

LETO XXX

ŠTEVILKA 2-3



Časopis poslovnega sistema Mercator

Ne prezrite:

- Protesta proti podržavljanju kmetijske zemlje (stran 2)
- Pogovora z nagrajencem Gospodarske zbornice Slovenije Brunom Miklavcem (stran 3)
- Poročil o zasedanju organov PSM in drugih Mercatorjevih ustanov (stran 5)
- Mercator in njegovo lastninjenje ter o slovenskih vrednostnih papirjih (stran 8, 12)
- Poročila o poslovanju M Banke (stran 11)
- Reportaže o Mercator-Embi (stran 9)



ZAKON O LASTNINSKEM PREOBLIKOVANJU PODJETIJ

Kot bi se država zarekla, da mora za vsako ceno uničiti produktivnejši del našega kmetijstva, je poslala nad kmetijska podjetja novo nesrečo.

Ni zadosti, da je z zakonom o denacionalizaciji predpisala odvzemanje kmetijskim podjetjem celo tistih zemljišč, ki so si jih v postopkih arondacije in komasacije pridobila z nakupom po takratnih tržnih cenah. Država je z zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij prenesla v last Republike Slovenije ali občin tudi vsa preostala kmetijska zemljišča kmetijskih podjetij. S tem se je razbila funkcionalna celovitost kmetijskih podjetij. Lastnik zemlje je postala država, lastniki gospodarskih objektov, živine, mehanizacije in drugih z zemljo funkcionalno zvezanih sredstev pa drugi upravičenci, predvideni z zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij, ki prevzemajo tudi skrb za zaposlene v teh podjetjih. Takšna, najbrž edinstvena rešitev v svetu, vnaša popolno negotovost glede bodočih možnosti delovanja kmetijskih podjetij ne glede na to, da mora Sklad kmetijskih zemljišč in gozdov vzpostaviti zakupno razmerje ali dodeliti koncesijo dosedanjim upravljavcem zemljišč za čas amortizacije vlaganj v zemljišča ali trajne nasade. Ob odprtih vprašanjih višine zakupnin ali odškodnin za koncesije, usode zemljišč, v katera niso bila opravljena vlaganja, in usode zemljišč po preteku amortizacijske dobe vlaganj in pobotu kupnin, je kakršnakoli razvojna in poslovna orientacija kmetijskih podjetij onemogočena. Država jih je v bistvu zapisala propadu.

Gotovo je edinstveno v svetu tudi to, da država administrativno (zakonsko) uničuje tisti del kmetijstva, ki po produktivnosti bistveno odstopa od povprečja, plačuje najvišji davek in obenem opravlja pomembno razvojno in stabilizacijsko tržno vlogo. Kmetijska podjetja namreč plačujejo državi tudi do 20 krat večje obveznosti na hektar zemljišč kot zasebni kmetovalci, pri enakem obsegu pravic pa približno 3-krat večje. Kmetijska podjetja nadalje sama financirajo strokovno in razvojno delo, katerega izsledke uporablja tudi širša praksa, medtem ko večino strokovno-pospeševalnega dela za zasebno kmetijstvo financira država. Končno pa kmetijska podjetja zagotavljajo tudi visoko intenzivnost porabe zemljišč in tržnost svoje proizvodnje in tako bistveno vplivajo na stabilizacijo trga s kmetijskimi pridelki. Administrativno uničevanje kmetijskih podjetij, ki gospodarijo s komaj 8 odstotki kmetijskih površin v Sloveniji, plačujejo večino davkov v kmetijstvu in pri tem opravljajo še druge izredno koristne narodnogospodarske, razvojne in stabilizacijske funkcije, je nerazumljivo, pravzaprav je to nedojemljiva neumnost.

Da se je država čvrsto odločila, da bo administrativno uničila produktivno in tržno usmerjeno slovensko kmetijstvo, ni dvoma. Ne samo, da ji ni mar zniževanja narodnogospodarske produktivnosti in ogrožanja eksistence 12.000 zaposlenih delavcev v teh podjetjih, ampak je pripravljena za doseg tega cilja grobo kršiti tudi temeljna ustavna načela, še zlasti princip enakosti pred zakonom.

