

Mercator

Št. 10, November - December 1995

Časopis Poslovnega sistema Mercator



Srečno

1996

TISOČLETNA MOČ KAMNA,
ŠIRNOST MORJA IN
PROSTRANOST ŽITNIH POLJ.



DOBRODOŠLICA.
SOL IN KRUH.



VAM V DAR





ZADOVOLJSTVO Z MERCATORJEM

Z Mercatorjem v letu 1995 sem zadovoljen. Zadovoljen sem s smerjo in naglico izboljšav Mercatorja ter pripravljenostjo vseh 10.000 zaposlenih na spremembe. Hvala!

Dosegli smo povečan obseg poslovanja. Kaže, da bo dobiček bistveno večji kot v letu 1994. Končali smo lastninjenje in se registrirali na sodišču kot Mercator, delniška družba v zasebni lasti.

Pričeli smo z reorganizacijo Mercatorjeve trgovine, precej smo že daleč in delo je dobro organizirano. S Studdijem Marketing smo opravili nekaj pomembnih faz pri ugotavljanju notranje kulture in klime v Mercatorju, imidža Mercatorja v očeh javnosti in oblikovanju celostne grafične podobe. Izdelana sta koncept Mercatorjeve francize in koncept M kartice. Določene so prioritete prostorskega širjenja Mercatorjeve trgovske mreže. Izpeljano je bilo tekmovanje Mercatorjevih prodajnih enot. Delo na projektu "Integrirani informacijski sistem Mercatorja" teče: Uspešno je zaključena akcija "Slovenija v Intersparu". Na področju proizvodnje, storitev in kmetijstva imamo jasno stališče do naših podjetij, na tej osnovi teče konkretna akcija.

Delno je izdelan koncept Mercatorjeve gostinske dejavnosti. Sprejetih je več tržnih pravil, še naprej se izboljšuje notranji tržni red. Delo z revizijsko hišo Ernst & Young je uspešno, vzpostavlja in normalizira se računovodstvo Mercatorja, d.d.. Ukvarjamo se s posameznimi Mercatorjevimi družbami v težavah, z vsako pač na specifičen način s ciljem, da bodo vsa Mercatorjeva podjetja dobičkanosna.

Vse bolj postajamo primerljivi s podjetji v svetu. Podobna podjetja v svetu nam morajo biti merilo še naprej. Slovenija se odpira in Mercator mora postati mednarodno konkurenčen v Sloveniji in na tujih trgih. Gre za oboje: doma ne bomo več varni pred konkurenco, če ne bomo imeli velikih ambicij; na tuje trge ne bomo mogli, a moramo, ker je Slovenija za nas počasi že premajhna - če ne bomo boljši od lokalnih konkurentov in konkurentov iz tretjih držav.

Zato: nadaljevati moramo delo iz leta 1995.

Zaključiti moramo prvo etapo reorganizacije Mercatorjeve trgovine: od 28 priti na 4 trgovska podjetja in s tem vzpostaviti pogoje, da v nekaj letih pridemo v enotno trgovsko podjetje Mercator. Agresivno bomo morali nastopiti z grafično podobo Mercatorja, jo dosledno izpeljati tudi tam, kjer je zaenkrat to ostalo pozabljeno. Okrepiti moramo notranje komuniciranje med zaposlenimi, vključno s še bolj učinkovito uporabo Mercatorjevega časopisa. Nadaljevali bomo z izobraževanjem, posebej pri poslovodkinjah in poslovodjih. Razmisliti pa moramo tudi, kako v usposabljanje vključiti vse prodajalke in prodajalce. Oblikovati moramo ekipe za nove Mercatorjeve projekte doma in v tujini in povečati mobilnost naših kadrov.

Zaključiti bo treba model tipične Mercatorjeve trgovine in Mercatorjevega nakupnega centra ter jih vpeljati. Takoj po Novem letu bomo izpeljali prenovo vseh trgovin, ki to potrebujejo in nekakšno "spomladansko urejanje". Čim prej moramo zaključiti oblikovanje idejne zasnove Mercatorjevega integriranega informacijskega sistema in postopno računalniško podpreti vse, kar delamo. Ponovno bomo premislili način našega nastopanja v državah "Nove Evrope".

Spremljali bomo naše proizvodne, storitvene in kmetijske koncernske družbe: proizvodnim bo treba dati večji tržni poudarek, na storitvenem področju moramo začeti z realizacijo prenove naših hotelskih zmogljivosti in sprožiti širše akcije na kmetijskem področju.

Nadaljevali bomo s koncentracijo nabav blaga in denarja ter razširili trajne odnose z dobavitelji na nekaterih novih področjih. Razčlenili bomo Mercatorjevo usmerjenost h kupcu. Če je bilo leto 1995 namenjeno urejanju notranjih odnosov (lastninjenje, reorganizacija, itd.), bo v letu 1996 težišče usmerjenost h kupcu. Vprašati se moramo: zakaj naj bi kupec kupoval prav pri Mercatorju? Z iskanjem in uresničevanjem odgovora na to vprašanje se bomo prav v letu 1996 najintenzivneje ukvarjali.

Tudi v letu 1996 želim biti zadovoljen z Mercatorjem. Vabim vas, da se skupaj potrudimo. Če bo tako, bodo zadovoljni naši delničarji, boljši pa bo tudi ekonomski in socialni položaj velike večine med nami.



K A Z A L O

DOKAŽIMO, DA JE KORAK PRAVILEN stran 8
- dobre želje za delo v novih družbah

intervju *intervju*

SREČNE LJUDI VOŠČIM stran 12
Intervju s predsednikom nadzornega sveta Miranom Goslarjem

aktualno

PRVA SKUPŠČINA JE ZA NAMI stran 10
NOVA CELOSTNA PODOBA stran 15
IZ TAKŠNEGA TESTA SMO stran 17
NA POMLAD POSTORITI NAJNUJNEJŠE stran 18

mercator *moje dežele*

30 NA MAH stran 22
MOJA DEŽELA - UREJENA IN ČISTA stran 24
SANACIJA - AGROKOMBINAT stran 27
INFORMACIJA O DELU PROJEKTNEGA SVETA ZA REORGANIZACIJO
MERKATORJEVE TRGOVINE stran 28
NOVO V BLIŽINI MADŽARSKE MEJE stran 30
FELICITA VAM JE PRIPRAVILA stran 31
OLJE CEKIN VITAL stran 33
GOSTINSKO TURISTIČNI ZBOR stran 34

NASVET ZA NOVOLETNO VEČERJO stran 35
NOČ LEPIH OBLEK stran 36
BOŽIČNE IN NOVOLETNE ŠEGE stran 37

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

Oblikovanje: Bojana Fajmut

Priprava za tisk: Cortec Ljubljana

Tisk: Tiskarna Ljubljana

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

Naklada: 10.300 izvodov.

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

POUČNO PREDAVANJE

Dr. Gerhard Drexel, član uprave Spar, Avstrija za področje marketinga, je sredi novembra na povabilo predsednika poslovnega odbora predaval v Mercatorju. Predavanje je bilo, poleg vodstvu koncerna, namenjeno tudi menedžmentu trgovskih podjetij. Predavatelj je poudaril znane teoretične modele, ki jih je Spar uporabil ali pa priredil za lansiranje svojih trgovskih verig.

Spar je začel linije svojih trgovskih verig poudarjeno razvijati v letu 1983. Takratni Spar je bil primerljiv z današnjim Mercatorjem. Predavatelj je nanizal je vrsto elementov, ki so bodisi posamezni liniji dali vzgib za razvoj, opustitev ali za ustvarjanje novih. Po nekaj več kot desetih letih Spar ugotavlja, da je 2. največji trgovec v Avstriji, na enakem mestu pa je tudi po tržnem deležu v avstrijski trgovini.



dr. Gerhard Drexel

na kratko

DENAR POGANJA SVET

METRO - USPEH JE PODREJEN ENOTNIM pravilom

Metro, največja evropska trgovska mreža, gre na trg z najboljšim, kar premore. Sposobnost prodora na mednarodne trge in vzdrževanje partnerskih odnosov med trgovino in dobavitelji sta ključna pogoja za uspeh trgovske družbe, pravi predsednik Metroja gospod Erwin Conradi.

V maloprodaji živil se na svetovnem trgu dogaja tisto, kar se je pred časom v prehranski industriji. Na površje prodirajo nova podjetja in s svežimi idejami osvajajo mednarodne trge v

MED 500 PLUS, TUDI MERCATORJEVA PODJETJA

Lestvica 500 PLUS je prvi pregled slovenskih podjetij po rasti, ki ga je pripravil Gospodarski vestnik. Upoštevani so podatki o prihodkih, dobičku, sredstvih, kapitalu, zaposlenih, donosnosti lastnega kapitala in razmerje med kapitalom in sredstvi iz let 1993 in 1994. V pregled so zajeta tudi čista zasebna podjetja (t.i. gazele), uporabljeni pa so podatki, ki so jih podjetja predložila Agenciji za plačilni promet promet Republike Slovenije. Vendar objava imen podjetij še ne pomeni, da vsa, v preglednicah navedena podjetja, tudi trenutno uspešno poslujejo. Po merilih oziroma metodologiji se na lestvico 500 PLUS uvrščajo tudi Mercatorjeva podjetja: **Mercator-Univerzal, Mercator-Catering, Mercator-Eta, Mercator-Jelka, Mercator-Kmetijsko gospodarstvo Kočevje, Mercator-Konsum, Mercator-Optima, Mercator-Pekarna Gorusplje, Mercator-Sloga, Mercator-Oljarica, Mercator-Slosad in Mercator-Zarja.**

IMENA SO ZNANA

V prejšnji številki časopisa smo pisali o spojitvi Mercator-Mesne industrije Ljubljana in Mercator-Mesoizdelkov iz Škofje Loke. Ime novega podjetja takrat še ni bilo izbrano. Sedaj pa vemo: **MDT-Mesnine dežele Kranjske. Novi družbi bo direktoroval Anton Mastnak**, dosednji svetovalec predsednika poslovnega odbora. Imenovan je bil na prvi seji novoizvoljenega Mercatorjevega nadzornega sveta. Znani so tudi člani nadzornega sveta nove družbe: Franc Prvinšek, Tomaž Ravnikar in Jože Cvetek. Kot predstavnika delavcev pa sta imenovana Marko Štubler in Dušan Čater.

na kratko

NOVA POGODBA S KMETIJSKIMI ZADRUGAMI

Na dveh pripravljalnih sestankih (drugi je bil sredi novembra letos) so predstavniki kmetijskih zadrug in koncerna dogovarjali o spremembah dosedaj veljavnih pogodb o poslovnem sodelovanju s koncernom. Za ureditev pogodbenih razmerij je obveljalo, da bo splošni del pogodbe enak za vse zadruge, posebni del, ki bo zadeval odnose na področju trženja, pa bo dogovorjen z vsako zadrugo posebej. Kmetijske zadruge želijo v svojem imenu še naprej zadržati **MERCATOR**.



SPET POHVALA RAZISKOVALNEMU DELU

V začetku letošnjega septembra je bilo v Pragi 46. letno srečanje evropskih strokovnjakov za prehrano živali. Poskuse in rezultate raziskave o vplivu letnega obdobja na koncentracijo sečnine v mleku (ta kaže na oskrbljenost krav z energijo in beljakovinami), je predstavila **dr. Marija Rajčević** iz Poslovnega sistema Mercator. Poskusi so potekali v Mercator-KG Kočevje in v Mercator-KZ Litija. Udeleženci srečanja so prispevek ocenili kot zelo tehten in strokovno brezhiben.



tržnih nišah, ki jih zaradi ekonomije obsega zanemarjajo stare velike trgovske hiše.

"Dnevi, ko se je dobro prodalo vse, kar je trgovec ugodno kupil od dobaviteljev, so nepovratno mimo," pravi gospod Conradi. Slaba prodaja lahko izniči še tako dobre nabavne pogoje, vendar pa dobra prodaja lahko rešuje slabo nabavo. Tudi veliko število poslovnih operacij še ne pomeni uspeha na mednarodnem trgu, če gre vsakemu projektu zase slabo. To je potem le zbirka neuspehov.

Metro je pod pritiskom mednarodne konkurence, s katero se srečuje v 18 evropskih državah, svojo poslovno strategijo podredil temeljnim načelom, po katerih se ravnapovsod, kamor

pride. Metro zaupa svoje nove mednarodne posle najboljšim menedžerjem. Od njih zahteva dosledno izpeljavo koncepta, seveda pa imajo pri tem tudi proste roke. Nihče iz matične hiše, še zlasti pa ne tisti, ki jim mednarodne operacije niso ravno po volji, se v izvedbo koncepta ne more vmešati, trdi gospod Conradi.

Metrojeve zapovedi v maloprodaji:

1. Marketinški koncept mora biti do popolnosti prilagojen trgu in trdno v rokah predanega in usposobljenega vodstva;
2. Vodilna vloga v oblikovanju cen na trgu;

3. Poslovanje z najnižjimi možnimi stroški;
4. Optimalna mreža poslovalnic;
5. Neizrazita hierarhija oziroma sploščena struktura vodenja;
6. Sodobna in motivacijska kultura vodenja;
7. Uvajanje najsodobnejših informacijskih sistemov v poslovanje;
8. Prilagodljivost;
9. Sposobnost sprejemati spremembe;
10. Partnerski odnos z dobavitelji;
11. Sposobnost sprejeti tuje poglede;
12. Mednarodna ekspanzija;
13. Velikost in tržni položaj;
14. Trdno in uravnoteženo financiranje projektov.

PRVI KORAK ČASOPISNEGA SVETA

Že v prejšnji številki našega časopisa smo najavili, da bo vsebino časopisa poslej soustvarjal uredniški svet, ki se je na prvi seji sredi novembra preoblikoval v časopisni svet.

Sprejel je pravila za svoje delovanje, med njimi so najpomembnejša: svet ocenjuje vsako številko časopisa oziroma njeno vsebino glede na uredniški koncept, ki ga je sprejel poslovodni odbor; potrjujejo vsebinsko zasnovo naslednje številke, ki jo je pripravil urednik; enkrat letno ocenjuje finančno poslovanje časopisa. Svet svoje odločitve sprejema v obliki priporočil. V primerih, ko uprava koncerna oziroma časopisni svet presodi, da je objava določene teme prednostnega pomena za informiranje bralcev, je urednik dolžan to odločitev upoštevati. Za pripravo tovrstnih člankov je odgovoren časopisni svet. Časopisni svet je ugotovil, da delavci nekaterih družb časopisa ne prejema-jo na domač naslov, zato je sklenil, da bodo morale po novem letu prav vse Mercatorjeve družbe spoštovati sklep poslovodnega odbora: časopis Mercator mora vsak zaposleni v Mercatorju, prejeti na svoj domači naslov.

V SVETU TRGOVCEV

V Španiji se je delež prodaje v velikih trgovskih centrih (hipermarketih) od leta 1990 do leta 1994 povečal od 20 na 30,5 %.

Privlačnost in urejenost lokacije trgovskega centra je v ameriški zvezni državi Indiana najpomembnejši razlog za odločitev o obisku in nakupu. Nizke cene so šele na tretjem mestu.

Portugalska ima največjo gostoto živilskih trgovin v Evropi. Na 1000 prebivalcev ima 4,9 trgovin. Sledi Španija s 3,9 trgovin, Italija s 3,7 in Nemčija z 1,9 trgovin na 1000 prebivalcev.

330 direktorjev trgovskih in proizvodnih podjetij je odgovarjalo na nedavno anketo Svetovnega marketinškega foruma iz Berlina. Med številnimi odgovori je zanimivo njihovo mnenje o prodaji tobaknih izdelkov, alkohola in iger na srečo v živilski maloprodajni mreži. Takole pravijo: 40 % direktorjev trgovskih podjetij in 37 % proizvodnih podjetij meni, da mora biti odločitev o prodaji tovrstnega blaga prepuščena družbeni oziroma moralni odgovornosti samih trgovcev; 56 % trgovcev in 57 % proizvajalcev pa meni, da mora to predpisati nekdo drug, verjetno država.

Perekrestok, ki je ena največjih ruskih investicijskih družb v prehrabeni industriji, namerava do konca leta 1997 v Moskvi odpreti verigo 20 supermarketov. V vsakega bodo vložili najmanj 5 milijonov dolarjev, v verigi pa načrtujejo 150 milijonov letnega prometa.

Mercator

Sl. 9. September - Oktobar 1995
Časopis Poslovnega sistema Mercator



aktualno

REORGANIZACIJA V TRGOVINI IN MESNI INDUSTRIJI
CELOSTNA GRAFIČNA PODoba JE ZNAMENJE SPREMEMB

Nova podoba časopisa je vžgala

na kratko

O MERCATORJU SO PISALI

Po tiskovni konferenci namenjeni pripravam na skupščino (tiskovna konferenca uprave 7. 11. 1995)

Delo: je 8. 11. pisalo o vsebini skupščine, poslovnih rezultatih 1993 in 1994 ter o možnostih trgovanja z Mercatorjevimi delnicami.

13. novembra je objavilo pogovor s predsednikom poslovodnega odbora Živkom Preglom o vsebinski in organizacijski prenovi Mercatorja. Poleg tega je predsednik komentiral tudi izsledke javnomnenjskih raziskav o Mercatorju, prodajo Mercatorjevih delnic in njegov vstop na Ljubljansko borzo ter dejstvo, da Mercatorjevi delničarji ne bodo dobili dividend.

