in predvsem delničarje Emone Merkur. Postalo je jasno, da bo skupščina delničarjev družbe Emona Merkur prva vroča prevzemna partija, v kateri bo delničarjem sekundirala pravna stroka, hkrati pa partija, ki bo razgrnila vse plati in pasti prevzemov.

Ves čas do "dogajanja" skupščine je bil v zraku prepis delnic, ki jih je Mercator kupil lani avgusta (plačal pa septembra) od Nacionalne finančne družbe. Nacionalna finančna družba je pri prodaji postavila pogoj za prepis v knjigi delničarjev - javno objavo prevzema Emone Merkur. Mercator je namero za prevzem objavil konec decembra, s prepisom pa ni bilo do 12. januarja 1999 nič. Na dan skupščine Emone Merkur je bila Nacionalni finančni družbi, na njeno veliko presenečenje, vročena začasna odredba Okrožnega sodišča v Ljubljani, s katero ji je bilo prepovedano glasovanje na skupščini delničarjev. Odredbo je zahteval Mercator. Razlog za povišano temperaturo še pred začetkom skupščine.

Mediji so skupščini posvetili veliko pozornosti in jo ogledali z vseh strani.

Ostaja pa dejstvo: Mercator je vse postopke za prevzem opravil skladno s predpisi in zato v nadaljevanju postopka za prevzem družbe Emona Merkur od oblasti pričakuje odločitve, ki bodo v njegov prid. Dokler pa mlini ne bodo zmleli pravno relevantnih dejstev, s trojčkom ne bo nič.



Mercator

Sprožen plaz združevalnih postopkov

Mercator je s prevzemi sprožil plaz združevalnih razmišljanj trgovcev. Ti so se nenadoma zavedli, da je "zložba vrtičkov" nujna za njihovo dolgoročneje preživetje in pobude od lanskega decembra sem, kar dežujejo. Med slovenskimi trgovci se plete mreža, ki bo slej ko prej sestavljena tako, da bo lahko protiutež Mercatorju. Zanimivo pa je, da v združevalnih razmišljanjih vse bolj prevladuje treznost lastnikov, ki upravam hladijo razgreta čustva glede sovražnosti. Primer Mercator - Emona Merkur je razgrnil vse razsežnosti prevzema: ekonomsko, pravno, finančno, borzno, oblastno in ne nazadnje tudi človeško. Paritje v imenu boga Mercuriusa se bodo še igrale. Odločilne karte bodo vse bolj v rokah lastnikov. In tako je tudi prav. Prevzem je diskretna, zaupna igra, posel, v katerem "kibici" nimajo kaj iskati.

Vesna Bleiweis

Uprava Poslovnega sistema Mercator, d.d. se je danes, 29.1.1999 seznanila z vsebino odločbe Vlade Republike Slovenije št. 300-06/98-7 (N) z dne 28.1.1999, s katero je zavrnila izdajo dovoljenja za prevzem družbe Emona Merkur.

Poslovni sistem Mercator, d.d. je prva slovenska trgovska družba, ki je v krepitve svojega tržnega položaja vnesla tudi prevzeme in to strategijo tudi javno objavila v začetku leta 1998. Od tedaj dalje je v skladu s prevzemno zakonodajo končala prevzem družbe Klas v Mariboru in začela tudi postopke za prevzem drugih družb. Vlada je Mercatorju izdala soglasje za prevzem trgovske družbe Jestvina Koper, vendar prevzem ni bil izpeljan, ker je Mercator ocenil, da je prevrednotenje delnic Jestvine neprimerljivo z učinki povezave.

Namera za prevzem družbe Emona Merkur sodi med ukrepe za uresničitev Mercatorjeve razvojne strategije za krepitve tržnega deleža v slovenski trgovini in ni odgovor Mercatorja na ustanovitev oziroma preprečitev "trojčka". Še najmanj pa ji je moč pripisati težnjo po Mercatorjevem monopolu v slovenski trgovini.

Gospodarska škoda, ki jo je povzročila odločba o zavrnitvi izdaje dovoljenja za prevzem družbe Emona Merkur, ne bo zadela samo Poslovnega sistema Mercator, temveč posredno vse dvojčke, trojčke, ki se še pripravljajo, saj bodo ti v nevarnosti, da bodo kljub izpolnitvi vseh določb, ki jih za prevzeme vsebuje zakonodaja, prepuščeni arbitriranju Vlade o svobodi gospodarskih povezav. Zaradi že opravljenega delnega nakupa družbe Emona Merkur s strani Mercatorja, je Vlada povzročila neposredno škodo tudi trojčku, saj je lastniški delež Mercatorja v Emoni Merkur tako odločujoč, da brez njegovega soglasja družba Emona Merkur ne more izvršiti nobene statusne spremembe.

Kljub vladini podpori kapitalskim povezavam kot edino resnim možnim odgovorom na pritisk tuje konkurence se ob utemeljitvi, ki jo vsebuje odločba o zavrnitvi za izdajo dovoljenja, sprašujemo, koliko ta podpora v resnici pomeni. Slovenski trg je majhen, proizvodni resursi so razdrobljeni, kar navaja v utemeljitvi tudi vlada - "Ker ni zadostnega cenovnega pritiska s strani trgovine, združevalni procesi v slovenski predelovalni industriji zaostajajo. V tem smislu so aktivnosti slovenskih trgovcev v smeri povezovanja pozitivne." In če je strategija razvoja slovenske trgovine zajela v prevzemno igro tudi prestrukturiranje proizvodnih družb, se sprašujemo: ali bodo na združevalne procese proizvodnih družb vplivali in nasproti tuji konkurenci nastopali personalno motivirani tako ali drugače sestavljeni ali trgovske družbe z dolgoročno poslovno strategijo.

Kot lahko ugotovimo iz utemeljitve, je Vlada zavrnila stališče Urada za varstvo konkurence, ki je v okviru svojih pristojnosti izdal mnenje, da nameravani prevzem družbe Emona Merkur, na strani Mercatorja ne ustvarja monopolnega položaja. Vlada trdi, da je Urad za varstvo konkurence napačno uporabil materialne določbe Zakona o varstvu konkurence, saj jih ni apliciral na lokalne ljubljanske razmere. To je storila Vlada. Hkrati se Vlada v odločbi sklicuje, da Urad za varstvo konkurence pri presoji ni vrednotil dejstva, da je Mercator začel s prevzemom v trenutku, ko se je

nakazala realna možnost združitve trgovskih družb Živila Kranj, Emona Obala Koper in Emona Merkur, kar bi pomenilo večjo konkurenco Mercatorju." Spregledano je pomembno dejstvo, da je Mercator eden največjih delničarjev družbe Emona Merkur, hkrati pa utemeljitev navaja "Preprečitev nastanka močnega konkurenta lahko načeloma zavre nastanek ustrezne oligopolne tržne strukture, vendar pa je v tem trenutku nemogoče zanesljivo napovedati potek nadaljnjega združevanja slovenskih trgovskih družb."

Zaradi dejstva, da ni povsem jasno, kakšne so lahko posledice uspešno izpeljanega prevzema na slovenski nabavni trg, kar je omenil Urad za varstvo konkurence, ki zaradi relativno kratkih rokov in pomanjkanja ustreznih podatkov ni opravil ustrezne analize, se je Vlada Republike Slovenije postavila na stališče preprečitve prevzema in s tem preprečitve morebitne težko popravljive škode za proizvajalce in hkrati za potrošnike. Morebitnost škode in njene težke popravljivosti za proizvajalce in potrošnike, izraža le nepopolno prepričanje oziroma približnost Vladine ocene.

Lanski poslovni rezultati Poslovnega sistema Mercator, ki so nad načrtovanimi, dokazujejo, da je njegova strateška naravnost v prevzeme in hkrati v prenašanje bonitet ekonomije obsega v korist potrošnikov, prava poslovna usmeritev. Zato bo Mercator s to poslovno usmeritvijo nadaljeval.

Zoper odločbo Vlade je mogoče sprožiti upravni spor na Vrhovnem sodišču Republike Slovenije, kar bo Mercator tudi storil, predvsem zato, da zaščiti interese in pričakovanja svojih delničarjev, kot tudi zato, ker so navedbe v odločbi, zlasti tiste, ki zadevajo vzpostavljane monopola in dominantne pozicije v ljubljanski regiji s strani Mercatorja, vprašljive z vidika uporabe materialnih predpisov.

Poslovni sistem Mercator, d.d.
Uprava

* Merkur (Mercurius) - rimski bog zgovornosti, cest, trgovcev, goljufov in tatov, božji sel, največkrat upodabljan z nožnimi krilci ter glasniško palico in možnjičkom v roki (vir: Verbinc France, Slovar tujk, Cankarjeva založba Ljubljana, 1976)

OBIŠČITE MERCATOR INTERNET TRGOVINO NA NASLOVU:

<http://www1.mercator.si.81/sishop/>

Odpiramo še eno trgovino s 24 ur odprtimi vrati - trgovino prek interneta. Mercator prvi v Sloveniji ponuja možnost nakupovanja izdelkov za osnovno preskrbo prek interneta. Zaenkrat internet trgovina deluje poskusno, saj želimo biti ob "pravi" otvoritvi pripravljeni na kakovostne storitve, da bodo kupci prek interneta kar najbolj zadovoljni.