Z zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij je namreč država izdvojila iz procesa lastninjenja zemljišča in ta del sredstev kmetijskih podjetij prenesla v državni sklad. S tem je ustvarila neenakost z ostalimi podjetji, saj zakon v nobenem drugem primeru ne predvideva takšnega razbijanja funkcionalne celovitosti podjetij, ker se sicer povsod podjetja lastninijo kot celota. V čem naj bi bil širši javni interes ali sploh smisel takšnega ekonomsko absurdnega razbijanja tehnološke celovitosti podjetij, ni popolnoma jasno. Možno sta najbrž samo dve razlagi: - država želi zadovoljiti sebične interese pretendentov za ta zemljišča in njihov interes, da se uničijo produktivnejši konkurent. Zato zaradi gnilega političnega kompromisarstva popušča tem zahtevam. Ker kljub strahotni diskriminaciji v obveznostih in bonitetah, ki jo izvaja država v škodo kmetijskih podjetij, sam trg zaradi visoke produktivnosti teh podjetij ne more uničiti, ji ne preostane drugega, kot da uporabi administrativne ukrepe; - država želi prevzeti kmetijska zemljišča, da jih bo lahko delila po svojih kriterijih in da bo zaslužila s pobiranjem najemnin in odškodnin za koncesije.

Takšne želje seveda ne morejo biti opravičljiv razlog za podraževanje zemlje kmetijskih podjetij. Če bi se država opredelila, da mora kmetijska zemlja npr. zaradi svoje omejenosti in njenega strateškega pomena postati javna dobrina, bi to moralo veljati za vsa kmetijska zemljišča, ne pa le za zemljišča kmetijskih podjetij, če je seveda pripravljena zagotavljati enakopravnost pred zakonom. To pa očitno ni. Država bi tudi v vsakem primeru morala prevzeti vse stroške (razvijanje novih nadomestnih dejavnosti), ki jih povzroča s svojimi ukrepi.

Opravičujemo se za posplošeno kritičnost do države. Kot država je v tem primeru mišljen predvsem njen parlament, deloma pa tudi ostali državni organi in tudi vsi drugi, ki dokaj neprizadeto in oportunistično opazujemo in toleriramo vse tiste neumnosti države, ki nas neposredno ne ogrožajo. Upajmo, da bo vsaj Ustavno sodišče sposobno zagotoviti spoštovanje elementarnih načel enakosti, pravičnosti in ekonomske smotnosti v naši družbi. Gotovo bo velika tragedija za nadaljnji uspešen razvoj slovenske družbe, če se to ne bo zgodilo.

Tone Mastnak, v imenu Gospodarske zbornice Slovenije, Združenje za kmetijstvo in živilsko industrijo, namestnik predsednika poslovnega odbora Poslovnega sistema Mercator, d.d.



NAGRADA ZA IZJEMNE GOSPODARSKE DOSEŽKE

V utemeljiti za podelitev nagrade Brunu Miklavcu, direktorju Mercator-Trgoavta, je Gospodarska zbornica ob podelitvi svoje nagrade za izjemne gospodarske dosežke, med drugim zapisala tudi tole: "Podjetje se je še bolj utrdilo v času, ko ima večina podjetij iz te stroke velike težave. Gotovo je k temu pomagalo tudi dejstvo, da je dosledno ostalo pri svoji specializaciji v avto stroki. Po osamosvojitvi Slovenije je izgubo jugoslovanskega trga uspešno prebrodilo s povečano usmeritvijo in prodajo avtomobilskih delov na zunanje trge in s skrbnejšo obdelavo slovenskega trga (akcija Renault klub). Tudi to je predvsem zasluga nagrajenca, ki je pravočasno predvidel izgubo jugoslovanskega trga in dosegel, da se je podjetje na take razmere temeljito pripravilo."

Nagrada pomeni, da je Bruno Miklavac uvrščen med šest najbolj uspešnih direktorjev v državi Sloveniji. Zato smo mu poleg vprašanj, ki izvirajo izključno iz podjetniškega dela, postavili tudi vprašanja, ki širše zadevajo razmere v slovenskem gospodarstvu.