Dnevnik: je 8. 11. v poročilu največ pozornosti namenil dnevnemu redu oziroma vsebini skupščine, se nekoliko podrobneje zadržal pri prodaji delnic hčerinskih družb in reorganizaciji Mercatorjeve trgovine.

Republika: je 8. 11. poročala o Mercatorjevih načrtih za gradnjo velikih trgovskih centrov, kar je povezano z reorganizacijo trgovine. V zvezi s skupščino pa o Mercatorjevih poslovnih rezultatih in o prodaji delnic hčerinskih družb.

Slovenec: je 8. 11. poudaril zagotovilo Mercatorjeve uprave, da bodo v procesu reorganizacije trgovine, morebitni presežni delavci deležni humanega reševanja.

na kratko

IZOBRAŽEVANJE POSLOVODIJ

V letu 1995 je Mercator organiziral enodnevne izobraževalne seminarje za poslovodje. Seminarjev se je udeležilo 567 poslovodij. Glede na razpoložljiv prostor so skupine štejele od 30 do 100 udeležencev. Po končanih seminarjih so udeleženci ocenili izvedbo. Predstavljamo njihove ugotovitve: udeleženci pozdravljajo pričetek

izobraževanja, menijo, da je izobraževanja premalo, da pa so se pripravljene izobraževati. Organizacijo seminarjev ocenjujejo zelo dobro, enako tudi predavatelje (vsi iz Mercatorjevih vrst), manjkale pa so jim teme z neživilskega področja. Udeleženci so dobili pisna gradiva o seminarskih temah, posvečenih tržnim pravilom, seznanjeni pa so bili z Mercatorjem kot sistemom in z izhodišči za prenovo Mercatorjeve celostne podobe.

Glede na število trgovin - torej tudi na število poslovodij, z udeležbo ne moremo biti povsem zadovoljni.



DELO je 14. 11. pisalo o prenavljanju Nanosovih trgovin in gospodarjenju.

Novi tednik (Celje): 11.11. je objavil reportažo o Modiani.

Gorenjski glas: 3.11. pod naslovom "Bo mlekarna kaznovala presežke?" avtor sprašuje, kako bo ravnala Mlekarna Kranj v primerih, ko so pridelovalci v Mlekarno oddali večje količine mleka kot je pogodbeno dogovorjeno. Odvisno je od sklepa mlekarninega nadzornega sveta. Mlekarna predlaga znižanje cene in zamik plačil. Mlekarna ima namreč zaradi dodatnih količin mleka dodatne stroške pri prodaji, poleg tega pa predeluje mleko v manj donosne izdelke

oziroma v izdelke (sire), ki prinašajo izgubo.

Trgovina: nova revija - mesečnik, ki ga izdaja Gospodarski vestnik je v 2. številki (izšla novembra 1995) objavila daljši zapis o Mercatorjevem franšizingu.



KAKO BOMO TRGOVALI Z MERCATORJEVIMI DELNICAMI?

Z delnicami Poslovnega sistema Mercator, d.d. se bo trgovalo na Ljubljanski borzi. Delničarji delnic ne bodo kupovali in prodajali sami, ampak bodo v skladu z zakonodajo po njihovem naročilu to zanje opravljali t.i. pooblaščenici udeleženci trgovanja z vrednostnimi papirji, to so borzno posredniške hiše in banke. Priprave za kotacijo na borzi v Mercatorju že tečejo. Kotacija na borzi zahteva določen čas, ki ga točno ni mogoče predvideti.

Za zdaj pa delničarjem posredujemo naslednjo pomembno informacijo:

do 1. decembra 1995 bo vzpostavljena knjiga delničarjev oziroma register imetnikov delnic v nematerializirani (računalniški) obliki, ki ga bo na podlagi predpisa tudi za Poslovni sistem Mercator, d.d. vodila Centralna klirinško depotna družba, d.d., v Ljubljani. To pa pomeni, da bodo od tega dne dalje delničarji svoje delnice lahko prodali s tem, da bodo kupca morali najti sami. To seveda še ni organizirano trgovanje na borzi, ki je tako za koncern Mercator kot za delničarje edino primerno, najpreglednejše in tudi najbolj enostavno, vendar delničarji z delnicami, ko so izdane, lahko na omenjeni način prosto razpolagajo.

Za delničarje, ki si bodo sami našli kupca ali pa hoteli delnice npr. podariti, pa bo za prepis lastništva v knjigi delničarjev poskrbela borzno-posredniška družba.

Delničarjem priporočamo, da si izberejo borzno posredniške družbe, s katerimi že sodelujejo ali jih poznajo. Poslovni sistem Mercator, d.d. pri raznih borznih operacijah zelo dobro sodeluje z borzno-posredniškima družbama Bema, d.d. in Intara d.d.

DOKAŽIMO, DA JE KORAK PRAVILEN

Novoletni čas je čas dobrih želja, čas obračunov z opravljenim delom, čas načrtovanj. Duh in cilji reorganizacije Mercatorjeve trgovine morajo priti do slehernega v njej zaposlenega. Oboje jim želita približati direktorja novih Mercatorjevih družb v SV Sloveniji, gospod Stanislav Brodnjak in na Dolenjskem, gospod Stanislav Hribar.

Skupna skrb za usodo družbe

"Vsako leto sem v zagati, ko ocenjujem delo ekipe, s katero delam in razmišljam o tem, kaj bi lahko storili bolje, česa ne bi smeli storiti ali česa nismo storili, pa bi morali. Aktivnosti v letu, ki se izteka, so bile za vse moje sode-

Kljub vsem različnostim v razmišljanjih je prevladala racionalna in za nas v SV Sloveniji izvedljiva varianta. Sedanje, d.d.: Mercator-Potrošnik Lenart, Mercator-Sloga Gornja Radgona, Mercator-Univerzal Lendava, Mercator-Zarja Ormož in Mercator-Mip Ptuj, bodo združile svoje potenciale v novo družbo, Mercator SV d.d.

Aktivnosti v decembru bodo potekale izredno hitro in intenzivno. Ali bo dovolj ur ali dni, ali se bo kje zalomilo, ali bomo imeli sploh še kaj časa za krono našega dela - kupce? Ali se bomo še dolgo ukvarjali sami s seboj?

Ali bomo v tem vmesnem položaju, uspeli stvari zastaviti tako, da bomo imeli v novi družbi dovolj pogojev za življenje in normalno delo družbe? Ali bo struja, ki razume prenos nekdanjega družbenega kapitala na koncern celo drugače, kot bi pojem lastnine razumel pravi kapitalist, ki jo je kupil s svojim denarjem, popolnoma zavrla vse iniciative in ideje in nas vse tiste s svojimi pogledi in načrti postopnosti in ne tako trde centralizacije, pripeljala do tega, da ne bomo več videli možnosti?

Skrbijo me različne razlage zahtevanega donosa. Naši "lastniki" govorijo o 10% donosu na kapital. V pravih konkurenčnih okoljih se zadovoljijo z 1 do 2% (tako dr. Drexel - Spar Avstrija). Veliko vprašanj, vendar kolikor je vprašanj, toliko je tudi možnih strokovnih izzivov.

Iz srečanj, ki sem jih imel s poslovodji Mercatorjevih podjetij v SV Sloveniji in ob obiskih na Ptuj, imam zelo dober občutek. Ljudje, ki so dnevno soočeni z najneposrednejšo konkurenco, se najbolj zavedajo problema prepotrebne zmanjševanja stroškov in posledično marž. Njihovo delo je že zelo usmerjeno predvsem v prodajo in ni jim vseeno, pod kakšnimi pogoji ponujajo blago.

V novonastali družbi združenih podjetij Poslovnega sistema Mercator v SV Sloveniji vidimo vsi, ki smo se za ta projekt ogrevali, velik izziv in odgovornost. Prepričani smo, da bomo postali dobra delniška družba, ki bo ob svojem nastanku štela okoli 1500 ljudi in dosegla kakih 20 milijard tolarjev realizacije. Koliko bo dobička? V prvem letu najbrž nekoliko manj, nato pa vsekakor moramo in verjamem, da bomo, dosegli dobičke, ki bodo zadovoljili pričakovanja delničarjev.



**Mipova
blagovnica
direktor
družbe v SV
Sloveniji
Stanislav
Brodnjak**

lavce izredno velike, včasih na meji vzdržljivega. Imeli smo izredno intenzivno naložbeno politiko, kar šest otvoritev obnovljenih trgovskih lokalov. Delali so cele dneve, veliko noči, kljub omejenim možnostim plačila. Po otvoritvi nasmejani obrazi, po dveh mesecih poslovanja v novih lokalih še kar držimo kondicijo. Lepo izgledajo, radovednost kupcev je minila, skrb za promet se večja. Od marca do začetka avgusta v povprečju več kot ena polnitev trgovine mesečno! To zmorejo samo sposobni in dovolj ambiciozni ljudje. Na te vse se lahko zanesem, vem, da ne bo veliko napak. Z računalničarji so že dobro uigrani, POS je domača stvar.

Po končanih naložbah nova naloga: reorganizacija. V Mercator sem prišel pred dvema letoma. Zdi pa se mi, da sem tu že zelo dolgo, če se spomnim vsega, kar smo počeli. Ali že poznam dovolj podjetje, svoje sodelavce in "lastnike"? Imel sem pomisleke že pri transformaciji družb z omejeno odgovornostjo v delniške družbe.

Znova sem med dvema ognjema. Zaradi nekdanjega položaja veletrgovskega dela podjetja, nam v Mipu, kolegi iz Mercatorjevih podjetij v soseščini, očitajo marsikaj.

Ostanimo dobri prijatelji

Poleg za zadovoljstvo delničarjev bo potrebno več storiti za zadovoljstvo delavcev. Njihov odnos do družbe, v kateri delajo mora biti pozitiven, mora biti takšen, da bodo vsi sprožili ustrezne obrambne mehanizme ob nelojalni konkurenci, ob neobjektivnem prikazovanju stvari. Če hočemo to doseči, bomo vsekakor morali upoštevati dane obljube, bodisi tiste okoli plač, bodisi tiste okoli statusa.

Prepričan sem, da bomo skupaj v novi družbi že v letu, ki prihaja, dokazali, da je korak pravilen. Veselim se še poglobljenejšega sodelovanja s kolegicami in kolegi, s katerimi smo se do sedaj srečevali kot bolj ali manj posiljeni prodajalci. Sedaj imamo en in edini skupni cilj, skupno skrb za usodo ene družbe, v kateri delamo in seveda skupno skrb za še večjo učvrstitev Mercatorja na trgu. Skratka, ob poštenosti in zvestobi samemu sebi, moramo imeti obsesivno željo biti najboljši, kot je zapisano v članku "Upravljanje z ugledom podjetja," v zadnji številki časopisa Poslovnega sistema Mercator.

Glede na to, da se bodo družbe v Mercatorju v letu, ki prihaja, različno organizirale, nekatere bolj - druge manj, nekatere tako kot si žele, druge drugače, je mogoče to leto razglasiti za leto sprememb in mi vsi bomo bremena prenašali lažje, če bomo imeli do sprememb pozitiven odnos. Tega pa lahko imamo, če v potrebnost sprememb in način njihove izvedbe verjamemo.

V Novem letu si zaželimo čimprej opravičiti s formalnimi postopki in se z vsemi silami lotiti našega pravega dela - prodaji in skrbi za kvaliteten dvig naših storitev. Ozrmo se naprej, zaupajmo naši naravnosti - želji po uspehu. Vse to pa bo mogoče le, če bomo dovolj zdravi, dovolj srečni, ne samo na delu, tudi doma.

To, kar je potrebno za našo skupno srečo, želim vsem vam, bodočim sodelavcem v vseh 230. prodajalnah in drugih delih podjetij Poslovnega sistema Mercator SV Slovenije. Vsem svojim sodelavcem v Mercator-Mipu se zahvaljujem za veliko podporo pri urejanju poslovanja znotraj podjetja Mercator-Mip. Hvala za ideje, ki smo jih skupaj realizirali z velikim razumevanjem in poznavanjem stvari s strani upravnega odbora pod vodstvom g. Borisa Vaupotiča in sedaj nadzornega sveta pod vodstvom g. Živka Pregla. Kolegicam in kolegom v drugih družbah Poslovnega sistema Mercator, vodstvu Poslovnega sistema Mercator in nadzornemu svetu Poslovnega sistema Mercator se zahvaljujem za vso pomoč pri naših prizadevanjih, zlasti pa vsem želim poleg osebne sreče tudi srečno roko pri odločitvah in dobro sodelovanje še naprej".

Stanislav Brodnjak

Po predvideni, lahko bi rekli zgodovinski reorganizaciji Mercatorja oziroma Mercatorjeve trgovine, bo do precejšnjih sprememb prišlo tudi na Dolenjskem. Pravzaprav bi bil krivičen, če bi o novi organiziranosti govoril samo na Dolenjskem, kajti Belokranjci bi se počutili odrinjene in neupoštevane, saj Bela Krajina, ne spada več v tako strogo imenovano Dolenjsko. Zato jih v tem zapisu za novoletno številko časopisa Mercator posebej poudarjam, kajti želim, da bi tako Belokranjci oziroma delavci Mercator-STP iz Metlike, kot delavci Mercator-Gradišča iz Trebnjega in delavci Mercator-Standarda enakovredno, z roko v roki stopali po novo načrtani poti Mercatorjevega razvoja in na ta način s skupnim znanjem, delom in trudom skušali



sprejemati boljše poslovne rešitve in dosežati tudi boljše poslovne rezultate.

"Razumljivo je, da vsega, kar ima reorganizacija namen spremeniti, v kratkem času ni možno do podrobnosti posredovati v najožje delovne sredine, saj se stvari spreminjajo od seje do seje projektnega sveta in so zato krogi, ki so jim podrobnosti dostopne, razmeroma ozki," smo prebrali v uvodniku septembrske številke časopisa Mercator. Tudi moje mnenje je, da je le od njih odvisno, kakšna bo do zadnjega dne letošnjega leta odzivnost zaposlenih na spremembe.

Za nas in za vse naše poslovne partnerje, s katerimi smo sodelovali, sodelujemo in imamo namen tudi v bodoče poslovati je važna prelomnica, ki smo jo končno dočakali v letošnjem letu. To je izgradnja in odprtje novega prodajnega centra Livada v Bršljinu, kjer je na 12.000 m² dobilo streho in nove prostore veleprodajno skladišče. Poleg tega pa so tu še diskontna in cash & carry trgovina, restavracija in upravni prostori, v okviru katerih je tudi velika vzorčna soba za prodajo galanterije. Vse to nam omogoča hitrejšo in kakovostnejše poslovanje, kar je bil namen

**PC Livada in
direktor
dolenjske
družbe
Stane Hribar**

naložbe v tem delu Slovenije. Kakovost našega dela bomo še izboljšali, saj nam to narekujejo tudi zahteve sodobnega trga.

Zato mislim, da bomo po spremembah v organiziranosti, tudi še naprej ostali dobri prijatelji, sodelavci in poslovni partnerji z vsemi tistimi, ki se jih spremembe na kakršenkoli način dotikajo.

Iskreno želim in upam, da nam bodo spremembe v novem poslovnem letu prinesle boljše delovne pogoje za lažje in še boljše delo, pa tudi primerno plačilo. Kajti "Nobene pravice nimamo, da bi uživali srečo, ne da bi jo ustvarjali", je nekoč dejal George Bernard Shaw. V vse težji gospodarski situaciji in vse hujši konkurenci se tudi v bodoče zavedajmo nemškega pregovora, ki pravi: "Trgovca zlahka

postaneš, težko pa ostaneš."

Ker naj bi bil ta zapis nekakšna novoletna poslanica vsem članom v verigi nove Mercatorjeve družbe na Dolenjskem in v Beli Krajini, izkoriščam to priložnost, da v imenu celotne uprave nove družbe zaželim vsem delavcem, poslovnim partnerjem, prijateljem, predvsem pa našim kupcem, resnično srečno in poslovno uspešno prihajajoče leto. Želim, da bi vključevanje v novo družbo potekalo brez prevelikih pretresov v vaših delovnih sredinah, zato upam, da se boste v kakršnihkoli dvomih in nerešenih vprašanjih brez strahu in zadržkov obrnili na upravo za nasvet in pomoč."

Srečno!

Stanislav Hribar

aktualno

PRVA SKUPŠČINA JE ZA NAMI

Ljubljana, 23. november 1995 - za Mercator zgodovinski datum. 1. skupščina delničarjev je svoje delo opravila brez zapletov.



Skupščina Mercatorjevih delničarjev

Organizirati skupščino družbe z nekaj več kot 63.000 delničarji ni enostavno. Priprave na njen sklic so praktično tekle vse od trenutka, ko je bilo znano število Mercatorjevih delničarjev in število prodanih delnic. Razumljivo je, da fizično ne bi bilo

mogoče sklicati skupščine, če bi se jo hotel udeležiti vsak delničar. Zato je bila sprejeta praksa, znana v vseh družbah z velikim številom delničarjev. Vsakemu delničarju je bila omogočena osebna izbira pooblaščenca, ki ga je lahko izbral med tistimi, ki jih je pred-

lagal Mercator ali pa je izbral katerokoli osebo, ki ji zaupa.

Večina delničarjev - fizičnih oseb je svoje glasove zaupala s strani Mercatorja predlaganim pooblaščencom. Da so ti, poleg skladov, svoj mandat vzeli resno, dokazuje udeležba na skupščini.

Na skupščini je bilo prisotnih nekaj več 86 % vseh glasov, ki jih imajo delničarji Mercatorja. Skupščini je na podlagi Zakona o gospodarskih družbah prisostvoval tudi notar, ki mora vse njene sklepe zapisati v notarski obliki in jih v 24 urah predložiti sodišču.