Projekt Mercator Internet trgovina

S projektom Mercator Internet trgovina smo se v Mercatorju začeli ukvarjati februarja 1998. V projektu sodelujejo sodelavci s področja maloprodaje, marketinga, logistike, informatike in organizacije ter zunanja izvajalca - podjetji ICOS, d.o.o. in MTAJ, d.o.o. Projekt je v poskusni fazi, saj smo 11. januarja 1999 začeli poskusno trgovati prek interneta. Potencialne potrošnike smo povabili k nakupovanju kar preko njihovih elektronskih naslovov in še istega dne prejeli prva naročila.

Kaj ponuja Mercator Internet trgovina ?

Poskusno poslovanje Mercator Internet trgovine smo načrtovali ozko, predvsem zato, da jo bomo lahko tekoče preoblikovali. Pravila, kako oblikovati poslovanje prek interneta, da bo uspešno, niso napisana. Zato je zelo pomemben že prvi odziv potrošnikov na ponudbo. Sočasno s poskusno prodajo poteka anketa, v kateri lahko vsak kupec pove svoje mnenje in predloge, ki jih bomo do "prave" otvoritve Mercator Internet trgovine tudi upoštevali. Za poskusno poslovanje smo odločili predvsem iz razloga, da bomo lahko večino napak in težav, na katere nas bodo opozorili kupci in ki jih bomo odkrili tudi sami, odpravili še preden se bodo vrata naše 24 ur odprte trgovine na široko odprla.

V poskusnem času Mercator Internet trgovina ponuja :

- naročanje po sistemu 24x7 (24 ur na dan, vsak dan v tednu);
- izdelke za osnovno oziroma dnevno preskrbo (približno 2.000 izdelkov);
- dostavo izdelkov na dom na ožjem območju mestne občine Ljubljana;

- dostavo na dom od 16.00 do 18.00 ure (od ponedeljka do petka);
- osebni prevzem naročenih izdelkov v poslovalnici Mercator Diskont, Slovenčeva 23 v Ljubljani v času njenega obratovanja: od ponedeljka do petka od 8,00 do 21,00 ure in v soboto od 7,00 do 21,00 ure;
- brezplačno dostavo pri nakupu v vrednosti nad 3.000,00 SIT;
- plačevanje izdelkov ob prevzemu z vsemi plačilnimi sredstvi, kot jih sprejema poslovalnica Mercator Diskont, Slovenčeva 23 v Ljubljani (gotovina, čeki, plačilne kartice - Mercator Pika, Eurocard, Activa, Dinners, LB-Karanta, Visa, American Express).
- dostavne stroške v višini 500,00 SIT za naročila v vrednosti pod 3.000,00 SIT.

Komu je Mercator Internet trgovina namenjena?

Vsem in vsakomur!

Predvsem pa vsem nam, ki živimo v naglici in si zaman želimo, da bi imel dan 25 ur. Vsem nam, ki imamo nakup špecerije zapisan na koncu seznama dnevnih aktivnosti, ali pa se nanj spomnimo šele takrat, ko se z zalogami ne da več niti improvizirati. Vedno manj imamo časa za nakupovanje izdelkov, ki jih kupujemo redno in jih tudi že dobro poznamo. In v Mercator Internet trgovini vam ponujamo prav tovrstne izdelke. Lahko pa naročamo izdelke tudi za svojo babico in dedka. Tudi kadar smo bolni in ne moremo od doma, nam nakup prek interneta prav pride.

Mercator Internet trgovina : "navadni" trgovini

V mislih se nam nehote poraja vprašanje, kaj omogoča Mercator Internet trgovina, česar "navadna" trgovina ne?

Poglejmo si nekaj prednosti z vidika potrošnika in podjetja, ki jih ponuja Mercator Internet trgovina.

Z vidika potrošnika:

- nakupovanje od kjerkoli in kadarkoli;
- enostavno iskanje in izbiranje izdelkov;
- enostavna primerjava cen;
- sestavljanje seznama z najljubšimi izdelki;
- preglednost nad posebnimi ponudbami;
- dostava na dom, v službo oziroma na željeno lokacijo.

Z vidika Mercatorja pomeni Mercator Internet trgovina predvsem:

- promocijo;
- razvijanje novega razmerja med trgovcem in potrošnikom;
- lažje in učinkovitejše spremljanje poslovanja;
- hitro prilagajanje tržnim razmeram in predvsem aktualnemu povpraševanju kupcev.

Pričakovanja

Natančne ocene, koliko in za koliko bo nakupov v Mercator Internet trgovini, še ne moremo podati. Prodaja prek interneta je v danih okoliščinah predvsem priložnost za promocijo prilagajanja tržnim razmeram, obračanja k potrošnikom, ki si tovrstnih storitev želijo ali jih potrebujejo in uveljavitev sodobne informacijske tehnologije v poslovanju oziroma v odnosih s kupci.

Zavedamo se, da čarobnega recepta, po katerem bi hitro dosegli dobičkonosnost Mercator Internet trgovine, še nimamo, saj je naložba v tovrstno poslovanje predvsem dolgoročna. Menimo pa, da ne govorijo v prazno tisti, ki pravijo, da bodo zmagovalci tisti, ki bodo tovrstno storitev ponudili prvi.

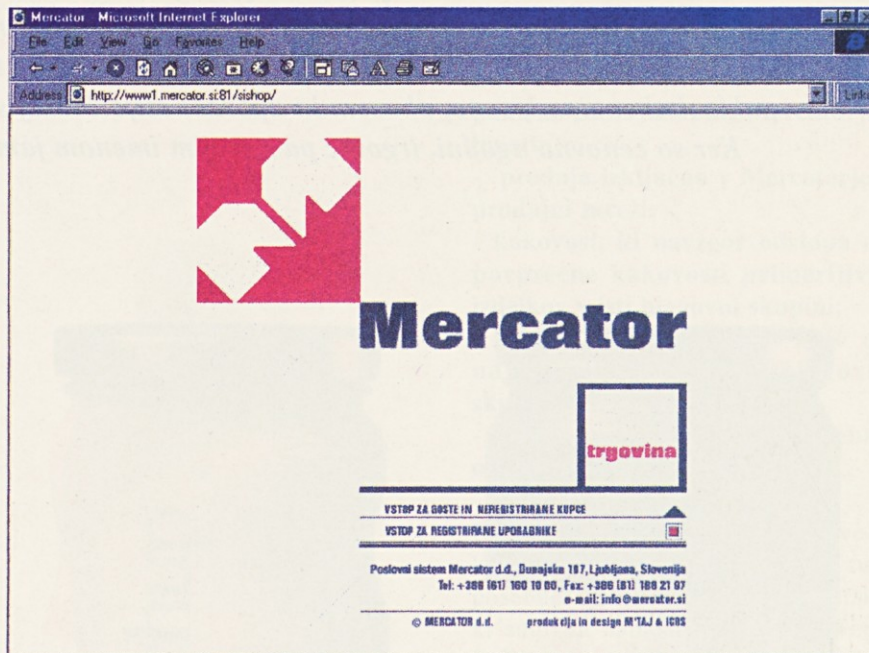
Obiščite Mercator internet trgovino na naslovu:

<http://www1.mercator.si.81/sishop/>

Prijetno nakupovanje vam želimo

člani projekta

Mercator Internet trgovina



Vhod v trgovino



Ponudba v trgovini

TRGOVSKA ZNAMKA MERCATOR

V Združenih državah Amerike je že vsak peti izdelek označen z lastno znamko trgovca. Ameriški kupci te izdelke obravnavajo povsem enako kot blagovne znamke znanih proizvajalcev. S trgovskimi znamkami so zadovoljni. Tako s kakovostjo kot tudi z drugimi značilnostmi - pakirnimi enotami, ceno, okusom in uporabnostjo. Zakaj so ti izdelki sploh zanimivi? Ker so cenovno ugodni, trgovec pa s svojim imenom jamči za njihovo kakovost.



Trgovska znamka je zelo pomembna tudi za trgovca, saj mu **povečuje dobiček**, hkrati pa **vpliva oziroma utrjuje in širi pripadnost kupcev** podjetju. Z izdelki, označenimi s trgovsko znamko, se trgovci ločijo od svoje konkurence. Vsi pa vedo, da kupec lahko znano blagovno znamko kupi kjerkoli, izdelke s trgovsko znamko pa lahko dobi le pri trgovcu.

Kaj pridobi **proizvajalec**? S sklenitvijo letne pogodbe ima zagotovljeno prodajo določene količine izdelkov, saj **trgovec prevzame riziko prodaje in vlaganja v promocijo izdelkov**. Izdelki s trgovsko znamko imajo na policah prednostni položaj, se posebej oglašujejo, saj se trgovec sam trudi za njihovo čimvečjo prodajo.



Trgovska znamka Mercator

V Mercatorju imamo že nekaj let izdelka, označena z našo trgovsko znamko - vinski kis in namizno belo vino. Parček smo se odločili razširiti v družino, ki si bo podobna tudi na zunaj in jo bodo kupci z lahkoto prepoznali. V to **prepoznavno družino izdelkov sodijo: jabolčni in pomarančni nektar, rdeča pesa, gorčica, ketchup, marelična marmelada in detergent za pomivanje posode**.

Do konca leta 1999 bo družina razširjena še s 50 izdelki.

Namen uvedbe trgovske znamke je predvsem:

- utrditi in uveljaviti Mercator kot najboljšega trgovca;
- povečati tržni delež v trgovini na drobno;
- povečati donosnost prodaje izdelkov s trgovsko znamko v primerjavi z drugimi.