Upešnost podjetja se ne meri zgolj z doseženimi realno vrednotenimi finančnimi rezultati, prav tako tudi ti niso edino merilo za uspešnost prvega v podjetju - direktorja. Upešnost je posledica strategije, uigranosti in motiviranosti vodilne ekipe in delavcev - klime in odnosov v podjetju in drugih elementov. Je v Mercator-Trgoavtu sozvočje vseh elementov, ki pogojujejo uspešnost podjetja doseženo in kako ste to dosegli?

"Nagrade ne sprejemam zgolj kot osebnega priznanja, vse kar se za nagrado skriva, je nagrada podjetju oziroma vsem, ki delajo ali pa so delali v Mercator-Trgoavtu. Sem 20 let v podjetju, toda v teh 20. letih je predvsem treba poudariti delo in prizadevanje kolektiva, da je dosegel raven, na kateri podjetje je. Kolektiv se je moral marsičemu odreči. Ne meni, ne mojim sodelavcem pri delu ni manjkalo vztrajnosti in strpnosti, da smo dosegli jasno in čvrsto postavljene cilje. Prav vztrajnost in strpnost sta tudi elementa, ki pogojujeta uspešnost vodenja. Poleg tega pa je moje vodilo od takrat, ko sem prišel v podjetje pa do danes, ustvariti si dobro in uigrano strokovno ekipo

Bruno Miklavac



sodelavcev, kjer vsak samostojno pokriva svoje področje, vendar tako, da si vsi prizadevajo za enoten in skupen rezultat celotnega podjetja. Tako ekipo sodelavcev mi je uspelo ustvariti, saj delamo skupaj tudi že 15 let. Če pogledam malo nazaj in razmislim o vseh organizacijskih in poslovnih odločitvah, so te vedno temeljile na razmišljanju o boljšem delu. Temeljni cilj pri vsaki reorganizaciji je bil čim bolj poenotiti delo in napredovati v skupnih programih in skupni poslovni usmeritvi. Pri tem bi rad poudaril, da so bile vse odločitve, tudi v časih, ko se je bolj gledalo na politično udejanjanje organizacijskih sprememb, samostojne in neodvisne.

Jedro vodenja podjetja vidim v tem, da so vsi v Mercator-Trgoavtu vedeli za cilje in njim je bilo podrejeno vse. Moj delež pri tem je bil v tem, da sem ustvaril vzdušje, ki je motiviralo zaposlene za to, da so verjeli v uresničljivost ciljev in da se zanje izplača tudi nekaj žrtvovati.

Leta 1985 ste med prvimi direktorji v Mercatorju prešli Mercatorjevo nagrado. Letos nagrado Gospodarske zbornice. Kakšen je vaš odnos do nagrad sploh?

"Vsaka nagrada sproži vprašanje, ali je upravičeno prišla v prave roke. To so vprašanja iz okolja, v katerem delamo in živimo, so pa tudi intimna vprašanja. Nagrada Gospodarske zbornice je velika spodbuda, zlasti zaradi časa in razmer, v katerih smo. Ima pa obenem še drug učinek, ki je opazen v optimističnem vzdušju, pravzaprav nekem zanosu in ponosu v kolektivu. Ta učinek je pomembnejši od vpliva name. S podelitvijo nagrade je predvsem potrjena prava pot, na katero sem skupaj s sodelavci stopil pred 20. leti."

Kot član upravnega odbora Poslovnega sistema Mercator in direktor podjetja Mercator-Trgoavto ste temeljito seznanjeni tako z razmerami v sistemu kot v podjetju. Po čem Mercator-Trgoavto izstopa iz Mercatorjevega trgovskega povprečja, čeprav se ukvarja s specializirano trgovsko branžo?

"Mercator-Trgoavto je potem, ko je stopil v Mercator, lahko šele prav zadihal. Nikoli nismo gledali, kaj bo Mercator dal, ker smo vztrajali na tem, da moramo sami v njem in z njim, najti pravo mesto. Naj ne izzveni kot prilizovanje ali pa poveljevanje