Za potek skupščine veljajo strogo določena pravila, zlasti glede objave dnevnega reda in glasovanja o predlaganih sklepih. O čem je razpravljala prva Mercatorjeva skupščina, smo pisali že v prejšnji številki.

Organi skupščine in glasovanje

Za potek skupščine je skrbelo predsedstvo, ki ga je vodila gospa **Nuša Kerševan**, delničarka iz Ljubljane, asistiral pa sta ji gospod **Aleš Čerin**, delničar iz Ljubljane in notar **gospod Andrej Škrk**.

Za ugotavljanje sklepčnosti je skrbela verifikacijska komisija, za pravilnost glasovanja in preverjanje glasovalnih rezultatov pa komisija za izvedbo glasovanja in volitev. Udeleženci skupščine so se uvodoma sporazumeli, da bodo o nekaterih predlogih sklepov glasovali z dviganjem rok, o drugih

Mercator, da so pooblaščenca odvzeli svoje pooblastilo ali pa, da se bodo skupščine udeležili sami, so se glasovi pooblastitelja lahko pravočasno odšteli in na glasovnico se je zapisalo za to zasedanje določeno število glasov pooblaščenca. S pomočjo računalnika je bilo mogoče hitro ugotoviti, s kolikšnim številom glasov je bil posamezni sklep sprejet. Komisija za glasovanje je predsedstvu praktično tekoče sporočala rezultate glasovanja. Dobro opravljen "logistični" del skupščine.

Odločitve skupščine

Skupščina je sprejela poslovnik o svojem delu. Med drugim je uzakonila dejstvo, da bo sklice skupščine v prihodnje vodil predsednik, izvoljen neposredno na seji.

O poslovanju Mercatorja v letih 1993 in 1994, to je v letih, ko so v Mercatorju najbolj intenzivno potekali postopki, potrebni za lastninjenje, je govoril predsednik poslovnega odbora **Živko Pregl**. Pojasnil je razloge, zakaj ti niso ravno bleščeči. Zagotovil pa, da bo leto 1995 že leto, ko bo Mercator lahko izpolnil pričakovanja delničarjev. K besedi so se z vprašanji priglasili tudi predstavniki lastnikov (skladov) oziroma delničarji - posamezniki.

Najbolj zanimivo je bilo vprašanje predstavnika Pokojninskega in Odškodninskega sklada, ki je na podlagi bilančnega podatka iz leta 1993 ugotovil, da je imel Mercator cca 11 milijonov dobička, česar pa iz predlaganega sklepa o razporeditvi dobička za leti 1993 in 1994, ni bilo razvidno. Skupščina je njegovi ugotovitvi pritrdila in tako bo treba tudi dobiček leta 1993, enako kot dobiček leta 1994, ohraniti nerazporejen.

O nakupu delnic podjetij

Po predlogu začasne uprave in nadzornega sveta, naj bi bil nakup delnic podjetij - v Mercatorju bolj znano kot "51 - 49", možen le v točno navedenih podjetjih in sicer za denar, za delnice in zadolžnice Mercatorja ter za znesek, določen na potrdilu o manj izplačanih plačah (pod 80 % zneska, določenega s kolektivno pogodbo). Zadnji del pred-

loga je skupščina odpravila. Skupščina pooblaščenca oziroma delničarjev (delničarji iz severo- vzhodne Slovenije in obale) je pravočasno vložila in predlagala več protipredlogov, ki so, če jih strnemo v poenostavljeno vsebino zahtevali, da se prodaja oziroma menjava delnic po načelu "51- 49" dopusti tudi v trgovinskih družbah, ki jih zadeva reorganizacija. Protipredlogi niso bili sprejeti, saj je že ob glasovanju o predlogu uprave, njen predlog dobil potrebno večino glasov. Bodo pa zaposleni, upokojenci in bivši zaposleni v vseh podjetjih, torej tudi trgovinskih, lahko za zadolžnice dobili delnice svojega podjetja.

Po sklepu skupščine bodo interese delničarjev v nadzornem svetu zastopali:

Vojko Čok, **Miran Goslar**, **Zoran Jankovič** (odškodninski sklad), **Jan- ez Prijatelj** (pokojninski sklad), **dr. Krešo Puharič**, **dr. Niko Toš**, **dr. Ivan Turk**, **dr. Stane Valant** (predstavniki pooblaščenih investicijskih družb). Revizije bo opravljala revizijska hiša **Erns&Young**.

Takoj po skupščini se je sestal tudi novoizvoljeni nadzorni svet. Za predsednika je izvolil **Mirana Goslarja**, za njegovega namestnika pa



pa z vnaprej pripravljenimi glasovnicami. Zakaj vnaprej pripravljenimi? Vsak delničar, torej tudi pooblaščenec, je moral v skladu z zakonom najmanj tri dni pred datumom sklica skupščine najaviti svojo udeležbo. Če so pooblastitelji pred zasedanjem obvestili



Nuša Kerševan

dr. Kreša Puhariča. Imenoval je tudi upravo poslovnega sistema, ki jo vodi predsednik **Kazimir Živko Pregl**, njegov namestnik je **mag. Alojz Klemenčič**, za področje financ je v upravi odgovoren **Brane Gajič**, za strateški marketing pa **Saša Geržina**.

SREČNE LJUDI VOŠČIM

Gospoda Mirana Goslarja ni treba posebej predstavljati niti notranji niti zunanji javnosti. Na skupščini Mercatorjevih delničarjev je bil ponovno izvoljen v Mercatorjev nadzorni svet, ta pa ga je ponovno izvolil za svojega predsednika. Je človek, povezan z Mercatorjevo zgodovino in v naslednjih štirih letih tudi z njegovo prihodnostjo. Postavljena vprašanja so tako nujen splet preteklosti, sedanjosti in prihodnosti.



Miran Goslar,
predsednik
nadzornega
veta
poslovnega
istema
Mercator

Mnogi trdijo, da je Mercator previharil in ostal skupaj zaradi vaše sposobnosti v pravem trenutku sklepati prave kompromise oziroma prave odločitve in pripraviti sodelavce do tega, da so jih sprejeli in udejanili. Se strinjate?

"Bila je dolga in težka pot. Začeli smo konec leta 1989, ko se je SOZD pretvoril v podjetje. Edina pravno formalna pot, kako obdržati povezanega, so bili prenos družbenega kapitala na krovno podjetje. Zgodovina tega je znana. Ni bilo mogoče vsega naenkrat, šli smo postopno, saj so bile silnice, ki so delovale proti, notranje in zunanje. V bistvu so bile predvsem zunanje, saj je znano, da je zakon o lastninskem problematiziranju podjetij z razvpitimi 51. členom poskušal razbiti vsa integrirana podjetja v Sloveniji. Še danes mislim, da nam je s sodbo Ustavnega sodišča čudežno uspelo obdržati prav to obliko prenosov družbenega ka-

pitala. Notranje silnice so bile različne. Nekateri so se bolj, drugi manj zavedali, da je "samostojnost" ogrožena. Vendar sem bil osebno vedno prepričan, da integriteta in samostojnost direktorjev ne bo prizadeta, če se menja lastniški odnos. Kajti v tržnem gospodarstvu je odgovornost poslovodstev izjemno velika, enako pa tudi njihova operativna pristojnost za poslovne poteze, ki so po njihovi predstavi najboljše. V resnici je Mercator za slovenske razmere edini pravi velikan, ki je postal koncern."

Kako v luči zgodovine gledate na Mercator, zlasti na obdobje, ko so tekli postopki privatizacije in pogajanja o pogojih za njeno izvedbo? Dejstvo je, da je bitka za "51 - 49" trajala vse do skupščine delničarjev.

"51 - 49 je bil sestavni del našega programa lastninskega preoblikovanja. Bil je iskreno mišljen, čeprav nekateri mis-

lijo, da temu ni bilo tako. Vendar takrat nihče ni postavljajl vprašanja reorganizacije trgovine in združevanja podjetij. Sam sem sicer v različnih razpravah omenjal, da so Mercatorju podobne družbe v svetu mnogo bolj integrirane, da niso razbite na podjetja. Če pa so, so podjetja samostojne pravne osebe predvsem zato, ker opravljajo specifične dejavnosti, po katerih se ločujejo od drugih. Menil sem, da je za uspešno funkcioniranje koncerna dovolj, če ima v svojih podjetjih večinski lastniški paket.

Seveda pa je treba priznati, da se je situacija povsem spremenila, ko je uprava prišla s programom reorganizacije trgovine. Tu je bilo več dilem. Na primer: kako hitro, kakšno število - ali vsa ali samo nekatera podjetja in kaj to vsebinsko pomeni. Vsekakor je to poteza, ki je za racionalizacijo poslovanja in večji poslovni, tržni in finančni red, zelo koristna. Zato je v delu podjetij, ki se vklaplajo v obvladujočo družbo, nesmiselno še naprej govoriti o razmerju 51- 49. Spor, ki se je pokazal tudi na Mercatorjevi skupščini s predlogi iz severovzhodne Slovenije in Portoroža je bil, po moji oceni, nepotreben. Tri podjetja, ki ostajajo pravne osebe - Ptuj, Novo mesto in Portorož, so začasno ostala samostojne pravne osebe. To je bila neka vrste koncesija, ki jo je uprava dala tem podjetjem. Tudi nadzorni svet je to potrdil kot neke vrste kompromis, celo modri kompromis, čeprav smo se vsi strinjali, da je končni cilj združitev vseh istovrstnih trgovskih podjetij. Zato je torej tudi v teh podjetjih iti na 51 - 49 v bistvu nesmiselno, saj bi bilo to pač le začasno. Saj pravijo, da bo to vmesno obdobje trajalo le dve do tri leta.

"51 - 49" torej ostaja čvrsta obveza, za katero se bom tudi v bodoče zavzemal za vsa tista podjetja, ki bi, dolgoročno gledano, ostala samostojne pravne osebe. Celó več. V marsikaterem od teh podjetij bi šli lahko na prodajo delnic preko 49 %, tako da bi Mercator ostal manjšinski lastnik. Pod pogojem, če bi svoje deleže oziroma delnice ugodno prodal zaposlenim ali drugim interesentom. Ta podjetja bodo lahko ohranila poslovne in druge vezi s koncernom tudi, če Mercator ne bo njihov večinski lastnik. Vendar je tudi vsako od teh podjetij specifično. Za vse veljavne šabloné ne bo.

Sploh je vprašanje "51 - 49" predimenzionirano, čeprav je treba spoštovati čustveno navezanost zlasti zaposlenih na svoja podjetja, ki so jim pač bližja. Toda v glavah ljudi se bodo stvari spremenile, ko bo od Mercatorjevih delnic kaj haska."

Vodite organ, ki tekoče potrjuje oziroma nadzoruje delo Mercatorjeve uprave. Kolikor vem, v zadovoljstvo obeh. Kako se da to doseči?

"Nadzorni sveti že po Zakonu o gospodarskih družbah nimajo ne vem kakšnih velikih pristojnosti. Predvsem nimajo nobenih pristojnosti do operativnih poslovnih odločitev uprave. V bistvu lahko postavljajo vprašanja, dajejo ocene in le, če so zelo nezadovoljni, ukrepajo ostreje. Res pa je, da je Mercatorjeva uprava doslej nadzornemu svetu dajala v presojo in sprejemanje celó več zadev, kot bi bilo to formalno potrebno. S tem nadzorni svet sprejema tudi več

odgovornosti in vprašanje je, če se bo to nadaljevalo. Problem članov nadzornega sveta je njihova pravilna informiranost z vsemi relevantnimi podatki. Vendar je treba priznati, da često niso dovolj močni, da bi lahko učinkoviteje vplivali na upravo. To velja na splošno, ne samo za Mercator. Mislim, da mora biti usmeritev nadzornega sveta predvsem skrb za interese delničarjev, kar pa v strukturi delničarjev Mercatorja, kjer so zelo močni vplivi notranjih delničarjev, ki se še posebej izražajo preko pooblaščenecv (med njimi je veliko vodilnih ljudi iz podjetij), ne bo lahko".

Mercatorjeva uprava je v začetku leta oziroma v sklopu gospodarskega načrta za leto 1995 ponudila celó vrsto koncernskih projektov oziroma nalog (mislim, da jih je bilo preko 30), ki jih je nadzorni svet potrdil in s tem spoznal za nujne. Kako te naloge potekajo in kako nadzorni svet spremlja njihov potek?

"Nadzorni svet je s skepsó sprejel na znanje preambiciozne koncernske projekte, ki jih je ponudila uprava. Sploh je prevelika zagnanost, še posebej novih ljudi, ki so se zaposlili v krovnem podjetju, vprašljiva, čeprav je psihološko razumljiva. Vendar, kdor bo delal samo stroške, ne pa prispeval k ustvarjanju prihodka in dobička, bo razočaran. Sicer pa je že sama praksa pokazala, da je celá vrsta koncernskih nalog nekako mrtva, saj je zdaj integracija trgovine super naloga, ki se izvaja".

Zgodovinska naloga - lastninjenje je za nami. Pred nami pa je še ena zgodovinska učna ura - reorganizacija trgovine. Da je treba pokopati tozgodovsko dediščino, je jasno. Smo si, po vašem mnenju, vzeli dovolj časa za pogreb 28 hčera in rojstvo treh? Je bil Mercator s strani nadzornega sveta dovolj pripravljen na "družinski šok"?

"Rekel sem že, da je nadzorni svet podprl reorganizacijo trgovine. Drugo vprašanje je, ali je bilo potrebno tako hitro. Morda je bilo potrebno zato, da bi čimprej paralizirali vse tiste silnice, ki neformalno in podtalno delujejo proti. S tem nočem reči, da niso razumljive, kajti vedno, kadar so ljudje glede svoje osebne perspektive in položaja v nejasnosti, je dovolj prostora za razne kuhinje. Vsekakor bo leto 1996 neke vrste prehod. Formalno bodo podjetja postala profitni centri, le del funkcij bo dejansko združen in začel delovati drugače, ostalo pa bo potekalo postopno, kar je tudi prav. Sicer pa mislim, da je strah, zlasti direktorjev sedanjih podjetij - prihodnjih profitnih centrov, pred tako imenovanim zmanjšanjem njihove pomembnosti, pretiran. Prepričan sem, da se bo to potrdilo v praksi funkcioniranja profitnih centrov".

Javnomnenjska raziskava je pokazala, da je Mercator ugleden in prijazen velikan. Menite, da bo ta podoba ostala tudi sedaj, ko o obljubljenih bonitetah ne reče nič zanesljivega oziroma, ko je jasno, da z dividendami

za leti 1993 in 1994 ne bo nič? Potica je bila vabljiva, toda, ali je ne bodo delničarji morda prav zaradi prej omenjenega dejstva, prepoceni razrezali?

"Presenetilo me je, da se na skupščini nihče ni javno izrekel in pokazal razočaranja nad tem, da iz leta 1993 in 1994 z dividendami ne bo nič. Res je sicer, da nestrpnost glede tega ni na mestu. Kdor bo namreč zdržal vsaj še leto, dve, bo ob predvideni rasti cene delnic vendarle zadovoljen. Vemo namreč, da je tistih podjetij v Sloveniji, ki so že v prvem letu nekaj izplačala, res zelo malo. Na prste jih lahko naštejemo. Toda, osebno sem bil še bolj nezadovoljen z nasprotovanjem, ki se je pokazalo na kolegiju direktorjev, proti predlogu za bonitete delničarjem. Prepričan sem namreč, da je Mercator idealna družba za to, da bi interese delničarjev lahko zadovoljila na mnogo načinov. Ne samo na najbolj klasičnega z dividendami. Vprašanje bonitet ni v pristojnosti nadzornega sveta, ker gre za poslovno potezo. Vendar mislim, da mora uprava najti neko rešitev, ki bo delničarje stimulirala za nakupe v domači hiši in jim pri tem priznala določene bonitete. Tudi to je eden izmed razlogov, ki bi omogočil, da se pritisk na prodajo delnic zavre. Delničarji morajo dobiti občutek, da jim delnice nekaj prinašajo, da so zanje koristne. Kajti samo potrpežljivo pričakovanje na daljnji bodoči donos, ni dovolj. Da bi jih prodajali v brezcenje, pa ne bo dobro za renome podjetja".

Skupščina delničarjev je bila do Mercatorjevih rezultatov gospodarjenja izredno tolerantna. Pa vendar nekoliko moti: predstavnik odškodninskega sklada je citiral dobiček iz leta 1993, predsednik uprave izgubo. Skupščina je dala prav skladovemu predstavniku. Kakšen poslovni rezultat je obravnaval in potrdil nadzorni svet?

"Osebno sem bil začuden nad tem, ko je uprava tako poudarjala "veliko izgubo" v letu 1993 in uspešnejše poslovanje v letu 1994. Poslovni rezultati leta 1993 in 1994 so pač igra čiščenja bilanc za ti dve leti, kar pomeni, da je uspešnost ali neuspešnost odvisna od tega, v katerem letu izvedeš čiščenje (odpise, itd.). Zato je v vsakem primeru pravilno, kar je ugotovila revizija. V bistvu gre torej za to, da se obe leti obravnavata skupaj, celovito. Poseben problem, ki pa ni bil izpostavljen, je problem krovnega podjetja, ki je imelo v letu 1993 kar visok dobiček, kar pa v letu 1994 nič več. Vsekakor pa je bilanca za omenjeni dve leti, očiščena raznih "napihovanj", ki so posledica metodologij za vrednotenje in raznih drugih zadev, dobro izhodišče za realnejši prikaz poslovanja v naslednjih letih. Uprava je

obljubila pozitiven rezultat v letu 1995. Uradno sicer ni bila izrečena nobena številka, neuradno pa je to 15 mio DEM čistega dobička, kar bo za nadzorni svet orientacija pri oceni uspešnosti".