Značilnosti izdelkov z Mercatorjevo trgovsko znamko

Tako kot so izdelki proizvajalcev bolj ali manj znani po blagovni znamki, ki kupcu pomenijo ali celo zagotavljajo

izpolnitev pričakovanj, morajo enaka pričakovanja izpolniti tudi izdelki, ki se prodajajo s trgovsko znamko.

Za izdelke z Mercatorjevo trgovsko znamko so značilni elementi:

- **zunanja prepoznavnost (enotna oblikovna izhodišča označevanja na pakirni enoti-nalepki, Mercatorjev logotip);**
- **prodaja izključno v Mercatorjevi prodajni mreži;**
- **kakovost, ki navzgor odstopa od povprečne kakovosti primerljivih izdelkov v isti blagovni skupini;**
- **izdelki so cenejši za 30-50% od najdražjih izdelkov v blagovni skupini;**
- **prednostna razvrstitev in posebna označitev na prodajnih policah.**

Da bi z novostjo seznanili kar največji krog potrošnikov, smo pripravili tudi posebno ogleševalno akcijo z letaki, ki smo jih namenili gospodinjstvom. So pa tudi v vseh trgovinah na vidnih mestih in jih lahko kupci uporabijo kot "pomočnike" pri nakupu.

Prvi podatki kažejo, da se izdelki **zelo dobro prodajajo**. Načrtujemo, da bomo letos v sodelovanju s proizvajalci razvili še 50 izdelkov, dolgoročno pa naj bi izdelki s trgovske znamko Mercator predstavljali kar 20% vseh izdelkov na naših policah.

Postopno naj bi prodaja izdelkov s trgovsko znamko v celotni Mercatorjevi prodaji pridobila 5% delež, dolgoročno pa 20.

Barbara Uranjek,
sektor za marketing



PONUDBA KAKOVOSTNEGA SVEŽEGA SADJA IN ZELENJAVE - IZZIV ZA KUPČEVA ČUTILA

Pri izbiri izdelkov in pridelkov, ki naj imajo mesto na policah Mercatorjevih prodajaln, moramo upoštevati vrsto dejavnikov, predvsem pa, da se kupuje s čutili. In prav na to moramo biti še posebej pozorni pri sadju, zelenjavi, mlečnih in mesnih ter pekovskih in slašičarskih izdelkih. Vonj, vid in tip so čutila, ki med drugim podpirajo zvestobo prodajalni in dobrovoljno odpirajo kupčevo denarnico.



"Vrt in sadovnjak" v Mercatorjevih trgovinah

Imamo ju tudi v Mercatorjevih trgovinah. Imamo pa tudi kakovostno ponudbo drugih svežih izdelkov: svežega kruha, peciva, mesa, mlečnih izdelkov, ... To pot se ustavimo pred kotički za sveže sadje in zelenjavo, ki imajo opazno mesto v vseh novih in prenovljenih prodajalnah. Sadje in zelenjavo pa prodajamo tudi v trgovinah, ki jih je krepkopovozil čas.

Za nove in stare kotičke pa brezpogojno veljajo naslednje zapovedi:

- poudarjeno vabljliva urejenost, ki jo ustvarimo z različnimi načini zlaganja pridelkov (barvitost, oblike, diskretni dekorativni dodatki, itd.);
- že prvi pogled na ponujeno mora zagotoviti, da gre za kakovostno in sveže blago;
- cenovna preglednost ponujenega blaga;
- kotiček ni odlagališče za embalažo, prebrano nekakovostno blago - umazanije ta kotiček ne prenese.

Po ponudbi in urejenosti "vrta in sadovnjaka", ki je v prodajalni v večini primerov na udarnem mestu, se sodi tudi kakovost celotne ponudbe trgovske družbe. Priložnosti za dober vtis, torej ne kaže izpustiti!

Kaj o ponudbi svežega sadja in zelenjave menijo kupci?

V sektorju za marketing o ponudbi svežega sadja in zelenjave redno anketiramo kupce v trgovinah na različnih lokacijah po Sloveniji. Njihove pripombe lahko strnemo v dve skupini:

- v skupino pripomb, ki zadevajo način prodaje in

- v skupino, ki zadeva kakovost ponudbe.

Za prvo skupino so značilni pomisleki glede nakupa pakiranega svežega sadja in zelenjave ter klasične prodaje. Poudarjena je želja po samoizbirnem načinu prodaje.

Bolj se velja ustaviti pri drugem sklopu pripomb, ki zadevajo kakovost. Kupce motijo:

- že na prvi pogled opazna slaba kakovost ali drugorazrednost blaga;

- neprebranost blaga;
- nemarna in nepriljavna zloženost blaga;

- neurejenost in nesnaga v in okrog prodajnega kotička.

Prvo skupino pripomb do neke mere lahko štejemo za objektivno dane okoliščine. Za drugo skupino tega ne moremo trditi. Na spremembe v drugi skupini namreč odločno vplivajo zaposleni v trgovini. Torej jim je treba omogočiti spoznavanje narave in občutljivosti izdelkov, kateri pridelki se med seboj "ne marajo" (vplivajo na hitrejšo staranje), spoznavanje vpliva barv in barvnih kombinacij kot motiva za nakup...

Odnos do "zelene oazice" naj se nagradi

V prvi vrsti je treba poskrbeti za nabavne vire kakovostnega blaga, ki sodi v "vrt in sadovnjak" v vsaki naši trgovini. Premiki v smeri vse bolj kakovostne in tudi cenovno ugodne ponudbe,

so opazni. Tudi v mnogih oddelkih s sadjem in zelenjavo je vse več urejenosti in vabljivosti. Vendar je treba lastovke, ki prinašajo pomlad, čimprej strniti v jato, sestavljeno iz vseh Mercatorjevih trgovin.

Da bi let v jati spodbudili, na pomlad pripravljamo tekmovanje prodajalcev v urejenosti oddelkov s sadjem in zelenjavo. Tričlanska komisija bo obiskala nekatere Mercatorjeve prodajalne po Sloveniji in ocenila, kako negujemo in vzdržujemo "zelene oazice" v naših trgovinah. Najboljšim nagrada ne uide.

To pot smo pozornost posvetili sadju in zelenjavi, ki sodita med najbolj občutljive pridelke. Med posebej izpostavljene izdelke sodi še cela vrsta drugih svežih živil, ki na prodajni polici tudi terjajo posebno obravnavo, če želimo pritegniti kupčevo pozornost, spodbuditi nakup in imeti zveste potrošnike, ki so najboljši glasniki naše kakovosti.

Darja Krašovec, sektor za marketing



CELOVITO UPRAVLJANJE KAKOVOSTI

Ob uvajanju sistema kakovosti v Mercatorju, se zaposleni pogosto sprašujemo, kaj sploh pomeni celovito upravljanje kakovosti, zakaj sistem zagotavljanja kakovosti sploh potrebujemo, kaj njegovo uvajanje pomeni za vsakega med nami. Na prvi pogled so odgovori na ta vprašanja zapleteni. Do njihovega jedra pa najlažje pridemo z razlago besed: celovit, celovito, kakovost in upravljanje.

Sestavljamo skladno celoto

Besedi celovit in celovito pomenita, da so vsi sestavni deli nečesa (stroja, podjetja) ali tudi nekoga (celovit človek) združeni v skladno celoto. Kadar torej uporabljamo besedi celovit, celovito imamo v mislih povezanost stvari, lastnosti, okoliščin, ki so med seboj skladne in tvorijo celoto ter tako tudi delujejo.

Vzemimo primer podjetja. To je sestavljeno iz večih elementov, ki pa morajo biti med seboj povezani v skladno celoto, da lahko prinašajo učinke, ki se jih od podjetja kot organizirane oblike delovanja ljudi, strojev in ostalega, pričakuje. V tem organiziranem delovanju je kakovost delovanja vsakega posameznika stalnica, ki se odraza v delu drugega in na koncu je seštevek delovanj posameznikov ali kakovost ali nekakovost delovanja podjetja. Odvisno od tega, kako resno in odgovorno vsak posameznik razume in opravlja svoje naloge. Zato vsak načrtovalec uvajanja kakovosti najprej poudari, da je kakovost odvisna od ljudi, od tega, kako so zanj motivirani, kako jo razumejo in kako se v njej vidijo.

V prvi vrsti "bojnikov" za kakovost so člani uprave družbe in prvi mož podjetja (predsednik uprave, generalni direktor, direktor...). Njihova naloga je, da filozofijo kakovosti vtkejo v vse razvojne dokumente in jo dejansko podprejo z ukrepi, ki zagotavljajo



njeno udeležanje na vseh ravneh poslovanja, da jo pripeljejo do slehernega zaposlenega. Zlasti je njihov zgled in delovanje pomembno v času, ko se kakovost uvaja v podjetje, saj sicer sistema sploh ni mogoče uvesti.

Takoj za prvo vrsto bojnikov so "zastavonoše" kakovosti - to so direktorji, vodje - "šefi" posameznih organizacijskih enot v podjetju. "Zastavonoše" zato, ker so ključni element za prenos filozofije in sistema kakovosti do svojih podrejenih. Od njih je v veliki meri odvisno, ali bo zastava kakovosti padla, ali pa se bo podjetje z njo postavljalo. Ta del vodilnih ljudi v podjetju mora promovirati sistem kakovosti, znati ga mora razlagati, zahtevati njegovo izvajanje. Komunikacija - stik s sodelavci v obliki motivacijskih pogovorov, spodbud za sodelovanje in razumevanje, iskanje odgov-

orov na vprašanja o vlogi in pomenu slehernega zaposlenega v procesu uvajanja kakovosti, je njihovo temeljno poslanstvo. S sodelavci morajo vzpostaviti odnose, ki so podobni odnosom med člani verige. Vsak zaposleni sodeluje v sestavljenih procesih, zato je prej omenjena veriga le toliko močna, kolikor je močan njen najšibkejši člen. Če v celotnem sistemu poslovnih procesov, ki se odvijajo v podjetju, odpoje en sam človek, to lahko pomeni neuspeh za celotno podjetje.