Mercatorja, vendar je del uspeha Mercator-Trgoavta tudi rezultat politike sistema. Z Mercatorjevo pomočjo, predvsem s pomočjo njegove finančne institucije in finančnega instrumentarija je Mercator-Trgoavto postal dober in soliden plačnik, na podlagi česar je lahko od svojih dobaviteljev zahteval ustrezne cassa sconte. Mercator je Trgoavtu omogočil lažji vstop na slovenski trg. M je bil garant solidnosti. Težko bi odgovoril na del vprašanja, ki zadeva različnost Trgoavta od trgovskega povprečja v Mercatorju. Dejstvo je, da bo treba tudi v splošnem trgovskem delu dati prednost specializaciji, kajti s tolikimi problemi, ki izhajajo iz vsesplošnega trgovanja, se je težko spopadati. Mercator-Trgoavto ima samo to prednost, da je specializirano podjetje, kar pomeni, da ljudi lahko drugače usposablja za delo, kot jih je potrebno usposabljati za trgovanje s stotinami različnih izdelkov. V specializiranem podjetju je veliko manj organizacijskih problemov in veliko manj manevrskega prostora za odločanje na različnih ravneh. V podjetjih s širokim prodajnim programom je organizacijska struktura povsem drugačna in ravno zaradi širokega programa podjetij, se ravni odločanja, na primer o čisto komercialnih stvarih, znižajo na ravni, ki lahko včasih pomenijo tudi samovoljo in s tem neposredno nasprotje skupnim ciljem podjetja. Po drugi strani pa je specializacija tudi tveganje, saj recimo, avtomobilskih rezervnih delov ne moreš enostavno razpordati."

Kakšno je vaše mnenje o smereh privatizacije v Poslovnem sistemu Mercator in kako v Mercator-Trgoavtu nanjo pripravljate svoje sodelavce?

"Lepo vprašanje. Ta država ne misli na pošteno privatizacijo, ker še nekaj mesecev po sprejemu zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij, ni sprejela nobenega izvedbenega ali kakršnegakoli drugega predpisa, da bi se privatizacija pošteno odvijala. Osebo ima občutek, da država podpira divjo privatizacijo in s tem tudi njen rezultat: posamezno bogatenje in povečanje brezposelnosti. Predpogoj za ta rezultat pa je spraviti podjetja na kant in tu se začne vprašanje poštenosti privatizacije. Spoštujem jo, veliko mi pomeni nameravana izvedba privatizacije v Poslovnem sistemu Mercator, pošten pristop do nje in to, da se je zanjo oziroma za njene načine

odločil kot celota. S tem se je odločil, da ne bo bogatih, in da ne bo niti zaposlenih niti podjetij, ki ga sestavljajo, spravljal v škipce. Mercator je velik sistem, ki je ostal praktično neokrnjen in ne pozna odpuščenja delavcev v oblikah, načinih in namenih, ki so si jih nekateri zlahka privoščili. Če bi bila politika v državi enaka kot v Mercatorju, bi bilo manj nezaposlenih in v ljudeh več vere in zaupanja tako v državo, kot tudi delodajalce. Če se zaposlenim problem privatizacije predstavi tudi po tej plati, potem jo ljudje razumejo in jo sprejmejo, ker se zavedajo, da gre za zagotovitev delovnega mesta. Delovno mesto pa je vrednota, ki je ne moremo primerjati z nobenim "divjim kapitalom". Zaposleni v Mercator-Trgoavtu gledajo na stvar tako in brez problemov smo vse priprave za privatizacijo izpeljali z namenom, da tudi zaposleni v Mercator-Trgoavtu postanejo solastniki podjetja in sistema.

Vaš pogled na odnos država - gospodarstvo, zlasti na plače. V TV Zarišču ste nagrajenci povedali del tistega, kar vam leži na duši. Kot eden, ste se vsi izrekli proti vladni politiki na področju plač, kar je za predstavnike delodajalcev nekoliko nenavadno.

"Slovenija je država z majhnim gospodarstvom, ki je v bistvu eno samo veliko podjetje. Zato ne morem razumeti, da tako podjetje lahko in sme poslovati brez točno definirane ekonomske politike. Pri tem mislim tako na makro ekonomsko politiko, s katero bi morali biti postavljeni globalni razvojni cilji in ki bi morala povedati kam, kdaj in kako želimo Slovenci priti. Mislim tudi na tekočo ekonomsko politiko oziroma mikro ekonomsko politiko, ki bi morala oblikovati branžne