E na izmed prvih potez nadzornega sveta, ki je bil izvoljen na skupščini delničarjev, je bila imenovanje nove Mercatorjeve uprave. Kadrovske spremembe so očitne, pa prednosti?

"Predlog za zmanjšanje števila članov uprave je bil tudi moj predlog. Mislim, da bo uprava tako bolj učinkovita.

Vsak od članov uprave ima pod seboj dovolj razvejano shemo področij, sektorjev in služb, kjer se odgovornost vodilnih ljudi zelo učinkovito kontrolira.

Najpomembnejše pa je, da se nova uprava bolj kot doslej, usmeri v večjo donosnost kapitala in zmanjševanje stroškov, ki so v zadnjih dveh letih izjemno porasli. Seveda se pomen nekaterih vodilnih mest, ki ne segajo v vrh uprave, zaradi tega nič ne zmanjšuje".

Prepričana sem, da z optimizmom gledate na prihodnost Mercatorja. Kakšnega bi ob tem in ob vsakem prihodnjem novem letu želeli podariti - voščiti zaposlenim, kupcem in delničarjem?

"Intenzivne spremembe vnašajo negotovost med ljudi, pa tudi nezadovoljstvo. Tega je precej in ne smemo ga podcenjevati. Kajti za uspeh podjetja je to odločilno, da so ljudje zadovoljni, da delajo z veseljem in z ustvarjalno zagnanostjo. Tudi nadzorni svet bo s svojimi prizadevanji skušal vplivati na to, da bi se negotovost, ko bo reorganizacija končana, spremenila v pozitivno delovanje. Največji vpliv imajo vodilni v nižjih organizacijskih enotah - profitnih centrih in drugje. Že samo vprašanje je tako zastavljeno, da se zavedamo tega, da so zaposleni, kupci in delničarji tri ciljne skupine, katerih zadovoljstvo je za Mercator usodnega pomena. Vsi ukrepi, ki so v rokah predvsem uprave, morajo biti usmerjeni in dobro premišljeni v odnosu do vseh treh. Vsekakor pa je prihodnost Mercatorja zagotovljena. Glede na svojo pretežno dejavnost ne more biti v samem vrhu v najbolj dobičkanosnih podjetjih, prav gotovo pa bo med najbolj stabilnimi, kar pomeni, da je to zlasti za interes zaposlenih in delničarjev, zelo pomembno. Naj bo torej želja za leto 1996 in vsa prihodnja leta, želja za uspešno poslovanje, v zadovoljstvo vseh, ki jim Mercator na kakršenkoli način odpira svoja vrata. Srečne ljudi mu voščim."



MERCATORJEVA NOVA CELOSTNA PODOBA

Rezultati analiz, ki so se nanašali na grafično podobo, so nedvoumno pokazali, da je veliki rdeči M perceptiven kot simbol Mercatorja in da ga je potrebno ohraniti. Obenem pa je bilo jasno, da M potrebuje prenovo.

Jana Šušteršič

Mercatorjeva nova podoba je tik pred začetkom uvajanja. Po letu dni dela, ki vključuje tudi lastninske, organizacijske, tehnološke, kadrovske spremembe, smo prišli do odločitve o tem, kako naj bi bila ukrojena Mercatorjeva obleka. Pot, ki nas je pripeljala do te točke je bila prepletena s številnimi dilemami. Po končanih raziskavah, pregledu stanja, organiziranosti, klime in kulture, smo postavili strateška izhodišča, ki so bila osnova za oblikovanje celostne grafične podobe.

Prvo vprašanje, ki je sledilo situacijski analizi, raziskavi klime in kulture, raziskavi imidža in pregledu konkurenčne situacije je bilo, ali je Mercator pripravljen na spremembo, ali ne. Rezultati, ki so se nanašali na grafično podobo, so nedvoumno pokazali, da je veliki rdeči M perceptiven kot simbol Mercatorja in da ga je potrebno ohraniti. Obenem pa je bilo jasno tudi dejstvo, da veliki rdeči M potrebuje prenovo, saj so se v vseh letih od njegovega nastanka spremenili načini komuniciranja, pojavili novi mediji, ki omogočajo številne nove možnosti aplikacij, spremenila pa se je tudi sama trgovska storitev, konkurenca,



potrošniki.

Grafični oblikovalci so pripravili več predlogov preoblikovanja rdečega M, ki so ga raziskovalci preverili pri ciljnih skupinah potrošnikov in pri zaposlenih v Mercatorju. Rezultati raziskav so bili spodbudni, saj je tako zunanja kot notranja javnost pokazala pripravljenost na spremembo. Iz izkušenj pri tovrstnih projektih je znano, da pri spreminjanju simbolov in znakov podjetij vedno obstaja določen odpor, predvsem pri zaposlenih. Zaposleni, še posebno tisti, ki so s podjetjem dlje časa, se na simbole neka-ko navežejo, saj predstavljajo del njihove zgodovine, simbol nečesa, kar so v podjetje vlagali. To je običajno vzrok, da se težko odločijo za spremembo, četudi je ta racionalno nujna. V primeru Mercatorja je bil ta vidik zmeren, saj med pripravljenostjo na spremembo med anketiranci zunaj in znotraj podjetja praktično ni bilo razlik.

Naslednje vprašanje, ki je bilo morda še veliko tehtnejše od prvega je bilo, kako velika naj bo sprememba. Dela sta se lotila dva oblikovalca z različnimi nalogami. Naloga Ranka



Novaka, oblikovalca, direktorja design centra Studia Marketing in profesorja na oddelku za oblikovanje akademije za likovno umetnost, je bila oblikovati novo celotno podobo Mercatorja, ki bo izražala več dinamike, ki bo imela čim več možnosti aplikacij in bo sodobna, nova, istočasno pa še vedno stabilna, močna in ne preveč oddaljena od stare celotne podobe.

Špela Goltes, ki se je pred nekaj meseci vrnila iz New Yorka, kjer je končala magistrski študij grafičnega oblikovanja, pa je imela nalogo preoblikovati staro celotno podobo Mercatorja. Tudi njena izhodišča so bila podobna s to razliko, da se je morala bistveno bolj oprijeti starega znaka.

Težko je reči, kateri od oblikovalcev je imel zahtevnejšo nalogo. Težko je tudi reči, kateri je delo bolje opravil. Končna odločitev je temeljila predvsem na tem, kako velika sprememba je za Mercator sprejemljiva.

Vodstvo Mercatorja se je odločilo za

Tak bo M v prihodnje



Evolucijski kocept temelji na prenovi sedanjega simbola in logo- tipa. Oranžno-rdeči M ni več ujet v konstrukcijo dveh kvadratov, izgubil je svoje sponse. Temnejša rdeča barva deluje uglasjeno in zaznavno. Simbol je zadržal likovne poteze, v njem je nedvoumno prepoznan dražljaj, ki predstavlja Mercator. Črkopis je krepkejši, uravnotežen z likovno maso simbola.

redesign stare Mercatorjeve celotne grafične podobe. Novi rdeči M ohranja bistvene elemente starega, kljub temu pa rešuje nekatere njegove pomanjkljivosti, ki so postale izrazite predvsem z razvojem novih načinov aplikacij. Največji problem je bilo vnesti vanj nekoliko več dinamike, saj je stari znak izjemno statičen. To statiko poudarja predvsem okvir okoli znaka M. Poleg tega je problematična tudi podlaga, saj se znak na ozadju zlahka izgubi. Stari rdeči M je dobro opravil svoje delo, vendar pa ne zadovoljuje več potreb sedanjega časa.

Takole bi v prostoru deloval M, ki ga je oblikoval Ranko Novak



IZ KAKŠNEGA TESTA SMO MERCATORJEVCI?

Zaposleni v Mercatorju smo zelo dober posnetek povprečnega Slovenca. Dobrodušni, delavni in skromni.

Andrej Pozn

Ko smo se pred letom dni odločali, da uredimo našo celostno grafično podobo, da torej uredimo in poenotimo videz naših poslovalnic in vsega drugega, s čimer nastopamo v javnosti, smo se spraševali, kako bodo spremembo sprejeli naši zaposleni. Še zlasti je bila velika dilema, ali bi zaposleni sprejeli spremembo našega znaka, velikega rdečega M. Ko je vodstvo koncerna skoraj v istem obdobju začelo proces reorganizacije trgovine, je bila dilema še večja. Kako se bodo zaposleni odzvali? Bodo spremembe zavračali? Bodo pri uvajanju novosti samo pasivno opazovali, kaj se dogaja in si mislili svoje, ali pa bodo spremembe razumeli kot nujnost, ki nam jo narekuje konkurenčno okolje in kot priložnost, da vsi skupaj ohranimo položaj prvega in najboljšega med slovenskimi trgovci?

Če teh vprašanj ne bi imeli, bi bil projekt celostna grafična podoba pravzaprav zelo enostaven. Izbrali bi dobro oblikovalsko skupino, ki bi pripravila vsečne grafične rešitve, pa bi bilo delo opravljeno. Vendar smo iz tujih izkušenj vedeli, da stvari ne potekajo tako enostavno. Veliko podobnih projektov se je izjalovilo, ker avtorji niso upoštevali razporeditve zaposlenih. Te napake nismo hoteli ponavljati.

Zato smo se najprej vprašali o tem, kakšni pravzaprav smo, mi, ki smo zaposleni v Mercatorju. Kakšne so vrednote in kakšna so pravila igre, ki uravnavajo naše notranje odnose, kakšen odnos imamo do preteklosti, kakšnega do svoje bodočnosti? Kako se odzivamo na novosti? Smo navajeni aktivno sodelovati v procesih ali pa pasivno ali celo z aktivnim odporom nasprotujemo vsemu, kar tujega vdira v naše utečeno poslovno življenje?

To so vprašanja, ki zadevajo notranjo kulturo - sistem vrednot, ki množici nekaj tisočev ljudi, zaposlenih v istem podjetju omogoča, da s svojim vsakod-



nevnim ravnanjem sledijo istim ciljem, ne da bi se vsi o vsemu vsakič sproti znova dogovarjali.

Kakšni smo torej ljudje, ki delamo v Mercatorju? Zanimivo je primerjati, kaj o nas pravijo zunaj Mercatorja, se pravi naši kupci in sploh širša javnost ter kako se ocenjujemo sami.

V zunanji javnosti nas imajo za dobrodušne, prijazne, vredne zaupanja, toda hkrati nekoliko tradicionalistične, ne pretirano nagnjene k vrednotam, kot so uspeh, dobiček, prilagajanje in sprejemanje novosti.

Podobno o sebi mislimo tudi sami: zelo cenimo stabilnost, nekoliko smo celo ozrti v preteklost. Radi imamo, če nam šef zelo natančno pove, kakšna so pravila igre, kajti spoštujemo hierarhijo in nismo pretirano nagnjeni k samostojnemu odločanju. Velika vrednota je soli-



darnost, socialna pravičnost, tudi poštenost in strpnost. Ne tekmujemo radi in se ne potiskamo za vsako ceno v vsam vrh. Pravzaprav, kar ni niti čudno niti naključno, smo zaposleni v Mercatorju zelo dober posnetek povprečnega Slovenca. Dobrodušni, delavni in skromni.

Spremembam se pravzaprav ne izogibamo, ker smo odgovorni do svojega podjetja. Zavedamo se, da so nujne, toda ob tem se počutimo nekoliko negotovo in nelagodno, kajti to ni ravno tisto, kar nas v življenju veseli. Rekli smo pač, da imamo radi stabilnost in da se pogosto oziramo nazaj v preteklost in v njej iščemo oporo. Zato spremembe, če že morajo biti, najraje dojemamo kot nekaj enkratnega, češ, prav, če že mora tako biti, naj bo, ampak potem naj bo spet mir v hiši.

Tisto česar nam morda primanjkuje, je nekoliko podjetniškega duha, inovativnosti in želje po uspehu. To so lastnosti, ki danes najuspešnejšim podjetjem omogočajo dnevno prilagajanje potrebam časa. Življenje s spremembami je za začetek sicer zelo naporno, saj mora človek v sebi premagati celo vrsto zakoreninjenih predstav o zadevah, ki jih vsakodnevno počne. Toda, ko enkrat ta strah premagamo in ko ugotovimo, da spremembe pravzaprav prinašajo vrsto izboljšav v naše delo in življenje, jih začnemo sprejemati vedno hitreje.

Ne pa prehitro. Vodstvo, ki bi želelo prehitro uvajati spremembe, bi ne imelo uspeha. Notranja kultura je trdoživa, pogosto se dogaja, da se morajo nove strategije umikati stari, zakoreninjeni notranji kulturi. Včasih se zgodi, da notranja kultura nosilce sprememb preprosto vsrka vase in še preden se zavejo, kaj se dogaja, postanejo sami ovira na poti k lastnim ciljem. Vodenje sprememb in vodenje s spremembami je zato vedno hoja po robu - nikoli prepočasno in nikoli prehitro.

NA POMLAD POSTORITI NAJNUJNEJŠE

Reorganizacijo Mercatorjev trgovine bo v prvih mesecih leta 1996 spremljala akcija hitre oziroma najnujnejše prenove trgovin.

**Jelka Babič,
Mitja
Ponikvar**

"Spomladansko urejanje" kot smo akcijo poimenovali, bo zadevalo prostor, prodajni program in aranžiranje.

V prenovi so po načrtu vključena vsa prodajna mesta, razen tistih, ki jih bomo v letu 1996 temeljito in celovito prenovili ali pa jih bomo zaradi denacionalizacije ali nerentabilnega poslovanja v kratkem opustili.

Seveda prodajalne pleskamo, spreminjamo razpored opreme in jih generalno čistimo tudi sicer, toda to "spomladansko urejanje" ima posebno "ozadje" in zelo jasne cilje.

Neizprosno konkurenčni boj nas sili v spremembe, brez katerih ni mogoče ostati na trgu. Drugačna organiziranost trgovine, vzpostavitev celovite računalniške povezave, prenovljena grafična podoba - to so spremembe, ki bodo ali pa že spreminjajo tudi nas - ljudi. Dotikajo se vseh nas v Mercatorju.

Zato lahko "spomladansko urejanje" razumemo kot akcijo, s katero želimo z vidnimi in prepoznavnimi spremembami sporočiti okolju, da gremo s časom naprej in da smo sprejeli prodajno filozofijo našega časa - kupec je kralj. Obniti se h kupcu, pomeni izpolniti njegovo pričakovanje.

Zaupanje, prijazni prodajalci, prave cene, urejena in čista prodajalna, velika izbira blaga, akcijske prodaje, parkirni prostor..., so po vrstnem redu pomembnosti naštetih atributi, ki jim kupci pripisujejo največjo veljavo. Torej mora "spomladansko čiščenje" v prvi vrsti pomeniti naš odgovor na vrsto tistih zadev, ki jim kupci dajejo prednost pri odločanju za nakup.

Poleg navedenih, so cilji akcije še:

- vidna sprememba zunanje in notranje podobe trgovin;
- uveljavitev ključnih elementov prenovljene celostne grafične podobe prodajalne;
- uveljavitev nekaterih tipskih ele-

mentov prodajalne;

- povečanje ponudbe sadja in zelenjave, opremili prodajalne s tipsko opremo in povečati hlajene površine in hladilno tehniko povsod, kjer to dopuščajo prostorske možnosti.

Kupovati v Mercatorju naj na pomlad, še bolj kot doslej, kupcu pomeni izpolnitev njegovih pričakovanj. Zato naj nam ne bo pretežko nekaj ur posvetiti lepši in bolj urejeni podobi trgovine.

tovrstnega, morda celo boljšega. Poučimo se o izdelkih, ki jih prodajamo. Popeljimo kupca do police in mu pokažimo izbiro! Opozorimo ga na to in ono. Odkrijmo "vroče" prodajne točke v naši trgovini, zložimo izdelke na police po "zlatih" preiskušanih pravilih, ravnajmo se po podatkih o prodaji določenih vrst izdelkov. Razmislimo, v kakšni soseski je naša trgovina in česa njeni prebivalci še potrebujejo... Naše mesto je med



Poskusimo pogledati prodajno polico z očmi kupca. Zanj samo polna ni dovolj. Pomislimo nase, ko se znajdemo v vlogi kupca. Kaj nas pritegne, da gremo v določeno trgovino raje kot v drugo, čeprav prodajata povsem enake ali podobne izdelke? So to prodajalci, je to prijazna in čista trgovina, na policah ali obešalnikih k nakupu vabeče razporejeni izdelki... Naredimo našo trgovino, še bolj kot doslej, po meri kupcev. Spodbudimo nakup, v dvomih priskočimo na pomoč, ponudimo svoje ideje... ne stojmo kislih obrazov, če izdelka, ki ga kupec zahteva, nimamo, ponudimo mu drugega, is-

kupci.

"Spomladansko urejanje" naj ne bo krivem razumljeno kot poziv "k vodi in metli", češ pa bo opravljeno vse. Vodo in metlo v naših trgovinah uporabljamo povsem dovolj in v veliki meri se posledice zob časa sproti odpravljajo. Naše pospravljanje zato razumimo kot svoje povabilo kupcu, da bo vse raje potrkal na vrata najboljšega sosesa.