Sleherni zaposleni v podjetju si mora torej postaviti vprašanje, kakšen člen v verigi je, kakšen želi biti, skratka kako sprejema in se odziva na položaj, ki mu ga je v tej verigi odredil projekt celovite kakovosti v podjetju.

Znotraj podjetja se odvijajo množice delovnih procesov, ki so razdeljeni na



mag. Božo Virant

posamezna opravila. Delitev dela je izrazita in med zaposlenimi je potrebno veliko komuniciranja. Spomnimo se na številne telefonske klice, dopise, sestanke in podobno. Ali je vse to res potrebno zato, da se nek poslovni proces izvaja? Zaradi slabe organizacije dela, neopredeljenih poslovnih procesov, opravil in postopkov veliko časa izgubljam za iskanje potrebnih informacij, prverjanje točnosti podatkov, sestankovanje in drugo. Vse zaradi dvomov v pravilnost ali zaradi pravih napak, ki smo jih zagrešili sami ali pa nekdo pred nami.

nega delovanja.

Če se posamezni procesi v podjetju izvajajo slabo, za trgovsko podjetje pravimo, da so njegove storitve slabe. In prav storitev je tista, ki mora Mercator razlikovati od konkurenčnih podjetij. Zakaj? Trgovci ciljnim skupinam potrošnikov ponujajo po kakovosti in ceni podobno blago. Loči pa jih, kako blago ponujajo - **loči jih kakovost storitve**. In po načelu "dober glas gre v deveto vas, slab pa še dlje", se potrošniki zbirajo le ob tistem, o katerem se širijo dobri glasovi. Za kupca je več vredno tisto blago, ki je prodaja-



Poglejmo si nek proces v trgovskem podjetju. Od začetka do konca. Da kupec lahko nek izdelek kupi, mora biti opravljen blagovno-komercialni proces, ki je sestavljen iz podprocesov. Kaj želi kupec, se ugotovi v sami prodajalni; služba za marketing analizira prodajni trg, služba za nabavo sprejema in analizira ponudbe dobaviteljev, se z njimi dogovarja o cenah, kakovosti, količinah, sklepa pogodbe. Sledi dobava naročenega blaga v distribucijske centre, od tam se blago usmerja v prodajalno, kjer je na voljo kupcem. Za tem osnovnim procesom je še cela vrsta podpornih kot so računovodski, finančni, kadrovski, informacijski. Vsi skupaj morajo delovati tako, da podjetje dobro posluje, da ima ugled, da z eno besedo lahko rečemo "to je dobro podjetje", s čimer celovito zajamemo vse značilnosti njegovega sklad-

no v njemu prijaznem nakupovalnem okolju. V nakupovalno okolje pa sodijo predvsem ljudje. In v prodajalni se začne ali pa neha veriga, sestavljena iz vrste procesov. Nič ne pomaga, da je njena kakovost zdržala do predzadnjega člana, če jo je z neprijaznostjo pretrgal zadnji člen - prodajalec. Kupec odide drugam, h konkurenci. Ali pa narobe: prodajalci so pravilno sporočili želje kupcev, pa so jih nekje v marketingu in nabavi razumeli narobe. Izdelek je na polici, vendar daleč od želja in potreb kupcev. Veriga je počila, škoda je tu. Zaloga nepotrebne izdelka zaradi napačnega razumevanja v posameznih poslovnih procesih, potrošnik z dolgim nosom spet odide h konkurenci.

V poslovnem procesu smo prodajalec in kupec

S kakovostjo opredeljujemo (ne)kaj ali (ne)koga glede na pozitivne lastnosti. Kakovost ljudje pojmujejo različno.

Za podjetje kakovost pomeni dati stranki, kupcu tisto, kar od njega pričakuje v pravem času in za pravo ceno. Kupec mora biti s podjetjem vsakič in vedno zadovoljen. Zato mu mora podjetje ponuditi najboljšo storitev, najboljšo ceno, najboljšo blago.

Predstavljajmo si, da smo v poslovnih procesih, ki potekajo v podjetju, vsi kupci in vsi prodajalci. Rezultat mojega dela (informacije, navodila, ali česarkoli drugega, kar "dam od sebe") kupuje moj sodelavec. Če hočem, da me bo obravnaval kot dobrega prodajalca oziroma kot dobro storitev, mora biti moje delo opravljeno v njegovo zadovoljstvo, kar pomeni, da mu z mojim izdelkom (storitvijo) ne smem povzročiti nepotrebne dela, skrbi, dvomov. Zagotoviti mu moram torej kakovostno opravljeno delo, da bo moj zadovoljni kupec. Enako mora tudi on zagotoviti kakovost svojemu kupcu.

Ali lahko izmerimo zadovoljstvo s kakovostjo svojega dela in zadovoljstvo "svojega kupca" - svojega sodelavca?

Indeks kakovosti

Seveda! Najprej se mora vsak sam vprašati, kaj delam, zakaj moram to opravljati tako ali tako, kako moj kupec (moj sodelavec) sodi moje delo, kako je z njim zadovoljen. Za spremljanje zadovoljstva svojega kupca, si izdelamo merila, recimo jim indeks kakovosti (seznam meril, ki opredeljujejo kakovost). Merila so različna glede na različne aktivnosti. Pojasnimo to različnost s primeri: za servis pralnih strojev je merilo kakovosti odzivni čas od obvestila stranke, do odprave napake; v skladišču in odpremi blaga je lahko merilo količina

napačno odpremljenega blaga; v knjigovodstvu število računov z napakami oziroma število reklamacij. Ti primeri jasno kažejo, da je kakovost storitve možno meriti.

Ustavimo se najprej pri sebi. Izmerimo kakovost lastnega dela. Izpišimo si glavnino del, ki jih opravljamo na delovnem mestu in kdo vse je v prvi naslednji fazi odvisen od kakovosti našega dela. Najprej poskusimo s samooceno ugotoviti, kaj delamo dobro, manj dobro in kaj slabo z veliko napakami. Pri samooceni naj nas vodi misel na svojega kupca (sodelavca). To, kar smo ugotovili o sebi, preverimo pri svojih kupcih (sodelavcih) in primerjamo z njihovimi ugotovitvami, mnenji, zahtevami glede našega dela. Pogovorimo se, opredelimo probleme, poskusimo jih rešiti in odpraviti ali pa nakazati, kako jih odpraviti, saj se pogosto pokaže, da posameznih problemov ni mogoče rešiti na ravni neposrednih sodelavcev ali ravni iste organizacijske enote, ampak jih je treba reševati na organizacijsko višji ravni.

Tovrstni indeksi kakovosti so pomembni tako za posameznika kot za delovne skupine, ki jih povezujejo bodisi isti načini dela, isti delovni procesi, bodisi ista delovna naloga. Prikazano preverjanje kakovosti je možno upo-

rabiti na vsaki organizacijski ravni in pri vsakem posamezniku. Vsi smo kupci in prodajalci hkrati.

Kakovosti nam ne bo zagotovil nekdo tretji

Upravljanje pomeni urejati, usmerjati življenje v neki skupnosti, odločati o uporabi, izkoriščanju, vzdrževanju česa. Ko gre za kakovost in upravljanje z njo, mislimo torej na ukrepe in postopke, ki zagotavljajo najmanj njeno vzdrževanje, predvsem pa njeno neprestano izboljševanje z namenom, da dosežemo kar najbolj učinkovito opravljanje nalog. Tovrstni ukrepi ne pomenijo povečanja obsega dela, pomenijo pa racionalnejše opravljanje dela. Dosežemo ga z zahtevano kakovostjo pri vходу v naš delovni proces, nadaljujemo z izpolnitvijo zahtev po kakovosti v opravljanju našega dela, ki je pogoj za kakovostno delo našega sodelavca (kupca našega dela). Upravljanje s kakovostjo torej pomeni proces, v katerem smo udeleženi vsi zaposleni v podjetju. Iz tega sledi **temeljno spoznanje, povezano s celovitim upravljanjem kakovosti: kakovosti nam ne bo zagotovil nekdo tretji, kakovost zagotav-**

ljamo sami, vsak na svojem delovnem mestu, vsak pri svojih delovnih opravilih.

Organizirajmo si svoje delo, beležimo težave, na katere naletimo in jih rešujemo s sodelavci in nadrejenimi, merimo kakovost svojega dela.

Pogosto bomo ugotovili, da srž problema tiči povsem drugje kot smo predvidevali. Pogosto tudi pobuda posameznika, ki beleži probleme na svojem delovnem mestu, pomaga k odkritju "izvirnega greha". Razumevanje delovnega procesa je torej ključ za iskanje izvira problema in njegovo rešitev. Pomeni dvig kakovosti, ki jo občuti tudi končni kupec.

Obsežnejši problemi seveda terjajo sodelovanje strokovnjakov, specialistov za posamezna vprašanja, relativno visoka finančna sredstva in niso rešljivi čez noč.