oziroma panožne segmente gospodarjenja. Ker ne ene ne druge ni, se dogaja, da se vse rešuje na bazi klientelizma in lobijev, s čemer pa se rešujejo le ozki interesi in pri tem prevladuje odločanje v ozkih krogih. Tak način ne rešuje sklopov branžnih problemov. Plače so v ekonomski politiki države pomemben element. Vendar morajo biti tudi te v kontekstu ciljev, ki jih država jasno definira. Glede na to, da teh ni, je razumljivo tudi nezadovoljstvo ob administrativnem urejanju plač. Državljeni bi prav gotovo zategovanje pasu sprejeli z razumevanjem, če bi jim država jasno pokazala, kam jih pelje. Kot dobro namerno sicer jemljem potezo države, ki zadeva zmanjšanje plač, saj tako želi pomagati gospodarstvu v boju za konkurenčnost. Obenem pa je pustila povsem odprto vprašanje svoje cene. To je cene neposrednega in posrednega administrativnega aparata. Slovenija ima slabo perspektivo, če v stroške nadgradnje, ne bo radikalno posegla."

Poznam vas samo po profesionalni plati. Kakšen pa je Bruno Miklavc zasebno?

Širok nasmeh in nekaj časa na vprašanje ni bilo odgovora. "Sem zelo racionalen človek. Racionalen tudi v tem, kako odmerjam svoj čas za delo oziroma službo in družino. Vedno imam za oboje čas. Sam in družina smo zaljubljeni v gore. Takoj, ko pride čas za planinarjenje, imamo vsi na nogah gorske čevlje. V gorah srečujem veliko kolegov, veliko dobrih ljudi in druženje z njimi mi je vedno v veselje. Primorci bi mi zamerili, če ne bi povedal, da imam rad tudi ribolov. Še posebno pa imam rad dobro muziko, Čajkovskega in Glenna Millerja."

Vesna Bleiweis



GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE

Bruno Miklavc se je v podjetju Trgoavto zaposlil leta 1974 kot direktor temeljne organizacije Trgovina in zastopstvo tujih firm. Leta 1979 je prevzel mesto direktorja delovne organizacije in se usmeril predvsem v programsko in organizacijsko prenovo podjetja. Trgoavto se je specializiral za programe Renault, Zastava tovorni program in FFB tovorni program. Postal je pomembno avtomobilsko trgovsko podjetje z razvitim maloprodajnim omrežjem v Sloveniji in Istri. Povezal se je s proizvajalci avtomobilskih delov po vsej Jugoslaviji. Med njegovim vodenjem se je število poslovalnic povečalo od devet v letu 1974 na sedanjih šestintrideset, kar je bilo mogoče tudi zaradi vključitve podjetja v sistem Mercator leta 1983. Od pretežno lokalnega podjetja se je Trgoavto razvil v eno od prvih trgovskih firm v Jugoslaviji v svoji stroki. Trgoavto si je nato zastavil še dodaten razvojni cilj – podjetje finančno uvrstiti predvsem s povečanjem lastnega obratnega kapitala. Z računalniško obdelavo podatkov, povezavo veleprodaje, maloprodaje in servisov je bilo zagotovljeno hitrejšo obračunavanje kapitala, tako da danes podjetje posluje samo z lastnimi sredstvi. Po osamosvojitvi Slovenije je izgubo jugoslovanskega trga uspešno prebrodilo s povečano usmeritvijo in s prodajo avtomobilskih delov na zunanje trge in s skrbnejšo obdelavo slovenskega trga (akcija Renault klub). Tudi to je predvsem zasługa nagajenca, ki je pravočasno predvidel izgubo jugoslovanskega trga ter dosegel, da se je podjetje na take razmere temeljito pripravilo. Podjetje se je še bolj utrdilo prav v času, ko ima večina podjetij iz te stroke velike težave. Gotovo je k temu pomagalo tudi dejstvo, da je dosledno ostalo pri svoji specializaciji v avtostroki. Podjetje je po sanaciji leta 1974, ki jo je vodil nagajenec Bruno Miklavc ves čas uspešno poslovalo in dosegalo ter tudi ohranjalo nadpovprečne rezultate. Zato po mnenju Komisije za nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske dosežke zasluži nagrado Gospodarske zbornice Slovenije za izjemne gospodarske dosežke.