Seveda smo v pripravi na spomladansko urejanje trgovin mislili tudi na tiste elemente, s katerimi bomo poudarili prepoznavnost Mercatorjeve trgovine in na dela, ki jih pretežno zmorejo in znajo opraviti lastni

vzdrževalci ali zaposleni v trgovini. Če bo potrebna pomoč, jo bomo v strokovnih službah z veseljem nudili.

Med elementi, ki terjajo prenovi, so gotovo pročelja oziroma fasade stavb, v katerih so naše trgovine. Te bomo predvsem osvežili. Pazili bomo na to, da bo zunanji izgled naše prodajalne v skladu s celotno stavbo. Samostojne objekte naših trgovin pa pobarvali s sivobelo barvo, ki bo določena v izvedbenem delu projekta za prenovi Mercatorjeve podobe. S fasad bomo odstranili vse dosedanje napise in izveske (tudi izveske dobaviteljev, kot sta Union in Coca Cola), namesto njih pa namestili nov napis Mercator, določen z izvedbenim projektom celostne grafične podobe. Pred trgovino bomo namestili smetnjake s pepelni-

obloženimi keramičnimi ploščicami in podobno. Poškodovane ploščice bomo zamenjali (pobrskejmo za originalnimi). Tudi stropi naj bi bili v Mercatorjevih trgovinah enaki ali vsaj podobni. Če je potrebno, bomo opravili potrebna zidarska dela, nato pa jih popleskali s sivo belo barvo. Sekundarne stropne kot so dampa, armstrong, leseni opaži ali lesene mreže, bomo pobarvali sivobelo ali pa jih bomo odstranili in pobarvali osnovni strop. Izjeme bodo dopustne le v primerih, ko bo odstranitev sekundarnega stropa predraga ali pa ko se ga ne bo moglo prepleškati.

Povsod bomo namestili svetila oziroma žarnice z namenom, da bo prodajni prostor kar najbolje osvetljen. Pri tem bomo izbrali le taka svetila, ki oddajajo belo svetlobo.

Vse stene pa bomo brez izjeme pobarvali sivobelo.

Tudi opremo bomo osvežili. Popravili bomo poškodovano (rja, odrgrnine in raze) in jo ponovno pobarvali z obstoječo barvo. Enako bomo ravnali tudi s hladilno tehniko. Gondole in hladilno tehniko bomo nekoliko dopolnili z različnimi ograjicami, pregradami, košarami, vse z namenom, da bi izdelke lahko pregledno zložili na police in v hladilne vitrine.

V vitrinah, kjer razstavljamo delikatesne izdelke, bomo zamenjali poškodovane plošče in police, izdelke pa bomo ponujali na nerjavečih pladnjih in posodah.

Blagajniška mesta bomo opremili s poličko za pisanje čekov in slipov, s predalom za "likalnik za slipe" in stojalom oziroma okvirom, v katerem bodo informacije za blagajnike (ceni-ki, "črne liste", itd.).

In ko bomo že pri delu, bomo nekaj pozornosti posvetili tudi splošnemu pregledu stanja električne napeljave, ventilacije, klimatskih naprav, vodovodnih inštalacij in kanalizacije.

Gre za kar lep spisek del, ki jih bo treba postoriti ob spomladanskem urejanju naših trgovin. Kot smo že v uvodu zapisali, je urejanje namenjeno kupcem in če se trudimo zanje, se trudimo tudi zase.

Jelka Babič
Mitja Ponikvar

V letih 1990 - 93 se je v Evropi prodaja zamznjene hrane povečevala 4 do 5 % letno. V letu 1994 za 9 %, napovedi predvidevajo še večjo rast. Včasih prevladujoče meso spodrivajo ribe in pripravljene zelenjavne jedi. Visoka rast prodaje se obeta zamrznjenemu sadju in polpripravljenim izdelkom za pečenje.

"Zlata pravila" zlaganja izdelkov na police:

- istovrstne izdelke zlagamo vertikalno (v višino) - oči kupca lažje potujejo od zgoraj navzdol, kot z leve na desno;
- večja pakiranja izdelkov postavimo v višino oči, manjša nižje;
- impulzne izdelke - izdelke, ki sprožajo hipne odločitve za nakup, postavimo v višino oči;
- skupaj razporedimo izdelke, ki imajo enak ali podoben namen;
- prehrambeni izdelki ne prenesejo neposrednega fizičnega niti vizuelnega stika z ne-prehrambenimi;
- na desno in levo stran nakupovalnih poti (hojinc) postavimo istovrstne izdelke - ali samo živila ali pa samo neživila.

"Vroče" prodajne točke:

- ob stebrih;
- police, ki so obrnjene v smeri kupčevega gibanja;
- police ob vrstah za meso, kruh, delikateso;
- police na koncu gondol;
- posebej izpostavljen prostor za akcijsko prodajo.



DRUGO LE
BO BOLJŠE



Peraj
dec. 95

premembe so
di v
prodajnem
centru v
postojni.



30 NA MAH

Tako bi dejal Peter Klepec o podvigu Mercator-Nanosa, kjer to jesen pospešeno obnavljajo in pre-prenavljajo maloprodajne objekte na 30 lokacijah.

Zalogaj bo težak približno 3,5 milijona mark. Vendar, po besedah direktorja Mercator-Nanosa gospoda **Milana Bajžlja**, ni strahu, da se naložba ne bi hitro povrnila. Od nje v Mercator-Nanosu namreč pričakujejo dvojni učinek.

Nedvomno je najpomembnejši prvi: prenova trgovin je motivacijski element za prenavo miselnosti oziroma "duš" zaposlenih, je element za postavitev in graditev nove kulture podjetja. Relativno otopelo stanje, ki je posledica razvojnega stagniranja in poslovanja z izgubo, je treba preseči. Zaposlenim omogočiti aktivno



Milan Bajželj, direktor M-Nanosa

sodelovanje, odpreti je treba poti do pozitivnega načina razmišljanja, do ustvarjalnosti in tej omogočiti, da se izkaže in potrdi v odgovornem in aktivnem sodelovanju zaposlenih pri prenovi in nastajanju drugačne podobe Nanosa v javnosti. Pa naj si gre za sodelovanje pri oblikovanju nove podobe objekta, prodajnega programa ali storitve. Vse ideje in zamisli so dobrodošle. Skratka razgibati možgane in srce z namenom, da bosta posameznik in celotno (sedaj še) podjetje skupaj prebrodila obdobje od pojemajoče krize do poslovnega uspeha.

edi Postojne -
enova kot
ilašč za
ednovoletne
ikupe





V Starem trgu s
je trgovina
preselila v
zasilne prostore.
Kljub temu si
kupci podajajo
kljuko.

Drugi učinek prenove je na strani kupcev. Po prvih že končanih prostorskih in programskih spremembah v Nanosu ugotavljajo, da so prenove pri kupcih naleteli na izreden odmev. Pohvale niso redke in promet v prenovljenih trgovinah narašča, že izgubljeni kupci se vse pogosteje vračajo. Odnos javnosti oziroma Nanosova podoba se v javnosti spreminja. Učinek, ki bo merljiv tudi v tolarjih. Prenova poteka ozroma bo potekala na 30 lokacijah. Vse po strogo določenem terminskem planu in kategorizaciji zahtevnosti posegov. Sodelovanje z Mercator-Optimo je dobro in dela potekajo po načrtih. Usklajevanje celotne prenove je na ramah gospoda **Vinka Klanfarja**, ki praktično več ne pozna proste ure.

Ponekod, kot na primer v najboljši Nanosovi prodajalni (Železnina) v Starem trgu, so potrebni večji gradbeni posegi, ponekod bo dovolj le belež, prijaznejši izgled izlozbe, sprememba nakupovalne poti, sprememba prodajnega programa in podobno. Pomembno pa je, da se nikjer ne ustavi prodaja oziroma je njena ustavitev minimalna. V Starem trgu recimo, so poslovodkinja gospa **Jožica Novak** in prodajalki gospe **Marija Vesel** in **Darinka Strle**, trgovino

enostavno preselile v bližnji vaški klubski prostor. Na težke delovne pogoje niti ne pomislijo, stranke si preveč hitro podajajo kljuko.

"Brez aktivnega sodelovanja zaposlenih, brez njihovega prepričanja, da je prenova potrebna predvsem zaradi njih samih, brez delovnih ekip, ki jih za posmežno prenovo sestavljamo iz zaposlenih, se tako obsežnega in temeljitega dela, ne bi lotili. Sicer pa nas je k pospešenemu delu napotila tudi vsemercatorjeva akcija, namenjena hitri prenovi trgovin", je dejal gospod Bjaželj.

In še zanimivost: v Nanosu izhaja Informator. V zadnji številki je direktor brez olepšav seznanil zaposlene z izgubo, povedal, kaj bi pomenil pritisk na povečanje plač, predstavljen je načrt prenove in vloga zaposlenih pri njej. In še nekaj: zaposleni v Nanosu so iz prve roke (verjetno med redkimi v Mercatorju) lahko izvedeli, kaj bo Nanos počel po reorganizaciji Mercatorjeve trgovine. Cela vrsta jasnih in nedvoumnih informacij, in kar je najpomembnejše: vse prežeto z optimistično noto. Zaposlenim je v zvezi z vsem, kar se v Nanosu in Mercatorju dogaja, vsak ponedeljek namenjena direktorjeva "odprta ura".



Od drobnarij d
dragocenejši
izdelkov ali
nekaj majhnih
posegi d
ljubke trgovin

MOJA DEŽELA - LEPA, UREJENA IN ČISTA

V prizadevanja Turistične zveze Slovenije za lepšo podobo naše države je vključena tudi Mercatorjeva trgovina. Letos je komisija ocenjevala vrsto trgovin in izbrala Mercatorjeve prvake.

Mercatorjev poslovodni odbor je komisiji, ki je že lani izbirala najboljše med najboljšimi, podaljšal mandat tudi za leto 1995. Naloga komisije je bila, da poleg upoštevanja pogojev, ki jih je za akcijo "Moja dežela - lepa, urejena in čista", predpisala Turistična zveza Slovenije, upošteva tudi elemente, ki jih je opredelil Mercator.

Komisija je poleg trgovskih in gostinskih lokalov vseh Mercatorjevih družb, v svoje delovanje vključila tudi oskrbovalne centre in druge trgovine kmetijskih zadrug, tehnične trgovine oziroma prodajalne pohištva, bifeje in manjše gostinske enote.

Preden je centralna komisija sprejela dokončne odločitve, je delovala vrsta regijskih komisij, ki so ocenile: **na ožjem in širšem območju Ljubljane skupno 69 različnih lokalov, v pomurski regiji 22, v štajerski regiji 14, v Posavju 19, na Gorenjskem 22, na Dolenjskem 28 in na območju Notranjske in Primorske 19. Skupaj 193 različnih objektov.**

Po vrstah objektov so komisije ocenile:

- 18 blagovnic;
- 69 samopostrežnih trgovin;
- 26 specializiranih trgovin z živili;
- 17 specializiranih trgovin z neživili;
- 17 trgovin s tehničnimi izdelki;
- 7 restavracij oziroma gostiln;
- 29 bifejev;
- 10 oskrbovalnih centrov.

V drugi ocenjevalni krog se je uvrstilo kar 79 različnih trgovskih oziroma gostinskih objektov.

V času od 29. septembra do 10. oktobra 1995 je centralna ocenjevalna komisija opravila ogled in ocenjevanje. Na svoji 7. seji 22. oktobra 1995 je sprejela ustrezne sklepe.

Poleg sklepov pa je komisija sprejela tudi nekatere ugotovitve, ki jih na kratko predstavljamo.

Predvsem komisija ugotavlja, da ocenjevanje pozitivno vpliva na prizadevanja poslovodij, da bi izboljšali organizacijo dela in kakovost ponudbe. Pri tem pa ugotavlja, da so možnosti poslovodij, vplivati na odpravo slabosti in pomanjkljivosti, ki izhajajo iz zastarelosti objektov in opreme, majhne. Komisija je zaznala pozitivne premike pri uvajanju elementov celostne podobe, zlasti enotnih delovnih oblek, tipizacijo opreme in simbola M, kar pa velja predvsem za živilske trgovine. Blagovnice sicer razširjajo prodajne programe, čeprav je njihova ponudba še vedno razmeroma siromašna. Premika se, po mnenju komisije, tudi obnavljanje večjih samopostrežnih trgovin.

Komisija pa je kritično ugotovila tudi pomanjkljivosti: premajhna skrb za tekoče vzdrževanje objektov in njihove okolice, nezadostno skrb za dopolnilno in dodtano

izobraževanje prodajalcev, zlasti prodajalcev delikatesnih izdelkov, mesa, sadja in zelenjave, tehničnih izdelkov in instalacijskih gradiv ter zaščitnih sredstev za potrebe kmetijstva. Kot nedomiselnost in neučinkovito je, razen redkih izjem, ocenila aranžersko službo, saj je skoraj povsod znana, da aranžerji pri razporejanju izdelkov v prodajalni in njihovi vizuelni predstavitvi ter dekoriranju prodajanih izdelkov, nimajo prave besede.

Sklepna misel komisije je, da je nadaljevanje ocenjevanja trgovin upravičeno, saj je bila med sodelujočimi ugodno sprejeta in daje obetajoče rezultate, vendar pa je nadaljevanje akcije smiselno le ob naslednjih pogojih:

- definirati in razmejiti je treba interes ter cilje, ki jih z ocenjevanjem objektov zasleduje Turistična zveza Slovenije. Njeni kriteriji vrednotijo le zunanji videz in urejenost okolice in notranjost objekta kot sestavni del oziroma element, po katerem se presoja urejenost naselja. Mercatorjev objekt je torej le eden od elementov turistične ponudbe naselja;
- izdelati je treba kriterije za vrednotenje elementov, pomembnih in zanimivih za uspešno poslovno predstavitev in poslovanje;
- zagotoviti aktivno sodelovanje vodilnih struktur nastajajočih profitnih centrov pri oblikovanju sistema stalnega ocenjevanja uspešnosti posameznih poslovnih enot.

V ogledalu Turistične zveze Slovenije

Po merilih Turistične zveze Slovenije so najbolj ocenjene naslednje Mercatorjeve trgovine in gostinski lokali:

- v skupini blagovnice : Blagovnica Ptuj; MIP;
- v skupini samopostrežne trgovine: Samoposrežna trgovina v Murglah v Ljubljani, Mercator-Savica;
- v skupini specializirana trgovina z živili: Zmajčkov butik izvrstnih slaščic v Nazorjevi ulici v Ljubljani, Konditor;
- v skupini specializiranih trgovin z neživili - tekstilom: Modna hiša Ljubljana, Mercator-Grmada;
- v skupini restavracije in gostilne: restavracija hotela Sremič v Krškem, Mercator-Sremič.

Njim je Turistična zveza Slovenije podelila posebna priznanja.

V Mercatorjevem ogledalu

Skupaj z zmagovalci v akciji "Moja dežela - lepa, urejena in čista", je komisija razglasila tudi uvrstitve in zmagovalce v posameznih vrstah lokalov, ocenjenih po merilih Poslovnega sistema Mercator.