Vrnimo pa se k vprašanju, ki smo ga postavili v uvodu in nanj poskušali odgovoriti z razlago posameznih besed (in uporabo primerov), ki povezane v "celovito upravljanje kakovosti" pomenijo:

- poslovno filozofijo podjetja, ki za uresničitev ciljev podjetja na najbolj učinkovit način uporablja tako človeške kot materialne vire, jih na različne načine povezuje v skladno delujočo celoto tako, da v kar največji meri zadovolji in izpolni pričakovanja kupcev.

Mednarodni standardi ISO 9000 so le "recept", kako uvesti in obvladati celovito kakovost v podjetju. Zaposleni pa smo tisti, ki s svojim delom, medsebojnim sodelovanjem in hotenjem po najpopolnejši uporabi "recepta" ob najbolj racionalnih stroških zadovoljimo kupca in ustvarimo čim večji dobiček.

Vsak med nami mora torej svoje kamenčke (delovna opravila) vgraditi v mozaik (celovita storitev ali izdelek) tako, da bo njegova kakovost jamstvo za zadovoljnega kupca. In temu je namenjen projekt, ki mu učeno rečemo "Standardizirana kakovost po merilih standardov ISO 9000".

mag. Božo Virant



CASH & CARRY V KRŠKEM

V slabem letu in pol, odkar se je Mercatorjeva trgovina z blagom za dnevno preskrbo prebivalstva povezala v štirih regijskih družbah, se je tudi na Dolenjskem in v Posavju zgodilo nekaj sprememb. Družba Mercator Dolenjska bo s celovitim prestrukturiranjem maloprodajne mreže v večjih krajih oblikovala maloprodajna jedra s celovito ponudbo.

Jedro družbe Mercator Dolenjska so sprva sestavljali profitni centri z območja Novega mesta, Trebnjega in Metlike, pred dobrim letom pa sta se družni priključila še profitna centra iz Krškega in Sevnice. Skupno ima Mercator Dolenjska 84 trgovin, ki povprečno merijo okoli 225 kvadratnih metrov. Družba v večjih krajih na Dolenjskem in v Posavju nima večjih maloprodajnih centrov. Prav zato je v programu svojega razvoja izrazito poudarila celovito prestrukturiranje maloprodajne mreže tako, da se bodo v vseh večjih krajih na območju, ki ga družba pokriva, oblikovala maloprodajna jedra s celovito ponudbo.

Tako je bila konec novembra v Krškem, na Cesti 4. julija, v nekdanjem veleprodajnem skladišču profitnega

centra Preskrba, odprta okoli 650 kvadratnih metrov velika trgovina "plačaj in odnesi" - cash&carry. Trgovina je namenjena večjim kupcem kot so vrtci, šole, gostinci, mali trgovci. Blago lahko kupujejo po veleprodajnih, diskontnih in maloprodajnih cenah, pri nakupu večjih količin pa so lahko deležni tudi nekaj popusta. Vse informacije o prodajnih pogojih kupci dobijo v sami trgovini. Poslovanje trgovine je računalniško podprto.

Sicer pa je sredstva za naložbo v vrednosti okoli enega milijona dem iz lastnih sredstev zagotovila družba Mercator Dolenjska.

V trgovini je zaposlenih šest prodajalcev, ki so razporejeni v novo trgovino iz zaprtih manjših trgovin oziroma trgovin, v katerih je bilo utemeljeno

znižati število zaposlenih. Kar veliko dela čaka novo ekipo, če bo hotela prehiteti konkurenco, ki je na območju Krškega in bližnjih Brežic ni malo. Vložena sredstva bodo zelo hitro terjala rezultat.

Po bešedah generalnega direktorja družbe Mercator Dolenjska Stanislava Hribarja, je koncentracija Mercatorjeve trgovine že dala prve pozitivne rezultate. Njihova ocena pa bo možna, ko bodo na mizi tudi poslovni rezultati leta 1998 in še bolj potem, ko bo začel poslovati Mercator Center na Cikavi in ko bo dokončano prestrukturiranje maloprodajne mreže.

V Krškem se držijo lepe navade: vsako novo trgovino pospremi tudi s kratkim kulturnim programom. Tudi cash&carry so.

Ljuba Sukovič



Zaposleni v novi krški prodajalni



Kupci so si z zanimanjem ogledovali ponudbo



ZAPOSLENI - KLJUČNI DEJAVNIK USPEŠNEGA PODJETJA

Nekonfliktnih sredin ni. Tudi idealnih podjetij ni. Vendar tako teorija kot praktične izkušnje kažejo, da se uresničitvi ciljev podjetja najhitreje in najbolj učinkovito bližajo tista podjetja, v katerih vlada sozvočje med cilji podjetja, njegovo organiziranostjo in osebnimi težnjami oziroma hotenji zaposlenih.

Nobenega dvoma ni, da so zaposleni ključni dejavnik uspešnega poslovanja podjetja. Primerna motivacija zaposlenih sproža zadovoljstvo, ki se odraža v odnosu do dela in ciljev podjetja. Sozvočje med osebnimi težnjami in hotenji zaposlenih in cilji podjetja, zahteva v prvi vrsti takšno organiziranost podjetja, ki povečuje motivacijo posameznikov in skupin, hkrati pa dviga učinkovitost podjetja. Tovrstna organiziranost temelji na visoki stopnji vključevanja in sodelovanja vsakega sodelavca kot najbolj ustvarjalnega potenciala podjetja.

Katera načela mora upoštevati podjetje, če hoče doseči prej omenjeno sozvočje in načrtovane poslovne učin-

ke? Temeljne zapovedi so:

- zadovoljstvo pri delu;
- vključevanje zaposlenih v proces oblikovanja dela;
- obogatitev oziroma plemenitenje dela;
- pospeševanje ustvarjalnosti zaposlenih;
- nagrajevanje in posebne pozornosti do zaposlenih.

Zadovoljstvo pri delu

Zadovoljstvo pri delu je vrsta pozitivnih, prijetnih občutkov, ki prevevajo zaposlene, če se izpolnijo njihova pričakovanja, povezana z delom.

Posameznik opredeljuje in vrednoti namen in vplivnost svojega dela, vrednoti svoje delovno okolje ter vse primerja s svojimi intimnimi težnjami. Na tej osnovi gradi svoje zadovoljstvo ali nezadovoljstvo.

Zato zadovoljstvo lahko proučujemo in ugotavljamo na dva načina. Kot zadovoljstvo posameznika, ki ga sproža določeno oziroma specifično delovno področje, ki ga obvladuje in kot zadovoljstvo, ki ga sproža obvladovanje celovitega sklopa delovnih opravil na delovnem mestu, vključno z delovnim okoljem.



Vključitev v proces oblikovanja dela

Za dobro počutje na delovnem mestu so nadvse pomembne sprotne, drobne, vendar pomembne nagrade za opravljeno delo. Ne gre za denarne nagrade, temveč za občutenje zadovoljstva ob dobro opravljenem delu. Zadovoljstvo za prodajalca gotovo pomeni zadovoljna stranka oziroma kupec. Prodajalec je v izpolnitev kupčevih želja in pričakovanj vložil svoje znanje in osebnostne lastnosti - kupec je zadovoljen, prodajalec nagrajen z zadovoljstvom. Povsem je izpolnil kupčeva pričakovanja. Bil je aktivno vključen v delovni proces - vodil in usmerjal ga je v zadovoljstvo kupca. Hkrati s tem je izpolnil pričakovanje podjetja.

Obogatitev oziroma plemenitenje dela

Podjetje, ki šteje zadovoljstvo zaposlenih v svojo kulturo, poskrbi tudi za obogatitev oziroma plemenitenje dela. To lahko počne na več načinov. Predvsem tako, da delovne postopke, opravila in delovne pogoje humanizira, olajša, poenostavi, zagotovi pretok za zaposlene pomembnih poslovnih in drugih informacij, redne stike z vodstvom podjetja. Skratka podjetje skrbi za mrežo dejavnosti, ki med zaposlenimi utrjuje zavest, da so tisti, ki udeležujejo poslanstvo podjetja in njegove cilje.

Podpora ustvarjalnosti

Ustvarjalnost zaposlenih je pomemben element učinkovitosti podjetja, saj pospešuje njegov razvoj, vpliva na reakcijski čas pri uvajanju sprememb v delovnem okolju in odločilno vpliva še na vrsto drugih, za podjetje pomembnih dejavnikov. Ljudje smo po naravi ustvarjalni, le spodbuditi nas je treba. K ustvarjalnosti nas spodbujajo življenjske okoliščine, dogodki, problemi.

Sodobno podjetje to človeško lastnost aktivno spodbuja. Nadpovprečno vloga v znanje zaposlenih, v delovnih procesih omogoča situacije, ki spodbujajo ustvarjalnost. Svoj uspeh gradi na timskem delu in delovne procese organizira tako, da se ustvarjalnost v enem delu nadgrajuje z ustvarjalnostjo naslednjem.

Nagrajevanje in pozornosti

Moderno podjetje poleg primernemu in transparentnemu plačnemu sistemu pripisuje velik pomen tudi drugim motivacijskim elementom, s katerimi nadgradi plačni sistem. Ti elementi najpogosteje izhajajo že iz samega dela in njegove raznolikosti. Med temi elementi imajo največ veljave:

- povečanje odgovornosti in samostojnosti pri delu;

- posameznik kot pomemben član skupine;
- upoštevanje pobud, predlogov in drugih aktivnosti posameznika v določanju ciljev podjetja;
- zagotovitev povratnih informacij o usodi danih pobud;
- priložnosti za učenje in razvoj.