BLAGOVNICE

Število točk

1. Blagovnica Ptuj, Mip	190
2. Blagovnica Lendava, M-Univerzal	184
3. Blagovnica Ribnica, M-Jelka	181
4. Blagovnica Ločna, M-Standard	176
5. Blagovnica Postojna, M-Nanos	171
6. Blagovnica Šentjernej, M-Standard	166
7. Blagovnica Tržič, M-Preskrba Tržič	165
8. Blagovnica Lenart, M-Potrošnik	160
9. Nakupovalni center Krško, M-Preskrba	159
10. Blagovnica Hrastnik, M-STP Hrastnik	147
11. Blagovnica Krško, M-Preskrba Krško	146

**Blagovnica Mip
Ptuj**



SAMOPOSTREŽBE

1. Murgle, Lj., M-Savica	224
2. PC Cene Štupar, Lj., M-Grmada	211
3. Market Lucija, M-Degro	208
4. SP Zadvor, Lj., M-Golovec	198
5. PC Fužine, Lj., M-Golovec	196
6. SP Živila, Ptuj, MIP	195
7. POd Naklo, Logatec, M-Dolomiti	192
8. PE Potrošnja, G.Radgona, M-Sloga	187
9.SP Riharjeva, Lj., M-Dolomiti	185
10. SP Rimska peč, Ptuj, MIP	185
11. SP Vevče, M-Golovec	184
12. SP Trnovski pristan, Lj., M-Dolomiti	183
13. SP Deteljica, Tržič, M-Preskrba	183
14. PC Kandija, NM, M-Standard	182
15. SP Vrelec Radenci, M-Sloga	177
16. SP Sveta Trojica, M-Potrošnik	175
17. SP Rogoznica, Ptuj, Mip	174
18. SP Žiri, M-S-KGZ Sora	172
19. SP Stari trg, M-KZ Cerknica	171
20. SP CBE Metlika, M-STP Metlika	170
21. SP Ribčev laz, M-Savica	168
22. SP Turnišče, M-Univerzal	166
23. SP PC Mirna, M-Gradišče	165
24. SP Poslovalnica 38, Krško, M-Preskrba	156
25. SP Črnomaljška, M-KZ Črnomelj	152
26. SP Poslovalnica 12, Sevnica, M-Sevnica	142

**Samopostrežba v
Murglah v
Ljubljani**



**Zmajčkov butik
Nazorjevi ulici v
Ljubljani**



SPECIALIZIRANE TRGOVINE - ŽIVILA

1. Zmajčkov butik, Naz. ul. Lj., Konditor	213
2. Delikatesa, Trn. pristan Lj., M-Dolomiti	208
3. Delikatesa, Cigaletova Lj., M-Grmada	201
4. Mesnica, Jeranova Lj., M-Dolomiti	199

**Modna hiša
Ljubljana**





Železnina v Kopr



Restavracija v Hotelu Sremič



Bife v Žireh



Oskrbni center Agroservis

Število točk

5. Delikatesa, Miklošičeva Lj., M-Golovec	196
6. Mesnica Rimljanka, M-KZ Trebnje	189
7. Mesnica, Mest. trg, Šk. Loka, M-MI	183
8. Mesni butik Kočevje, M-KG Kočevje	182
9. Mesnica, Metlika, M-KZ Metlika	144

SPECIALIZIRANE TRGOVINE - TEKSTIL

1. Modna hiša Ljubljana, M-Grmada	203
2. Modna hiša Maribor	175
3. Perla Ptuj, Mip	169
4. Mura, EFP Ptuj, Mip	161
5. Sevnica, Sevnica, M-Sevnica	159
6. Drogerija Ptuj, Mip	155
7. Tekstil, Črenšovci, M-Univerzal	146
8. Oblačila Metlika, M-STP Metlika	139
9. Galanterija Mirna, M-Gradišče	135
10. Šport Portorož, M-Degro	129

SPECIALIZIRANE TRGOVINE - S TEHNIČNIMI IZDELKI

1. Železnina Koper, M-Degro	194
2. Novi dom Ptuj, Mip	177
3. Železnina Lenart, M-Potrošnik	166
4. Gradbeni center Ptuj, Mip	164
5. Tehno center, G. Radgona, M-Sloga	160
6. Oprema Sevnica, M-Sevnica	156

RESTAVRACIJE

1. Restavracija Hotela Sremič, M-Sremič	235
2. Tri Lučke, Krško, M-Sremič	232
3. Restavracija Gaj, Mozirje, M-KGZ Mozirje	225
4. Bistro Hotel Ilirija, Lj., M-Hotel Ilirija	197
5. Orhideja, Zamarkova, M-Potrošnik Lenart	173

BIFEJI

1. Bife Žiri, M-KGZ Sora	223
2. Bife Marjanca, G. Radgona, M-Sloga	192
3. Bife Kandija, NM, M-Standard	191
4. Bife Ločna, NM, M-Standard	188
5. Bife Trnovski pristan, Lj., M-Dolomiti	186
6. Bife Poslovalnica 12, Sevnica, M-Sevnica	174
7. Bife Turnišče, M-Univerzal	155

OSKRBNİ CENTRI - KZ

1. Agroservis, NM, M-KZ Krka	181
2. OC Mozirje, M-KGZ Mozirje	162
3. OC Sevnica, M-KZ Sevnica	156
4. OC Zagradec, M-KZ Stična	149
5. OC Graben, M-KZ Krka	115

SANACIJSKI PROGRAM: POVSEM DRUGAČEN AGROKOMBINAT

Krški Agrokombinat je bil nekdanj, vsaj po nekaterih kazalcih, zelo veliko podjetje. Po sprejetem sanacijskem programu pa bo od njega ostala le še farma na Pristavi, nekaj poljedelstva in klavnica z mesnicami.

Večletne in ponavljajoče se izgube, neuresničena cela vrsta sanacijskih ukrepov in programov, je narekovala odločitev: ali likvidacija ali sanacija na način, ki bo kar najmanj prizadel tako temeljne gospodarske dejavnosti kot zaposlene.

Priprave sanacijskega programa se je to pot lotil lastnik Agrokombinata- Poslovni sistem Mercator. Na osnovi podatkov o večletnem poslovanju treh temeljnih dejavnosti sadjarstva, trgovine z Agroservisom, farme s klavnico in poljedelstvom, je lastnik ugotovil, da bi bila likvidacija poslovne enote Sadjarstvo, kjer je žarišče izgub, v primerjavi z načrtovano sanacijsko potezo predraga in predvsem izjemno boleča za 92 zaposlenih.

Poslovodni odbor Poslovnega sistema Mercator je skupščini oziroma nadzornemu svetu Mercator-Agrokombinata ponudil sanacijski program, ki temelji na reorganizaciji sedanjega Agrokombinata, pri čemer je že upoštevana tudi reorganizacija Mercatorjeve trgovine. Pri tem je pravnemu nasledniku sedanjega Agrokombinata - njegovo jedro sta farma Pristava in klavnica s predelavo v Kostanjevici ter nekaj poljedelstva, zagotovil start poslovanja z očiščeno bilanco, kar pomeni zagotovitev normalnih pogojev za poslovanje. Ponudil pa tudi imenovanje novega direktorja. Trgovski del oziroma poslovna enota Trgovina z Agroservisom sedanjega Agrokombinata pa sta po sanacijskem programu že vključena v projekt reorganizacije Mercatorjeve trgovine. Ta poslovna enota naj bi v celoti, s premoženjem in zaposlenimi prešla v Mercatorjev profitni cent-

er v Krškem, ali enostavneje povedano v sedanjo krško Mercator-Preskrbo.

Usodo sedanje poslovne enote Sadjarstvo, bo po novem krojilo podjetje Eurosad, katerega lastnik je gospod Ivan Kozole. S pogodbo se je zavezal, da bo s premoženjem in zaposlenimi (92) v poslovni enoti Sadjarstvo, stopil na pot samostojnega podjetnika. Poslovni sistem Mercator bo kot lastnik sedanjega Agrokombinata, kupnino namenil poravnavi bremen te poslovne enote.

Skupščina oziroma nadzorni svet Mercator-Agrokombinata sta predlog sanacijskega progra-

ma obravnavala 16. novembra 1996 in ga v celoti sprejela. Razumljivo je, da je bilo treba v razpravi pojasniti nekatere podrobnosti, ki izhajajo zgodovine Agrokombinata, njegovega premoženja, bremen in drugega, ki bi nerazjasnjene, v prihodnosti lahko hromile poslovno dejavnost in življenje tako novega Agrokombinata kot podjetja Eurosad. Našel se je skupni jezik in tako sta novi v.d. direktorja Agrokombinata gospod **Jože Žabkar** in lastnik Eurosada gospod **Ivan Kozole** v prisotnosti članov organov upravljanja sedanjega Agrokombinata in predstavnikov Poslovnega sistema Mercator, podpisala pogodbo o kupoprodaji poslovne enote Sadjarstvo.

1. januarja 1996 se začne za Agrokombinat, ki si bo moral izbrati tudi ustrežnejše ime, novo obdobje iskanja prostora na trgu, za Eurosad pa trda in za sadjarje še posebej tvegana samostojna podjetniška pot. Obema - srečno.



**"Trda bo", lastnik Eurosada
Ivan Kozole (levo)
in roka se mu ni zatresla,
direktor Agrokombinata
Jože Žabkar (desno)**



INFORMACIJA O DELU PROJEKTNEGA SVETA ZA REORGANIZACIJO MERCATORJEVE TRGOVINE

V skladu s sprejeto mikroorganizacijo je vodstvo projekta pripravilo gradivo z naslovom Organizacijska struktura obvladujoče družbe MERCATOR, d.d., oziroma odvisne družbe MERCATOR-SVS, d.d., oziroma odvisne družbe MERCATOR-Dolenjska, d.d., ki vključuje osnovne podatke in informacije o bodočih organizacijskih enotah, makro in mezo organizacijsko strukturo nastalih družb in pregled delovnih mest v vseh organizacijskih enotah, kar bo osnova za nadaljnje delo na področju sistemizacije in vrednotenja delovnih mest.

**Sekretarka
projekta
Vera Aljančič**

Tudi v mesecu novembru in decembru letošnjega leta je potekalo in še poteka intenzivno delo na projektu nove organiziranosti Mercatorjeve trgovine. Tako je Projektni svet na svoji seji dne 27.10.1995 obravnaval dopolnjen predlog mezoorganizacije poslovnih funkcij obvladujoče družbe MERCATOR, d.d., kot tudi mezoorganizacijo bodočih odvisnih družb MERCATOR-SVS, d.d., in MERCATOR-Dolenjska, d.d., ki bosta nastali na območju severovzhodne Slovenije oziroma Dolenjske. Poleg tega je projektni svet opravil tudi že obravnavo usmeritev za izdelavo mikroorganizacijske strukture in sistemizacije delovnih mest v novi organiziranosti Mercatorjeve trgovine ter se seznanil z vsebino dveh pravilnikov s finančno - računovodskega področja.

Na podlagi predloga delovnih mest in zasedbe delovnih mest v profitnih centrih, ki je bil podan v mezoorganizaciji za vse tri poslovne funkcije, torej za aktivnosti komercialne, financ in računovodstva ter kadrovske-spolne aktivnosti, so morale delovne skupine za bodoče profitne centre presoditi konkretne razmere v svojem profitnem centru in pripraviti predlog zasedbe delovnih mest. Pri tem so kot kriterije upoštevale zlasti velikost bodočega profitnega centra, število prodajaln (prihodkovnih centrov) in obseg detajlističnega prometa.

Na podlagi prispelih predlogov delovnih skupin je vodstvo projekta za vsak bodoči profitni center pripravilo analizo obstoječega stanja, nazivov in zasedbe delovnih mest, ki je pokazala, da imajo Mercatorjeve trgovske družbe sistemizirana zelo različna delovna mesta, čeprav mnogi delavci po vsebini opravljajo enaka dela in naloge. Zato je vodstvo projekta z vsako delovno skupino opravilo individualni pogovor, na osnovi katerega je, upoštevajoč obstoječe stanje, predlog delovne skupine in predlog vodstva projekta, izoblikovalo nazive organizacijskih enot in delovnih mest v posameznem bodočem profitnem centru.

Pri tem je kot kriterije upoštevalo celotni prihodek v letu 1994 (promet na drobno), struktura realizacije (ne)živila, šte-

vilo prihodkovnih centrov, število zaposlenih, povprečno število dokumentov, ki se knjižijo v knjigovodstvu (I.-VI/1995) in način vnosa podatkov (ročno, AOP). Glede na našete kriterije so bili vsi bodoči profitni centri s področja detajlistične prodaje razvrščeni v dve skupini. V prvi (večji profitni centri) sodijo:

Dolomiti, Golovec, Grmada, Nanos in Preskrba, Krško v obvladujoči družbi ter Univerzal v bodoči odvisni družbi MERCATOR-SVS, d.d., v drugo skupino pa sodijo vsi ostali profitni centri s področja detajlistične prodaje. Tako bodo imeli profitni centri prve skupine komercialno in kadrovske - splošno službo ter računovodski referat, ostali profitni centri pa komercialni in kadrovske-spolni oddelek ter računovodski referat. Na opisani način je vodstvo projekta prišlo do predloga mikroorganizacije, ki jo je projektni svet sprejel 1.12.1995, uprava obvladujoče družbe pa 4.12.1995.

Poleg tega se je svet seznanil še s predvideno novo sistemizacijo delovnih mest in z izhodišči za vrednotenje delovnih mest ter osnovami za izgradnjo sistema plač.

V skladu s sprejeto mikroorganizacijo je vodstvo projekta pripravilo gradivo z naslovom Organizacijska struktura obvladujoče družbe MERCATOR, d.d., oziroma odvisne družbe MERCATOR-SVS, d.d., oziroma odvisne družbe MERCATOR-Dolenjska, d.d., ki vključuje osnovne podatke in informacije o bodočih organizacijskih enotah, makro in mezo organizacijsko strukturo nastalih družb in pregled delovnih mest v vseh organizacijskih enotah, kar bo osnova za nadaljnje delo na področju sistemizacije in vrednotenja delovnih mest v začetku leta 1996.

V mesecu decembru pa potekajo tudi vse potrebne aktivnosti v zvezi s prenosom dejavnosti na bodoče trgovske družbe (na obvladujočo in odvisni družbi v severovzhodni Sloveniji in na Dolenjskem) kot tudi vsi formalno-pravni postopki za prevzem delavcev.



ANGELSKÉ PODOBE V GALERII MERCATOR

Sedma in v letošnjem letu zadnja razstava v galeriji Mercator je razstava del akademske slikarke Metke Krašovec

Metka Krašovec se je rodila leta 1941 in leta 1964 diplomirala na Akademiji za likovno umetnost v Ljubljani na oddelku za slikarstvo, pri prof. dr. Gabrijelu Stupici. Grafiko je specializirala v Ameriki in Veliki Britaniji, končala je specialko za grafiko pri prof. Riku Debenjaku. Leta 1986 je dobila naziv izrednega profesorja za risanje in slikanje, leta 1991 pa naziv rednega profesorja na ljubljanski Akademiji. Prvo samostojno razstavo je imela leta 1968 v Beogradu, na skupinskih razstavah pa je pričela sodelovati že leta 1963. Razstavlja doma in v tujini. Ukvarja se z knjižnimi ilustracijami, njeni pa so tudi vitraži in freske v Cerkvah Sv. Lovrenca v Kokrici. Prejela je več nagrad, tako za slikarska dela kot za likovno opremo.

Kritik Milčec Komel je o likovnem svetu in podobah Metke Krašovec zapisal:

"Vse, kar je za Metko Krašovec najbolj vrednega, živi v hrepenju in sanjah in se prikazuje v podobah, ki strme tja, kamor slikarka brez njih ne vidi. Zato se scela, vdano in uročeno prepušča svojim ustvarjalnim sanjam, angelom in demonom, zrcalom svoje duše - včasih so montirana na slikah ali okvirih resnična zrcalca, v katerih v dialogu s

slikarko lovimo še svoj odblesk - in skoznje sugerira privide, v katerih je nevidno utelešeno njeno notranje življenje kot podoba strmenja v idealni svet med izsanjanimi cipresami in otoki. V neskaljeni svetlobi pred prosojnimi obzorji strmijo njene občutljive angelske žene v večnost, v kateri pridružujejo tudi umetnico samo, na znameniti podobi Trojno ogledalo, kjer drži angel v rokah njen avtoportret, tudi dobesedno. Dan in večer sta enaka sveže bleščeče umitemu brezbrežnemu jutru, ki v umetnosti zazrtosti ne ve za atmosferske spremenljivosti in nočni zaton, ampak se lesketa v negibni jasnini večnega trenutka, ki je v svoji popolnosti kot v večno življenje prerajena človeška minljivost. Ezoterična gladina, iz katere vstajajo božanski prividi in pred katero strmijo pogledi, je obnemela, ker je njenim angelskim sirenam dano videti v življenjsko skrivnost. Zato skozi te zastarte poetične podobe kot skozi duhovno, s stebrišči cipres obdano angelsko svetišče strmimo v strmenje, za katerim slutimo cilj, ki ga posredno, kot z zrcalom, lovi slikarka s pogledi svojih angelov, glasnikov popolnosti, ki jim daje - vsaj najpopolnejšim med njimi - njena hrepeneča ustvarjalna duša čarobno sugestivnost in nesmrtno moč."





NOVO V BLIŽINI MADŽARSKE MEJE

Tudi na podeželju naj bodo trgovine svetle in zračne, kajti tudi tu so kupci, ki verjamejo v Mercatorjevo najboljše sosodstvo. Mercator-Univerzal je konec oktobra eno takih trgovin namenil Dobrovničarjem.

**Stanko
Klemenčič-
Saražin**

Dobrovnik, Madžari ga imenujejo Dobronak, je tipično panosko naselje, ki leži nekako sredi poti med znanimi Moravskimi toplicami in Lendavo. Večina prebivalcev govori madžarsko. Kraj obsega sistem širokih ulic, med katerimi ima tista med cerkvijo in mostom čez potok značaj panoskega trga. Tu je do letošnje jeseni stala tudi stara Mercatorjeva trgovina. V skoraj tridesetih letih jo je dodobra najedel čas.

Mercator-Univerzal je v dobrih treh mesecih na istem mestu postavil povsem novo trgovino, vasi v okras, sebi v ponos. S postavitvijo nove trgovine, ki so jo gradili Marlesovi strokovnjaki, opremila pa Mercator-Optima, so Dobrovničarji dobili sodobno trgovino, v kateri bodo lahko, poleg izdelkov za dnevno rabo, kupovali tudi tekstil.

Od prejšnjih 245 kvadratnih metrov se je trgovina razširila na nekaj manj kot 450 metrov. Prodaji živil in izdelkom za dnevno rabo je namenjena več kot polovica površine, tekstilu je odmerjenih nekaj manj kot 80 metrov. Vendar pa je prodajalna urejena tako, da jo je mogoče v celoti nameniti prodaji izdelkov za dnevno rabo, če se bo pokazalo, da prodaja tekstila ne bo donosna. O tem, kakšen tekstilni program in koliko ga bo v novi trgovini, bodo odločale

zahteve in želje kupcev.

Nova trgovina je Mercator-Univerzal veljala 60 milijonov tolarjev, pri čemer je 50 odstotkov zneska zagotovil iz lastnih sredstev, drugo polovico pa si je izposodil v Mercatorjevem razvojnem skladu.

Kako potrebna je bila nova trgovina, dokazuje udeležba krajanov na otvoritvi in predvsem pozornost, s katero so jo odprli. Dobrovniški šolarji so odprte novih Mercatorjevih vrat pozdravili s prijaznim kulturnim programom, proizvajalci pa s pokušino. Emba je povabila na kavo Santana, Kmetijski kombinat Ptuj na kupico rujnega, ptujska Perutnina na pečene piščance in hrenovke, Radenska na Pepsi colo.

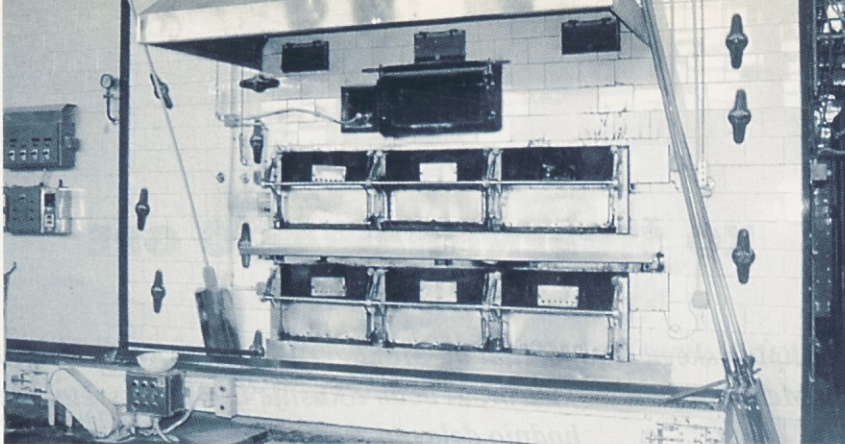
Udeležence otvoritve sta pozdravila direktor Mercator-Univerzala gospod **Vendel Ostrič** in podpredsednik Mercatorjevega poslovnega odbora za razvoj trgovine gospod **Pavel Brglez**. Prvi je Dobrovničarjem zagotovil dobro založenost trgovine in njen posluh za prilagajanje njihovim potrebam, drugi pa je spregovoril o reorganizaciji Mercatorjeve trgovine, ki bo poleg konkurenčnosti celotnega Mercatorja, zagotovila tudi pogoje za prenovo njegovih približno 300 samopostrežnih prodajaln, starejših od 20 let.

Dobrovničarji so jo težko čakali



Vendel Ostrič, direktor M-Univerzala





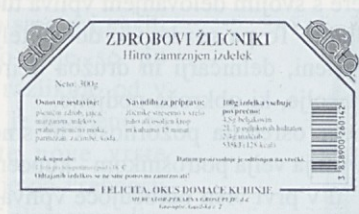
Marjeta Potočnik - ustvarjalka Felicite pravi:
"Kruh je ena sama ljubezen"



FELICITA VAM JE PRIPRAVILA

Že kar lep čas so na trgu zamrznjeni izdelki z blagovno znamko Felicita - od štrukljev do žlikrofov. Iz Pekarne Grosuplje pod tem znamenitim imenom prihaja na trg nova skupina izdelkov. Da različnih in odličnih vrst kruhov in peciva niti ne omenjamo.

Ko večina med nami komaj odpira oči, je velik del posla grosupeljskih pekov že opravljen. Kruhek naš vsakdanji, narejen z ljubeznijo in znanjem, je že na poti. Dišeč, voljan in mehak, z gladko ali lepo razpokano skorjo, da samodejno sežeš po njem in že okušaš njegovo slast...kruhek naš vsakdanji. Umetnosti peke kruha so v Pekarni Grosuplje dodali še umetnost ne ravno sukanja kuharice, temveč umetnost priprave zamrznjenih izdelkov. Poimenovali so jih Felicita, saj jih izdelujejo po tisočkrat in tisočkrat preverjenih receptih slovenske kuhinje, ki so ji dodali pridih sodobne tehnologije. Izdelke zamrznejo, da bi jim vi lahko vdihnili toploto in jim dodali svojo fantazijo v pripravi, dodali tiste drobnarije, zaradi katerih je vaša kuhinja samo vaša in nikogar drugega. Znamim štrukeljcem, cmokom, žlikrof-



rom in podlagam za pizze se pridružujejo novi izdelki, ki so deloma že v zmrzovalnih skrinjah Mercatorjevih in drugih trgovin, deloma pa se bodo v kratkem še pojavili.

Krompirjevi svaljki, koliko zamudnega dela. So pa tako dobri. **Postrezite s Felicitinimi zamrznjenimi krompirjevimi svaljki!** Lahko jih skuhate v kropu, sopari ali pa ocvrete!

In v juhi vas Felicitini zdrobovi žličniki zanesljivo ne bodo izdali! Ko vas muči skrb, kaj za kosilo, večerjo...Pomislite na **Felicio** - slastni domači mesni polpeti ali mesna rolada z jajčnim nadevom!

Ti novi izdelki niso v tradicionalni embalaži, lični in prepoznavni škatli. Čakajo vas oziroma vas bodo čakali pakirani v prozorni foliji, vendar z dobro prepoznavno Felicitino nalepko.

Povprašajte pri vašem trgovcu - če je res najboljši sosed, vam bo skupaj s Felicio pomagal pregnati eno od skrbi. In dan bo že zato prijaznejši. Sicer pa v Felicitini kuhinji kar naprej razmišljajo, mesijo in preskušajo ideje in ne bo spet dolgo, ko vam bo ponudila nove izdelke. Z vsakim njenim izdelkom, prijaznejši dan več.



KO ŠTUDENT NA RAJŽO GRE

S štipendiranjem podiplomskega študija, tudi na Manager Buisiness Administartion (MBA) šoli, ki je v Radovljici, želi Mercator priti do kadrov, ki bodo izkušnje in znanje sveta, prenesli v svojo prihodnjo delovno sredino.

Študentka druge generacije Rezidenčne ga študija MBA v Radovljici, sicer pa Mercatorjeva štipendistka **Marta Jesenek**, je o potovanju študentov po Ameriki zapisala nekaj svojih opažanj..

Naše potovanje se je začelo oktobra. Obiskali smo tri ameriške univerze in njihove poslovne šole, poleg tega pa smo imeli pogovore s številnimi vodilnimi (menedžerskimi) ekipami ameriških korporacij. Naš obisk se je končal z razgovori s predstavniki "slovenske poslovne komune", ki je skoncentrirana okrog predstavništva Ljubljanske banke in slovenskega konzulata v New Yorku. Obiskali smo še slovensko ambasado in ameriški Kongres v Washingtonu.

Najprej v poslovne šole

Razumljivo je, da smo obisk namenili predvsem šolam, s katerimi ima naša šola tesnejše stike in katerih profesorji predavajo tudi nam. Obiskali smo Indiana University v Bloomingtonu, Kellogg School na Northern University in Cornell University v Ithaki. Predvsem slednji sodita med petnajst najbolj priznanih ameriških univerz, njuni poslovni šoli pa med dvajset najboljših v Združenih državah.

Bivanje smo izkoristili za srečanja in pogovore z uglednimi profesorji. Seveda pa so bile za nas najbolj zanimive izmenjave izkušenj z ameriškimi študenti programov MBA. Za nas je bila zlasti zanimiva literatura, ki jo bomo uporabili za pripravo magistrskih nalog.

Središče vsega je kupec

Razgovore z vodstvi podjetij lahko strnem v nekaj značilnosti oziroma zakonitosti.

Ameriška podjetja izjemno pozornost namenjajo odnosom s svojimi "stakeholderji" to je z vsemi, ki so v vzajemnem odnosu s podjetjem. To je z ljudmi, ki vplivajo na podjetje in na katere s svojim delovanjem vpliva tudi podjetje. To pa so: kupci, dobavitelji, zaposleni, delničarji in družba oziroma okolje, ki obkroža podjetje.

Vendar osrednja pozornost in smer delovanja velja potrošnikom - kupcem, saj ti v prvi vrsti odločujoče vplivajo na uspešnost podjetja.

Za poslovanje podjetja je bistvenega pomena, kako je definiran odnos podjetja do potrošnika in kako odnos potrošnika do podjetja. Iz tega posledično izhajajo odnosi z ostalimi skupinami oziroma "stakeholderji", korporacijska kultura podjetja in poslovna strategija podjetja. Ta odnos lahko ilustriramo s primerom. Cene delnic velikih trgovskih korporacij (Wal Mart Stores, J.C.Penney, Woolworth and Limited), ki se ukvarjajo s trgovino na drobno, so nedavno tega padle. Padec cene je povzročilo nekaj neobetavnih poročil o zaslužku maloprodajanih podjetij v zadnjih mesecih in vladno poročilo o oktobrskem padcu prodaje v trgovini na drobno.

Menedžerji s specializiranim znanjem

Ena temeljnih značilnosti Američanov so relativno ozko specializirano znanje oziroma specializirano znanje za opravljanje točno določenih delovnih nalog, kar se odraža tudi pri določanju delovnih nalog vsakega od članov

vodilne ali druge ekipe. Tako smo po eni strani od ameriških menedžerjev dobili profesionalne predstavitve podjetij in izjemno strokovne odgovore, po drugi strani pa so nekatera naša širše zastavljena vprašanja, ki niso povsem zadevala delovnega področja sogovornikov, ostala brez odgovorov.

Med posebej zanimiv obisk štejem obisk v korporaciji Quaker Oats, ki je po dejavnosti podobna Poslovnemu sistemu Mercator, saj izdeluje različne živilske izdelke. Korporacija ima celo množico blagovnih znamk, ki jo dopolnjujejo ali zmanjšujejo v odvisnosti od tržnosti posamezne blagovne znamke. Ime Quaker nosijo le tradicionalni žitni izdelki, njim pa so z razlikovanjem svojega poslovanja dodali nove izdelke s popolnoma drugačnim imidžem (primer sta Sanpple in Gatorade), ki se praktično v nobenem primeru ne povezujejo s firmo Quaker. Podobna je politika Coca Cole. Njen učinek je v tem, da se morebitni neuspeh ene blagovne znamke ne prenaša na celotno podjetje in ostale njegove izdelke.

Med izredno profesionalno štejem predstavitev družbe AT&T - ene največjih ameriških telefonskih družb. Predstavitev je pokazala, kako podjetje rangira ustvarjanje vrednosti. Na prvem mestu je vrednost samega podjetja, sledijo ji vrednost za kupce, delničarje in zaposlene.

Z idejo "osredotočenje na kupca" (customer fokus), se v Ameriki srečuješ na vsakem koraku. Podjetja temeljito opazujejo in vodijo svoje odnose s "stakeholderji". Opazujejo pričakovanja in želje. Če hočejo njihova pričakovanja in želje zadovoljivo izpolniti, morajo podjetja pazljivo definirati "žarišče" (fokus), skozenj pa vse aspekte svojega delovanja.



OLJE CEKIN - VITAL

Novo varovalno živilo so izdelali v Tovarni olja - Oljarica v Kranju. Priporočljiv izdelek - priporočljiva informacija za prodajalce.

ing. Anči Svečak

Med najpomembnejšimi dejavniki tveganja za nastanek sodobnih civilizacijskih bolezni je nedvomno neustrezna prehrana. Zdrava (varovalna) živila so sestavni del zdravega načina življenja, ki je pogoj za ohranjanje in krepitev našega zdravja ter varovanje pred nastankom civilizacijskih bolezni, med katerimi so najnevarnejše bolezni srca in ožilja ter rak.

V Oljarici Kranj se trudimo, da bi police polnili z novimi, vedno kakovostnejšimi izdelki. Tržišče je vedno bolj zahtevno, saj imajo kupci vedno strožja merila. Lep videz in dober okus ne zadoščata več. Vse več jih želi predvsem zdravja. Ravno njih smo imeli v mislih, ko smo pripravili novo **jedilno olje Cekin - Vital**. To olje se po maščobnokislinskem sestavu popolnoma razlikuje od v svetu uveljavljenega sončničnega olja, saj je narejeno iz novo razvitega hibrida sončnice. Iz te nove vrste sončničnega semena je pridobljeno olje, ki je po vsebnosti in sestavi maščobnih kislin, skoraj identično olivnemu olju. Raziskave prehranjevanja so pokazale, da je prebivalstvo Sredozemlja manj podvrženo boleznim srca in ožilja, kar pripisujejo redni uporabi olivnega olja v prehrani in s tem povezane ugodne sestave maščobnih kislin.

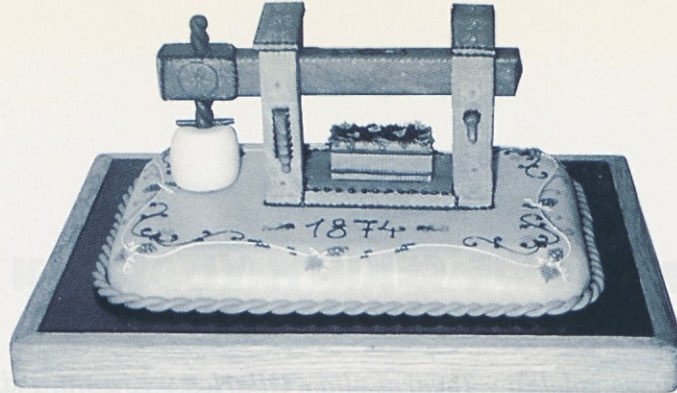
Olje Cekin - Vital je idealno nadomestilo za tiste, ki jim intenzivni vonj in okus olivnega olja ne ustrežata. Idealna sestava maščobnih kislin, še posebej visok delež oleinske kisline, ustreza vsem kriterijem zdrave prehrane. Visok delež mononenasičene maščobne kisline, ki je najbolj zaželjena ter vsebnost vitamina E, dajeta olju varovalni učinek za zdravje srca in ožilja ter znižuje raven nevarnega holesterola v telesu.

Odlikujeta ga tudi nevtralni vonj in okus ter izredno dobra odpornost na visoke temperature (stabilnost olja je kar trikrat večja kot pri običajnem sončničnem olju), zato ga priporočamo za pripravo vseh vrst hrane. Tako kot vsa rastlinska olja tudi **Cekin - Vital** ne vsebuje holesterola.

Olje **Cekin-Vital** je tako po sestavi maščobnih kislin kot po tehnologiji priprave najpopolnejše jedilno olje na slovenskem tržišču. Maščobnokislinska sestava olja ustreza normativom zdrave prehrane, zato je **Društvo za zdravje srca in ožilja Slovenije tovarni olja Oljarica - Kranj podelila znak VAROVALNEGA ŽIVILA za jedilno olje rafinirano olje Cekin - Vital**. Znak varovalnega živila naj bi potrošnikom pomagal pri izbiri izdelkov ter jih seznanjal in navajal na zdravo prehrano. Zanj lahko upravičeno trdimo, da je to jedilno olje, s katerim bodo potrošniki storili velik korak k bolj zdravemu prehranjevanju.

Naj Cekin - Vital doživi uspeh, kakršnega si zasluži!





GOSTINSKO TURISTIČNI ZBOR

Srebro za Mercatorjeve kulinarike, kuharje in bron za vinske svetovalce



Milena Kerin



Robert Blazinšek



Metka Račič

24. in 25. oktobra 1995 je bil v Radencih. Gostinsko turistični zbor - tradicionalno srečanje slovenskih gostincev. V tekmovalnem delu so se ga udeležili tudi gostinci iz Mercator-Sremiča.

V pripravi kulinaričnih izdelkov je srebrno medaljo osvojila gospa Milena Kerin, vodja kuhinje v Hotelu Sremič. Pripravila je: ploščo za 4 osebe "cvet jeseni", nadevane lignje po provansalsko, košutin hrbet po gozdarsko in račje prsi z mlado koruzo.

V pogovoru nam je gospa Kerinova zaupala, da je priprava jedi za tekmovanje povsem nekaj drugega kot priprava jedi za pravega gosta. Stroga komisija na kulinarični razstavi ocenjuje estetski izgled in spoštovanje gostinskih standardov za pripravo hrane. "Priprave za razstavo se začnejo že z receptom, razmišljanjem o sodobnih trendih v pripravi hrane in seveda končajo z risanjem osnutka, kako bo izdelek izgledal. Ko vse natanko premislim, se v kuhinji lotim dela. Kulinarični izdelek v večini primerov ni izdelek zgolj ene same osebe, saj pri pripravi potrebuješ pomočnike. Sem

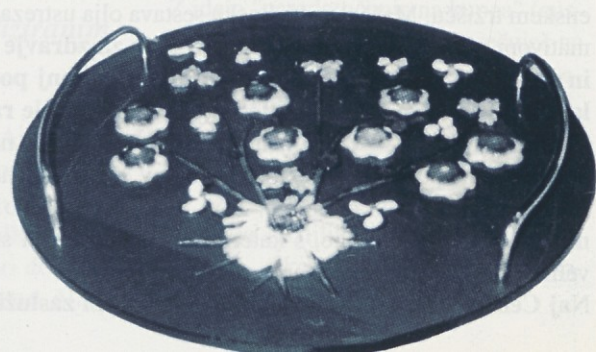
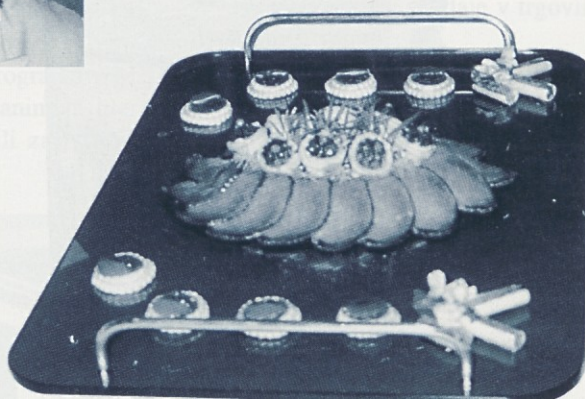
pa vesela srebrne medalje, čeprav me vedno muči, kaj je manjkalo do zlate," je dejala gospa Kerinova.

Franc Župevc iz gostilne Pod Gornjanci v Kostanjevici je dosegel drugo mesto v pripravi divjačinskega golaža.