In na koncu pogledimo v svoj, Mercatorjev lonec. Ali in koliko se v njem kuhajo prej navedena spoznanja. Na marsikaterem področju in v mnogih Mercatorjevih družbah in drugih delovnih okoljih, so spoznanja že uvedena. Vse več je zaposlenih, ki sprejemajo Mercatorjeve cilje tudi kot svoje, želijo pri njihovem uresničevanju aktivno sodelovati in hkrati s tem tudi izpolnjevati tudi svoje razvojne in druge osebne težnje.

Pogosto pravimo, da je Mercator velika družina, pri čemer mislimo na družino, kjer si vsi prizadevajo za "dobro družinsko vzdušje". Dobro vzdušje ustvarjamo posamezniki, povezani v celoto, botrujeta mu ustvarjalnost in hotenje uresničiti osebne cilje in cilje podjetja.

Noben cilj še ni bil dosežen brez konfliktov in umetnost vodenja je prav v sposobnosti obrniti konflikt v uspeh. Mislim, da smo na dobri poti do najboljših družine.

mag. Marjan Sedej

PO SLEDEH "SKRITE VOJNE"

Noč, največja skrb popotnikov

Na poti v drugo največje laoško mesto Savannakhet na jugozahodu Laosa, sva obtičala v manjšem kraju Sapon, ki so ga v času vietnamske vojne bombe zravnale z zemljo. Pa se ljudje kljub bridkim in krvavim spominom, niso dali odgnati. V večinoma lesenih hišah živijo nadvse ljubeznivi ljudje, ki pa znajo ljubeznivost tudi vnovčiti.

Tradicionalno: avtobus bo, če bo, šele jutri dopoldne. Kam? Dan se je nagnil v mrak, mrak v noč. Ob glavni in edini ulici je brlelo nekaj svetilk in svetlobe je bilo ravno toliko, da so se risale grozljive sence. Pri duši naju je stiskalo, ko sva se ozirala za varnim prenočiščem. Mimo naju je iz teme hušknila senca. Kaj pa zdaj? Nič. Pred nama se je pojavila prijazna ženica, ki je v polomljeni angleščini ponujala vročo kopel, poceni sobo, kaj sobo, pravi predsedniški apartma. Pogodila sva se za ceno in ji sledila.

Najin dom je bila majhna izba nad kaščo. Na tleh bambusovi listi, v steni odprtina z nekakšnimi polknicami. Bedno. Vendar bolj ali manj varno. Raztegnila sva "zložljivi" popotniški postelji, ki nista nič drugega kot spalni vreči in armafleksa. Predsedniški apartma je bil popoln. Celo nadstropje samo za naju. In igral nama je orkester laoških čričkov. Uspavanka, vredna "predsedniškega" bivališča.

Po Hošiminovi poti

Z rokami sva odgrinjala bujno zelenje, ki je prekrilo znamenito mrežo stez in stezic legendarne Hošiminove poti. Vsak korak izven komaj še sledljivih poti, je lahko usoden. Pod razkošnim plaščem zelenja je še vedno skrita smrt. Neeksplodirane mine in bombe so nevidne ali komaj opazne sledi krvave vietnamske vojne. Z listov otresava deževnico, ki se meša z znojem. Premočena sva. Čevljev se drži vse več rdečega blata in odtisi stopinj so vse globji. Zemlja je polna železa in železja, ki ga je pustila vojna. V odtisih stopinj se nabira voda in jih briše s svojo močjo. Še ne dolgo tega je voda spirala bombne kraterje, ožgane in na vse mogoče zastrupljene ostanke rastlinja. Sprala je tisoče obrazov, tisoče zgodb vojakov in civilistov, ki imajo skupni imenovalec - tragični konec. "Prisloni uho na zemljo, poslušaj zgodbe, ki ti jih bo pripovedovala", sem si rekel. Tega nisem storil. Preveč kruto so vsakič zaškrtali ostanke orožja ali česa drugega in me brez zgodb o človeških usodah opomnilo na nesmiselnost vojn.

Hošiminova pot je nastala že v času vietnamske vojne s Francozi, tam okoli leta 1950. Znamenita pa je postala v času vietnamsko-ameriške vojne, ime pa je dobila po prijaznem stričku Hoju, dolgoletnemu komunističnemu vodi-



telju Demokratične republike Vietnam. Pot je bil mreža stez in stezic, vodnih kanalov in kopenskih prehodov, podzemnih postojank, skladišč in različnih obrambnih sistemov, ki jo je varovalo tudi 25.000 vietnamskih gverilcev. Bila je srce vietnamske vojske. Potekala je vzdolž vietnamko-laoške meje, pretežni del pa po laoškem ozemlju. Vietnamski borci so se po tej poti umikali in skrivali na laoško stran, Američani so njihove premike izsledili in pot strahovito napadali. Sredstev za njeno uničenje niso izbirali. Bombe, napalm, uničevalni pesticidi, celo milnica in pivo sta jim prišla prav. Tako se je vietnamska vojna nehote razširila na laoško stran in vojaške operacije so dobile ime "skrita vojna". Obe strani sta namreč ves čas bojevanja zanikali, da vojna poteka na laoškem ozemlju. Vitenamci so ves čas zanikali obstoj poti, Američani pa zanikali grozodejstva, ki so jih v zvezi s to potjo počeli. Promet na Hošiminovi poti ves čas devetletne vojne morije ni nikoli ponehal. Človeške reke so se po njej vedno pomikale proti jugu.

Bujna vegetacija zarašča znamenitost. Kmalu bo prekrila vse ostanke junaštev in strahopetnosti. Kaj bo moralo pog-nati v človeku, da ga bo opominjalo na nesmiselnost vojskovanja?

Morda tudi taka ljubezen, ki sem jo srečal na svoji poti po Laosu.

Angleško-francoski poljub

Že navsezgodaj smola. Avtobusa spet od nikoder. Grizljava zadnje ostanke zajtrka, gledava v tla in brcava v trdo prst. Sem in tja pogledava proti paru, ki se ne da motiti. Mladenič in mladenka najinih let se zdaj vroče, zdaj malo bolj hladno poljubljata, ves čas si izkazujeta nežnosti.

Anglež Joshua in Francozinja Karin sta v devetih nebesih. Z avtobusom si ne belita glave, ko bo prišel, bo pač prišel... do takrat pa imata kaj početi. S svojim vedenjem ves čas podirata pregovorno znano dejstvo o večnem sovráštvu med Angleži in Francozi. Ljubezen ne pozna meja. Daleč od domovine je pognala korenine. Laoška pokrajina je nanju delovala kot nekakšen čutni spodujevalec. Ves čas našega druženja sta to odločno dokazovala. Komaj sta si odtrgala nekaj minut za kratek pogovor.

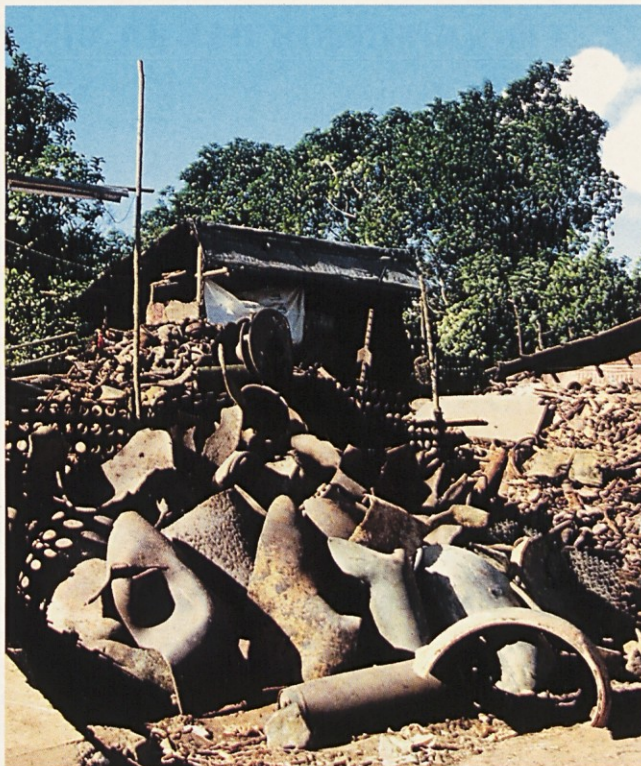
Kako bi se mi prileglo takole preživeti dolgotrajno čakanje na avtobus. Zavist je bila popolna.

Joshua in Karin sta bila prva tujca, ki sva ju srečala v zadnjih dveh tednih. Bila sva nadležneža, ki sta z butastimi vprašanji prekinjala njuno ljubezensko zanesenost.

Ker je bilo očitno, da bo avtobus pripeljal ob "svetem nikoli", je bilo treba dvigniti palec. Edini način, da se premaknemo.

Štopanje po laoško

Da bi se mimo pripeljal kolikortoliko spodoben osebni avto in povrh še ustavil, ni bilo misliti. Računaš lahko le na tovornjak, ki prevaža vse živo in mrtvo, kar sme in česar ne sme. Do Savannakheta je bilo treba priti in dvignjeni



palec je zamenjalo laoško znamenje za štopanje. Treba je bilo mahati z iztegnjeno roko gor in dol. Na dvignjeni palec ne bi reagiral noben voznik. Pa še na nekaj se je bilo treba pripraviti: tu štopanje ni brezplačna usluga, znak dobre volje. Štopanje se plača in za ceno se moraš pogoditi, preden vstopiš v vozilo.