Somilier Robert Blazinšek, sicer vodja restavracije Tri Lučke "je letos dobil le bronasto medaljo za poznavanje slovenskih vinskih rajonov in vin. Verjetno je temu botroval nov način ocenjevanja. Zlata medalja v tej kategoriji tekmovalja sploh ni bila podeljena, podeljena je bila ena srebrna in tri bronaste. Razveseljivo pa je, da je njegova kolegica **Metka Račič** dobila priznanje za svoj prvi nastop v smomilierskih vrstah.

Za sodelovanje se je opogumil tudi **hotelski slaščičar Branko Gramc**, ki je znano prešlo pri Treh Lučkah upodobil v torti.

Za majhen kolektiv Mercator-Sremiča je udeležba na tekmovalju v okviru gostinsko turističnega zbora vedno izziv. Vse, kar dobrega znajo in zmorejo se vedno najde na mizi pred gostom. Mmm, je dorbo!



NASVET ZA NOVOLETNO VEČERJO

*Izbiri jedi, skrivnost njihove priprave in izbiri
vina sta nam svetovali gospa Kerin in gospa
Račič*

Aperitiv: Ekstra peneče vino Brut (Vinag Maribor)

Predjedi: nadevana jajčka, krepka juha z jetrnimi cmoki, ribji file z orehi

Vino: polsuho, Zeleni Silvanec (Kmetijska zadruga Krško, letnik 1994)

Glavne jedi: svinjski medaljon Mercator, goveji file z zelenim poprom s prilogami: krompirjeva slamica, riž s šunko, gobova rezina

Solata: motovilec ali sestavljena solata

Vino: suho, Modra Frankinja (Kmetijska zadruga Krško, letnik 1993)

Sladica: silvestrska snežinka, kava

Vino: Souvignon, jagodni izbor (Kmetijska zadruga Krško, letnik 1993)

*In ob uri, ko se staro leto prevesi v novo : peneče vino
Freixenet Negro!*

Ko pa bodo v najdaljši noči začele teči zgodnje ure:
pikantne sarmice ali kisla juha.

Skrivost priprave:

Ribji file z orehi: postrvi odstranimo kosti, file posolimo in namažemo z maslom, povaljamo v sesekljanih orehih in počasi pečemo. Pečen file okrasimo z rezino limone, peteršiljem in postrežemo toplo.

Svinjski medaljon Mercator: naravno spečemo svinjski ali telečji zrezek, nanj položimo rezino pršuta, potresemo z dušenimi šampinjoni in pokrijemo z rezino sira. Tako pripravljen zrezek damo v ogreto pečico, ko je sir stopljen, je zrezek pripravljen.

Gobova rezina: spečemo palačinke, namažemo jih z dušenimi šampinjoni, zvijemo in ocvremo. Ocvrte poševno narežemo, tako da dobimo rezine z lepo vidnimi plastmi nadeva in testa.

Silvestrska snežinka: spečemo okrogel biskvit, debel približno dva prsta. Biskvit položimo na krožnik, ki smo ga prej posuli z grobo mletimi orehi. Biskvit navlažimo s sadnim sokom, na sredo položimo polovico konzervirane breskve, obod pa okrasimo z različnim konzerviranim ali svežim sadjem in smetano. Breskev prelijemo s čokoladnim prelivom.

Naj vam tekne in srečno Novo leto iz Mercator-Sremiča.

Najdaljša noč v Mercator - Sremiču

Sremičevi gostinci bodo v novoletni noči na nogah. Vrtele se bodo kuharice, sukali se bodo natakariji, muzika bo igrala ..., gostje pa bodo ob polni mizi in kozarcih pričakovali tisto veličastno uro, ko so vsa srca odprta samo za pričakovanja v novem letu.

Gostom v Hotelu Sremič in pri Treh Lučkah letos ne bodo postregli s klasično večerjo - izkušnje pravijo, da klasične večerje goste samo z dolgočasijo in polenijo, zato jim bo vso noč na voljo bogat samopostrežni bife, po polnoči pa se bo pred njimi kadila kisla juha, sarmice in še kaj drugega, kar oživlja.

Cena silvestrovanja v Hotelu Sremič za eno osebo je 8.000,00 SIT, pri Treh Lučkah 7.000,00 SIT, v hotelu bodo godli Vagabundi, pri Treh Lučkah Palma.

In še nasvet: skrokani in ometični ne sedajte za volan, spanje v dvoposteljni sobi za 8.000,00 SIT vam lahko reši življenje ali pa prihrani nekaj tisoč mark. Razmislite! Za srečo je treba tako malo!



NOČ LEPIH OBLEK

Lidija Jež



Novoletna noč - noč pričakovanj, obračunov, sklepov, dobrih misli, velikih načrtov ... in noč lepih oblek. Te dajo piko na i čarobnemu novoletnemu času. Letos bodo novoletne obleke manj bleščeče kot so bile lani, manj napadalne v barvah in tudi manj erotične, zato pa bodo toliko elegantnejše.

Kajti z velikimi koraki se vrača majhna svečana obleka - ponavadi črna ali v drugih nevpadljivih barvah kot so temno lila, siva in podobne. Tkanine pa so izbrani žoržeti. Spominja na 60. leta, na zlate čase Audrey Hepburn, Natalie Wood ... Nakazuje linijo telesa, prosta ima ramena, ovalni vratni izrez pa je ali minimalen ali pa pogumnejši, torej globlji.

Obleka sega do kolen, ali pa je - za prav svečane priložnosti - skoraj maks. Prekrivajo bolero ali pa klasična jakna. Oboje je lahko, ob temni enobarvni obleki, močnejših barv, vzorčasto ali tudi svetlikajoče. Kajti glamurju se moda ni povsem odpovedala - ta ostaja v dodatkih k osnovnemu oblačilu. In prav v novoletni noči imamo radi tudi zunanje izraze razkošja. Če si ne boste omislile svetlikajočega blejzerja, pa naj bo vaš nakit bolj "baročen" ali pa naj vrat krasijo perle v večih nizih. Tudi dolge satenaste rokavice si lahko nadanete in satenaste čevlje s kar se le da visoko ali, če je nižja, kar se le da tanko peto. Ob robustni obutvi, ki zaznamuje letošnjo jesen in zimo, so svečani čevlji prav krhki. Ter seveda majhno torbico - prav tako v satenu - ki pa je lahko škatlaste oblike ali večno "pismo".

In ko bo novoletna noč za nami, bo še veliko priložnosti, ko bo majhna svečana obleka v taki ali drugačni kombinaciji ter s takimi in drugačnimi dodatki še velikokrat zaživela - na koncertu, na rojstnodnevni zabavi, na večer, ko se bomo počutile še posebno lepo. Kajti odkar jo je "iznašla" Coco Chanel, je večno na sceni. Letoš pa jo moda še posebej poudarja.



BOŽIČNE IN NOVOLETNE ŠEGE

Pravijo, da biva v rastlinskem svetu, pozimi pa zlasti v zimzelenem rastlinju življenjska moč, ki more koristiti živalskemu svetu in človeku.

Od tod božična šega, da kot v izbi prekrijejo s smrečjem ("paradiž"), da ponekod pod strop obesijo smrečico. Iz nje se je v nemških deželah razvilo božično drevo, na slovenskih tleh se je božično drevo razširilo pred prvo svetovno vojno, na splošno pa med obema svetovnima vojnama.

Iz podobnih nagibov je nastalo tepežkanja (28.12.1995), šega, pri kateri dečki, svoj čas tudi fantje, s šibami ali s spletenimi korobači tepejo odrasle, sprva predvsem dekleta in žene, zdaj pa odrasle sploh, želeč ženskam rodnost, drugim pa čilost in zdravje.

Na zahodnem obrobju slovenskega ozemlja pa je bil razširjen božični panj (čok, čuja), debela klada (hlod), ki je moral na sveti večer in pozneje goreti na ognjišču. Do tega čoka so se vedli kakor do živega bitja, mu dajali jed in pijačo in ga ogovarjali.

Sploh se božičnega praznika drži svojevrstni splet magičnih, vendar po krščanski meri preoblikovanih verovanj: kajenje in kropljenje na sveti



večer, pred novim letom in pred tremi kralji; božična miza s poprtnikom; predmeti položeni po klopih in po tleh; po vrhu pa še vrsta vedeževalskih dejanj. Komaj še kdo pomni vero, da stoječ na stolčku, ki si ga delal od Barbarinega do svetega večera - med polnočnico razločiš v cerkvi vse čarovnice.

Stara je tudi vera v moč božičnega kruha: od čimveč hiš ga ješ, tem močnejši boš; otroci se morajo visoko kvišku poganjati za njim, da bodo hitro zrasli.

Še danes je razširjena predkrščanska



vera, da bo novo leto enako novoletnemu dnevu, če dobro ješ in piješ, če si zdrav in vesel na novoletni dan, bo tako vse leto.

Le redko kje je ohranjeno nekdanje zelo priljubljeno koledovanje, ki je navada iz 13. stoletja, ko so ljudje v božični dobi hodili naokrog v velikih sprevedih. Koledniki so hodili iz hiše v hišo. Najprej so zapeli pesem, ki je povedala namen obiska, šele potem so vse v hiši pozdravili in jim zaželeli vesele praznike, hiša pa jih je obdarila.

Sveti večer nastopi, ko odzveni avemarijo. Po stari krščanski navadi se praznovanje prične s prenašanjem prižganega kadila po domu. S prenašanjem prižganega kadila začnajo takoj, ko se zmračí. Pri obredu sodelujejo vsi domači. Hišni gospodar vzame posodo z žrjavico in nanjo natrosi kadilo. Drug vzame posodo z žegnano vodo in z vejico božičnega dreveška sproti kropi. Sprevod stopi v vse hišne prostore, tudi v klet in na podstrešje, v hlev, gospodarska poslopja in okrog hiše. Med prenašanjem kadila navadno molijo veseli del rožnega venca ali očenaš. V vsakem prostoru prižgejo vse luči in jih pustijo goreti vsaj do polnoči. Ko nehajo prenašati kadilo se prične praznovanje.



NAGRADNA KRIŽANKA

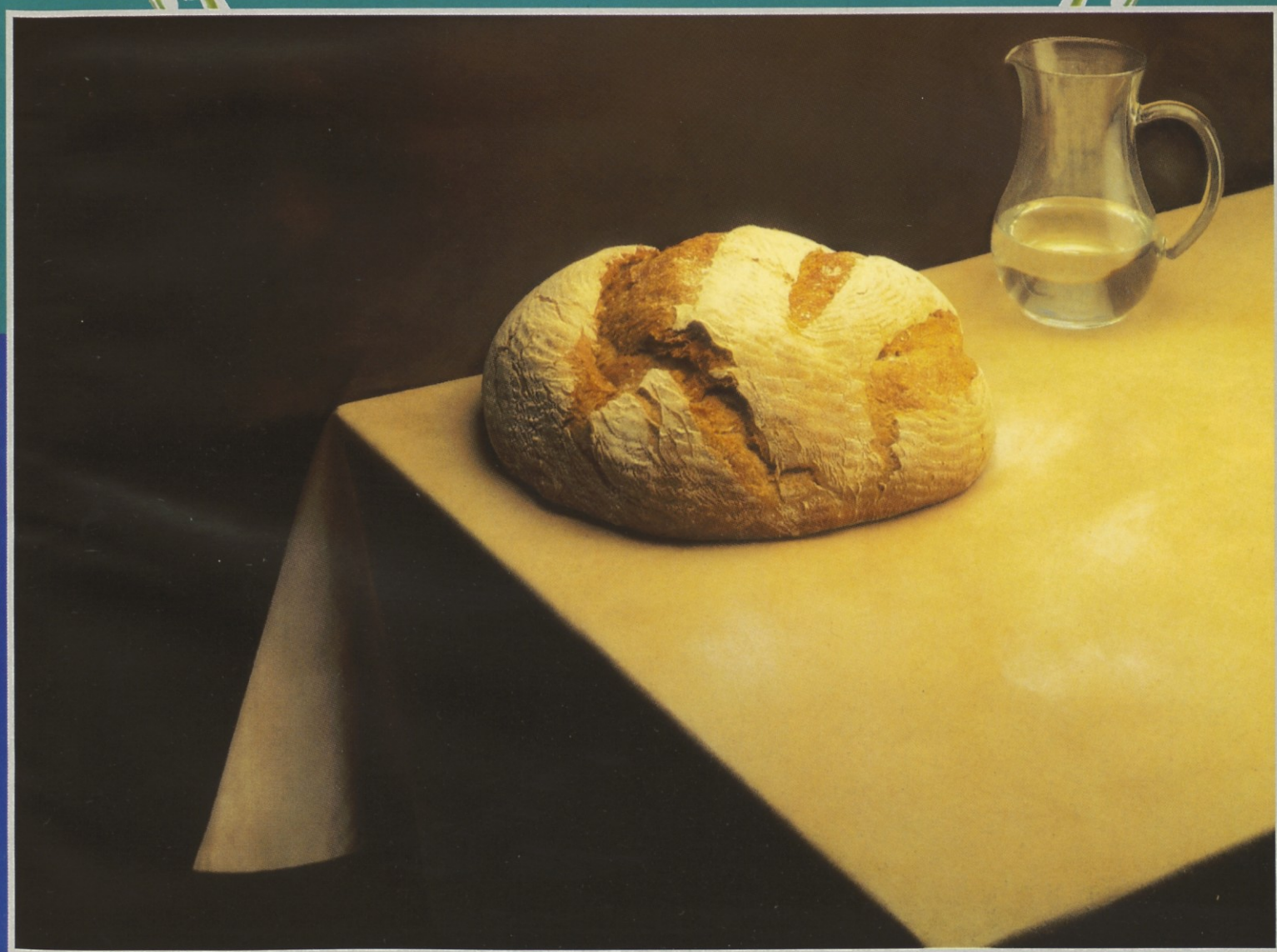
					AMERIŠKI PLAVALEC, DOBITNIH ŠTEVILNIH OLIMPIJSKIH MEDALJ (MARK)	NAUK O MONADAH PRI FILO- ZOFU LEIBNIZU	PODROČJE MNOŽIČNE KULTURE, LAŽJA ZABAVA	PREŠTE- VANJE	GERMANSKA BOGINJA ČASA IN USODE	SAMCI DOMAČIH ŽIVALI	PREBIVAL- KA EVROP- SKEGA POLOTOKA	JEZIK TATAROV
					HUMOR- NOST, ŠALJIVOST							
					MANJŠA PTICA UJEDA							
					VZGOJNI ZAVOD MOŠKI, KI MORI SVO- JE ŽENE							
SODOBNI SLOVENSKI PESNIK IN SATIRIK (JOŽE, ZBIRKA PESMI "BELA ITAKA")	OSMI DELI CELOTE	RODOVITEN DANSKI OTOK, LOLLAND	HUD ALKALOID V VOLČJI ČEŠNJI	PRAVNA ZNANOST	ZAČETNI ZNESEK PRED VOŽNJO S TAKSIJEM KNJIŽNA EDICIJA IN MEDIAS					DOKTOR VEDA O GOBAH		
ŠESTI PLANET NAŠEGA OSONČJA						DAN V RIM, KOLEDARJU SNOV ZA EMUL- GIRANJE			GLODALEC UŽITNI ČRV JUŽNIH MORIJ			
FRAN- COSKA HIMNA								PASMA SREDNJE VELIKIH PSOV				
GLINA, ILOVICA				ZARODEK RASTLINE BALERINA PAVLOVA			ZNAMKA JAPONSKIH AVDIO APARATOV ZADNJI ŽABJI NOGI (DVOJINA)					
TANKO, MEHKO USNJE					NENADEN VZPON, BOOOOOM		CIRKUŠKI BURKEŽ					
MESTO V NOTRA- NJOSTI DALMACIJE					ROBERT LINDER	ZAPIS DOGODKOV PO LETIH, KRONIKA	PREVOZNO SREDSTVO IZ DEŠČICE IN KOLESC					
IME PESNICE FERBER (IZ ČRK: DEAN)					NEKDANJI TURŠKI VELIKAŠ		TROPSKA RASTLINA Z MESNA- TIMI LISTI					RISBA ZIIIP
<i>Vesele Božične praznike in srečno Novo leto vam želi uredništvo časopisa !</i>					SEDMINA TEDNA		KOPASTA VIŠAVA OZEK KOS BLAGA			PREGOVOR, LJUDSKA MODROST	PASMA HITRIH PSOV	
					DEL KOLE- SARSKE DIRKE				MEHKO USNJE ZA HLAČE PLATINA			
					STARA DOLŽIN- SKA MERA, INČ			IME KARIKA- TURISTA KRIŽANIČA				
					SESTAVIL JOŽE PETELIN	ŽIVAL IZ RODU MAČK			GLASBENA MERA ZA RITEM			

Rešitve pošljite do 15. januarja 1996 na naslov Poslovni sistem Mercator, Center za obveščanje, 61000 Ljubljana, Dunajska 107. Za pravilno rešitev križanke v 7- 8 številki časopisa nagrade prejmejo: **Julija Pirnar, C.v Mestni log 19, 61330 Kočevje, Polona Žagar, Maistrova 16, 61270 Litija in Stane Pogačar, Jamova 66, 61000 Ljubljana.** Nagrade bomo poslali po pošti.

IZ LJUBEZNI ŽIT IN
VODA JE NASTAL.



KRUH - ENA SAMA LJUBEZEN.
VODA - ENO SAMO ŽIVLJENJE.



VAM V DAR