Vse štiri nas je naložil že prvi poltovornjaček. Posedli smo v prostor, namenjen tovoru in že po nekaj metrih spoznali, da voznik za vsako ceno posnema dirkača. Premetavalo nas je z enega konca na drugega, nas dvigalo in spet zabiljalo na dno. Povprečna hitrost na državni cesti prvega reda (za naše razmere pa kar dobro razdejan kolovoz) je bila 30 do 40 kilometrov, nam pa se je zdelo, da bo voznik vsak čas dal dvignil neka nevidna stranska krila in bomo poleteli. Malo okoli lukenj, malo skozi grmovje in visoko travo, potem spet nekaj malega po asfaltu, pravi "čez drn in strn". V trenutkih nekoliko mirnejše vožnje smo si lahko privoščili pogled na pokrajino. Za našim hrbtom je ostajalo pogorje, poraslo s subtropskim gozdom. Vse globlje smo bili v ravninskem predelu Laosa. Tu pokrajina spominja na afriško savano. Sredi visoke trave osamljena drevesa, ob cesti vasice in ljudje. Kolibe so postavljene na kolih, tako da so kar precej visoko od tal. Pokrite so slamo ali bambusovimi listi. Vaščani "premoženje" skrivajo pod skromnim kosom tkanine. Mahamo si v pozdrav. Kolibe so na kolih zaradi povodnji. Ob vsakem večjem dežju bi voda zalila skromna prebivališča, svoje pa je k temu prispeval tudi strah pred lakoto in požrešnostjo zveri.

Joshua in Karin pa... nič jima ni manjkalo.

Nenačrtovano smo se ustavili v vasi Muang Phin. Kaj smo doživeli v njej, da sem si njeno ime tako dobro zapomnil, pa drugič.

Primož Godler

PRI NAJSTNIKIH GRE ZA GIBANJE, ZA IZRAŽANJE GENERACIJE



Oblačilca, v katerih je veliko fantazije, privabijo vsak pogled. Mamice in babice izbirajo za dekličke in fantičke, za tiste, ki še ne dajo vedeti, da tega in tega danes pač ne bodo oblekli. Med oblačilci za najmanjše je toliko različnih možnosti in kombinacij... razen tiste, ki je bila nekoč strogo zapovedana: rožnato za punčke in svetlomodro za fantke. "Pa tako luškana si bila v roza", pravi moja babica.

Ko dojenček zraste, se pojavi moda. Romantični starši sežejo po lišpavih volančkih in čipkah, saj mora biti njihovo dekletce kar najbolj podobno reklamnemu "cukrčku". Klobuček, razkošna oblekica, ki seže do "midi", umetno izvezene žabice, lakasti čevlji... Otrok po okusu odraslih.

Dokler gre, gre.

Toda pride čas, ko se naš otrok upre oblačilom, ki mu jih določimo. Običajno se to zgodi nekega jutra, ko se nam mudi na delo. Otrok vrešči in na vsak način hoče uveljaviti svojo željo. Vse pogosteje naša avtoriteta popušča, otrok se oblači po svoje, zgleduje se po "trendu", odrašča. In to odločno pokaže tudi v trgovini.

Fantovska oblačila za zgodnja in tudi "zrela" najstniška leta so enostavna, praktična in zelo udobna. Ni čudno, da po podobnih segajo tudi dekleta. Kot, da bi moda za mlade zapovedala: ni dovolj dolgo, če ni predolgo.

Udobne in široke, predolge hlače. Čeznje prav tako prevelika športna srajca, nad njo nekoliko krajši poluver ali nekakšna mešanica med majico in puloverjem. K tako "naloženim" oblačilom v zabrisanih in neizrazitih barvnih tonih in kombinacijah, obvezno sodijo "bulerji" ali glo-mazni gojzarji. Vsekakor blato in voda ne dosežeta roba hlačnic, čeprav so še tako (pre)dolge. Skoraj do golega postrizene glave ali umetno pobarvane lase, pokriva čepica. Ščitnik je obrnjen k vratu. Dekleta pa si čepico povzamejo bodisi globoko na čelo ali pa na glavo posadijo klobuke, ki spominjajo na čase, ki jih je opisoval C. Dickens.

Nekoč smo najstniki nosili samo (pre)tesne kavbojke, in samo kavbojke. In naši starši so na enak način doživljali naše vstopanje v "trende". Toda najstniška moda je od nek-daj taka, da ne prenese prave mere, saj pri najstnikih ne gre za pravo modo, gre za gibanje, za izražanje cele generacije.

In če je cel svet tako oblečen, pa da ne bi bil naš otrok...! Razumimo ga, nekega dne nas bo šokiral s predlogom za oblačilo po meri. Odrasel bo, nam pa bo mnogokrat žal za časom, ko je hlačal v predolgih hlačah in lomstil v nerodnih, vedno odvezanih čevljih in se kljub vidnim znakom osamosvajanja otroško pristržno smejal in se z nejevoljo pustil pobožati.

Lidija Jež



Zelene strani

Zadnji čas je, da si pripravite setveno - saditveni načrt in koledar za vse leto. Pri tem poskušajte upoštevati kolobarjenje in to, katere rastline so primerne in neprimerne sosede na vašem vrtu.

PRIMERNE IN NEPRIMERNE SOSEDE NA VAŠEM VRTU

VRTNINA	PRIMEREN SOSED	NEPRIMEREN SOSED
FIŽOL	kapusnice, krompir, zelena, paradižnik	grah, čebula, česen, por
GRAH	solata, redkev, redkvice, brstični ohrovt	čebula, česen, por, krompir, fižol, paradižnik
PARADIŽNIK	kapusnice, por, solata, bazilika, česen, peteršilj	krompir, grah, rdeče zelje, kumare
PAPRIKA	solata, redkev, blitva	fižol
KUMARE	solata, por, česen, grah, čebula, peteršilj, fižol	krompir, paradižnik, redkvice
BUČKE	čebula, fižol	
KROMPIR	hren, fižol, kolerabica, špinača	paradižnik, grah, bučke, rdeča pesa, kumare
KORENČEK	čebula, česen, kapusnice, por, grah, paradižnik	rdeča pesa
RDEČA PESA	solata, čebula, česen	špinača, por, koruza, krompir, paradižnik
PETERŠILJ	kumare, paradižnik, redkev	solata, še posebno radič
ČESEN, POR	vrtno jagode, solata, peteršilj, paradižnik	korenček
ČEBULA	paprika, paradižnik, kumare, jagode, solata	krompir, grah, fižol, ohrovt
SOLATA	skoraj vse vrtnine	zelena, peteršilj
MOTOVILEC	por, zelje, redkev	



V zavetnih legah, kjer je zmrzal že popustila, lahko že posejete petršilj in korenček ter posadite čebulo, česen in grah, vendar posevke obvezno zavarujte vsaj s plastičnimi tuneli. V tople grede pa lahko posejete še redkvico in solato majsko kraljico in berivko.



Sobne rastline še počivajo, zato jih pustite čimbolj pri miru. Zalivajte jih samo takrat, ko so suhe. Tudi okenske in balkonske rastline so še sredi počitka, vendar bodo nekatere kaj kmalu že začele rasti. Takrat jih rade napadejo listne uši.



Vrtnice še počivajo pod snežno odejo, zato z njimi še ni dela in skrbi, lahko pa jih že pognojite z Gardinom in to kar po snegu. Tudi rododendron morate pognojiti. Vsaki rastlini dodajte pest ali dve Agrovita.

Drobna navodila za življenje

Mladinska knjiga je leta 1996 izdala knjižico drobnih navodil za življenje, ki jih je zbral in spisal Američan H. Jackson Brown jr.

Nekaj zanimivih misli:

Bodi pogumen. Če nisi, se pretvarjaj. Nihče ne bo vedel.

Nauči se poslušati. Priložnost včasih potrka zelo tiho.

Nikoli nikogar ne oropaj upanja; morda je to vse, kar ima.

Ne boj se reči: "Ne vem."

Ne boj se reči: "Zmotil sem se."

Ne boj se reči: "Pomoč potrebujem."

Ne boj se reči: "Žal mi je."

Ostrige poginjajo in biserov je zmeraj manj

Skrivnostni pogin ostrig pred japonsko obalo je alarmiral znanstvenike; poginilo je skoraj 300 milijonov plemenitih školjk akoya, iz katerih pridobivajo bisere. Zato se bo ponudba biserov na svetovnih trgih bistveno zmanjšala, cene pa bodo temu primerne višje. Kupci v ZDA te spremembe že čutijo. Poslovodkinja Tifanija, vodilnega podjetja v prodaji biserov, je izjavila: "Zmeraj težje je dobiti go-

jene bisere najvišje kakovosti in zato smo bili prisiljeni dvigniti cene." Neprijetne posledice ima izumiranje školjk tudi za nabiralce biserov. Medtem pa znanstveniki iščejo vzroke za množični pogin školjk: to bi utegnile biti kemikalije, segrevanje vode, strupeni plankton ali pa doslej še neidentificirani virus. Pri vem tem pa je najbolj zanimivo, da skrivnostna bolezen za zdaj še ni razredčila zaloga užitnih ostrig.



Srajc ne bo treba likati

Končno so naprodaj srajce, ki se ne mečkajo. To koristno novost je izumil francoski tekstilni velikan Rosseau. "V poskusni srajci so se preizkuševalci več ur ukvarjali s športom, vendar je bila vedno brezhibna in nikoli ni zlezla iz hlač," pravijo v podjetju. Gre za kombinacijo bombaža in lycra, tkanine, iz katere delajo kopalke. V francoskih trgovinah so srajce, ki se ne mečkajo, že naprodaj, stanejo pa, preračunano okoli 15.000 tolarjev.

Ecstasy poškoduje živčevje

Angleški razsikovanci so s pomočjo pozitronske emisijske tomografije, s katero so si lahko podrobno ogledali zakrneli živčne celice v človeških možganih, prvič znanstveno dokazali, da ecstasy uničuje živčne celice. S poskusi na podganah in opicah so dokazali, da mamilo napada predvsem dele možganskega živčevja, ki delujejo s pomočjo serotonina. Ecstasy povzroča zakrnitev živčnih končičev, s pomočjo katerih naj bi živčne celice pošiljale sporočila drugim živčnim celicam.

Zel izobilja ali libanonska viagra

Koreninico libanonskega izvora, ki naj bi imela podobne blagodejne učinke kot razvpita viagra, v Libanonu poznajo že od vekomaj, vendar tega nikoli niso obešali na veliki zvon. Zdravilna učinkovina naj bi brez stranskih učinkov odpravljala spolno nemoč in hladnost. Odkar je svet zajela histerija z viagro, si nekaj podjetnih Libanoncev želi vnovčiti čudežne lastnosti zdravilne korenike, ki jo domačini imenujejo širš zalu.

Rastlina s tankimi listi in z belimi ali rumenimi cvetovi raste na višini več kot 2500 metrov v gorah na tromeji med Libanom, Sirijo in Izraelom. Korenika, ki ji v severnem Libanonu pravijo tudi zel izobilja, naj bi učinkovala zdravilno na mnogih področjih, med drugim naj bi pospeševala celjenje ran in zdravila okužbe. Poslovnež, ki bo zel izobilja v kratkem poslal na mednarodne trge v obliki tablet, praška in tekočine pod imenom Sex Rotts zatrjuje, ka korenika krepi tudi srce, živčni sistem in možgane ter pospešuje regeneracijo celic.

Recept

Slanikova pojedina, ki je vsako leto na pepelnično sredo, je pri nas manj znan običaj. Že ime samo pove, da gre za ribje jedi - jedi iz slanika. To je riba, ki živi v velikih jatah v Severnem morju. Njeno meso je zelo okusno. Slanikom največkrat odrežejo glavo, jih nasolijo in vložijo v sodčke. Prekajenim slanikom pa najprej očistijo drobovje, potem pa jih hladno prekade.

Broater je soljen in nato mrzlo prekajen slanik, kipper pa je najprej za kratek čas nasoljen in nato še toplo prekajen.

Slanike lahko uživamo sveže, nasoljene, prekajene ali marinirane.

Pepelnična solata

V kropu na hitro skuhamo 1/4kg špinacije, 1/4kg brstičnega ohrovt, 1/4kg pora in 1/4kg cvetače. Narežemo na koščke, stresemo v solatno skledo in prelijemo s solatnim prelivom.

Solatni preliv: na drobno sesekljamo 3 trdo kuhana jajca, 5 sladkih feferonov, 2 stroka česna in žličko kaper. Dodamo še žličko gorčice, sol, poper in sok ene limone. Dobro premešamo in prelijemo prek kuhane zelenjave.



Slanikov "tatarski biftek"

Slanike najprej namakamo v mrzli vodi, ki jo večkrat zamenjamo. Fileje nato odcedimo na kuhinjskem prtju in jih razrežemo na majhne kocke. Na večjem steklenem krožniku naredimo kupček iz slanikov z jamico na sredini, vanjo pa vlijemo 3 rumenjake. Okoli slanikov nato razvrstimo najprej na drobno sesekljano čebulo, nato še svežo zeleno papriko, kapre, žličko kumine in grobo zmletega popra ter žličko mlete rdeče paprike. Krožnik okrasimo z vejico peteršilja in postavimo na mizo.

Slanik pred gosti po okusu začimimo z začimbami, ki so na krožniku in premešamo. Zraven pa ponudimo sveže surovo maslo in popečen, še vroč toast.

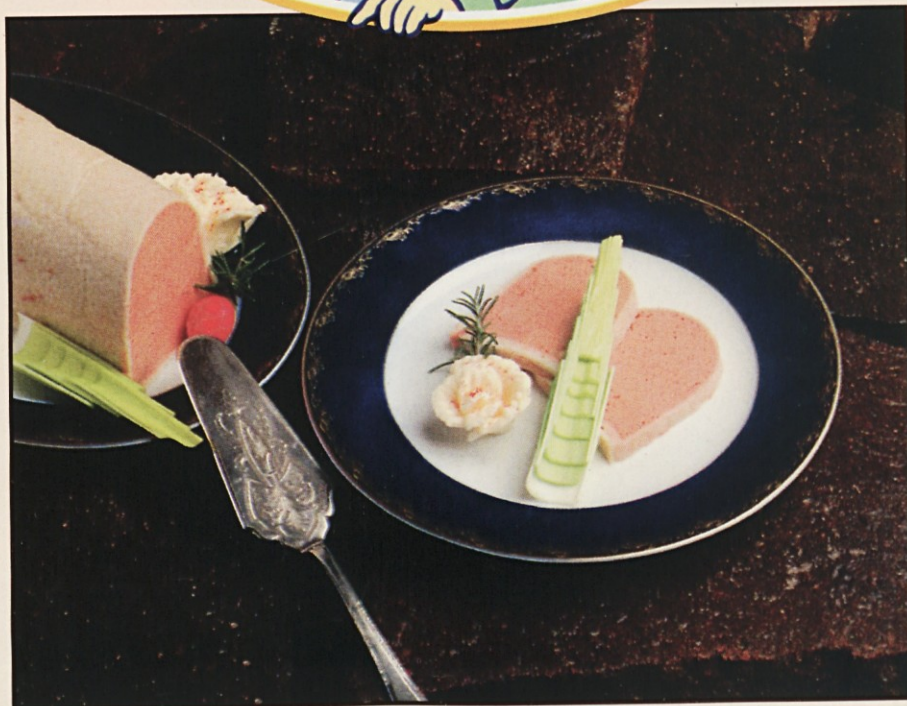
Andrej Remškar

NAGRADNA KRIŽANKA

		LOKAL ZA LEPŠANJE IN NEGO KOŽE (DVE BESEDI)	MOČENJE NPR. NOG PRI KNAJ-PANJU	VULKANSKI OTOK OB SUNDSKEM PRELIVU, KRAKATAU	KNJI-ŽEVNIK	ŽELE-ZARSKI DELAVEC	OGLAŠE-VANJE V MEDIJIH				
		KOKOŠ, KI VALI PIŠČANCE									
		PRIIMEK VEČ AMER. FILM. IGRALCEV (IZ ČRK-ROBINE)									
		IGRALEC ŠUGMAN									
		NAŠ PISATELJ (MILOŠ)									
		SRPSKA IGRALKA IN PISATELJICA									
MONGOL. LJUDSTVO							MODERNA LITE-RARNA OBLIKA	PRIPRAVA, KI JO VTAKNEMO V VTIČNICO	ZDRAV-STVENA USTA-NOVA	POVPR. DOLŽINA BESED JE 5,87 ČRKE.	
SOGLASNIK, TVORJEN S SPREDNJO JEZIČNO PLOSKVJO IN TRDIM NEBOM, TRDONEBNIK	OBMOLK-NITEV	BELO VINO PREISKAVA TKIVA				--- IN KAVS DEL REKE (STADION)				POŠKO-DOVANA ŽENSKA	
DELI GORE					ORIENT. TEHTNICA KORAK (REDKO)						
PRITOK TIBERE V BLIŽINI RIMA				VOJAŠKA PIVNICA MONGOLSKI POGLAVAR							
IT. KIPAR IN ARHITEKT IZ 16. STOL (LEONE)				PREBIVALEC KONJIC ZAČRTA-NA POT							
APOLLO MISSION PROGRAM (KRATICA)			ZAGANJAL-NIK AVTA ZAPOREDNI ČRKI						TO JE OTOČJE OB Z. OBALI SUMATRE		
LASTNIK GRAFIČ-NEGA PODJETJA							PIHALA Z DVOJNIM JEZIČKOM				
IGRALEC SUTHERLAND V FILMU "NO-VECENTO"					4. IN 10. ČRKA LOJZE DOLINAR		NAŠ JEZI-KOSLOVEC (JOSIP)				
ROMUNSKI DENAR			TRAVNIŠKA RASTLINA ZA ČAJ (IZ ČRK-SALDO)				1. RIMSKI ZALOŽNIK (TIT POM-PONIJ)				
SESTAVIL JOŽE PETELIN	VOLT-AMPER		IME FILMSKE IGRALKE TILLER				SILA, POTREBA				

Rešitve pošljite do 20. februarja 1999 na naslov: Poslovni sistem Mercator, Center za obveščanje, Dunajska 107, 1000 Ljubljana. Za pravilno rešitev križanke v prejšnji številki časopisa, nagrade prejmejo: Zakovšek Marija, Lož, c. 19. oktobra 14, 1386 Stari trg pri Ložu, Černe Brigita, Trdinova cesta 3, 8310 Šentjernej in Sašo Palčič, Bogonarjeva pot 58, 1000 Ljubljana. Nagrade bomo poslali po pošti.

MESNINE DEŽELE KRANJSKE



MESNINE DEŽELE KRANJSKE



Okus, ki ga spoznate