Časopis Poslovnega sistema Mercator, d.d., Ljubljana, Dunajska 107, izdaja Center za obveščanje. Uredništvo, Dunajska 107, 61113 Ljubljana, telefon 061/183-254, 183-205. Ureja uredniški odbor: Ivan Drozdek, Marija Fajfar, Alenka Por, Nada Rihtar, Lojze Šterk in Franc Zadravec. Glavna in odgovorna urednica Vesna Bleiweis. Tehnični urednik in priprava za tisk Matjaž Marinček, Grafična delavnica Čuk, Postojna. Tisk: Tiskarna Tone Tomšič, Ljubljana. Časopis prejemajo delavci, kmetje, učenci in upokojenjci Poslovnega sistema Mercator. Časopis izhaja zadnjo sredo v mesecu. Naklada 12.000 izvodov. Po mnenju pristojnega republiškega organa je časopis oproščen temeljnega prometnega davka.



POTRJEVANJE USPEHOV IN PRETRESOV

Ljubljana, 25. februarja 1993 - tako živahno kot je bilo tega dne v Mercatorjevem poslovnem centru, še ni bilo. Zasedanja upravljskih organov Poslovnega sistema Mercator, Zavarovalnice Mercator in M banke so se kar vrstila.

Upravni odbor PSM

Krovno podjetje je upravnemu odboru predložilo poročilo o poslovanju v letu 1992. Nad poročilom člani upravnega odbora niso bili preveč navdušeni. Pa ne zato, ker rezultati ne bi bili na primerni ravni, temveč zato, ker so posamezni segmenti poročila dopuščali različne inetrpretacije. Tudi poročilo mora biti torej sestavljeno tako, da je obče razumljivo, so menili člani upravnega odbora. V poročilu je bila izpostavljena

predvsem holdinška funkcija krovnega podjetja. Ob koncu leta je znašal celotni znesek delniškega kapitala podjetij, ki so v lasti poslovnega sistema 14.236 mio tolarjev. Prav tako je krovno podjetje odigralo svojo vlogo v predsanacijskih postopkih v podjetjih Mercator-Jelka Hrastnik, Mercator-Izbira Kranj, Mercator-Nebočnik in Mercator-Ograd. Sredi leta 1992 se je ustanovila M banka in vanjo je Poslovni sistem Mercator, d.d. vplačal za 43 mio tolarjev

delnic. Krovno podjetje je ustvarilo dobiček, ki ga je razporedilo v skladu s sklepi upravnega odbora. Upravni odbor je soglašal z reorganizacijo podjetja oziroma delniške družbe Mercator-Mednarodna trgovina. Podjetje kot celota je zašlo v težave in le z ustanovitvijo samostojnih podjetij se lahko posamezne dejavnosti uspešno prebijajo na trgu. Tako se je iz Mercator-Mednarodne trgovine rodilo 5 novih podjetij: Mercator-Slovenija sadje (pogojno ime), Mercator-Konsum, Mercator-Catering, Mercator-Steklo in Mercator-Contal. Toda ta podjetja niso pravni nasledniki Mercator-Mednarodne trgovine, temveč je ustanovni kapital zanje zagotovilo krovno podjetje. To je moralo dopolniti tudi svojo dejavnost - holdinško dejavnost, ki se kaže v pooblastilih za ustanavljanje podjetij. Problem zaposlenih v Mercator-Mednarodni trgovini bodo reševala novoustanovljena podjetja, del bremena pa je prevzelo krovno podjetje, ki je ustanovilo sektor za mednarodne ekonomske odnose, vodil pa ga bo nov namestnik predsednika poslovnega odbora, dosedanji generalni direktor Mercator-Mednarodne trgovine Mitja Marinšek.



Skupščina PSM - sprememba pogodbe o ustanovitvi in statutu PSM

Upravni odbor PSM med razpravo o poslovanju in pretresih



“Z razpadanjem Jugoslavije je bila Mercator-Mednarodna trgovina dobesedno oropana premoženja, obenem pa je izgubila nabavni trg. Priprave na sedanjo organiziranost so se začele že pred časom in sicer kot posledica prej ugotovljenega dejstva in pa kot posledica uvajanja organizacijskih oblik, ki so se sposobne prilagajati filozofiji zahodnega trga. Če bi Mercator-Mednarodna trgovina izdelala bilanco tako, kot jo je izdelala večina podjetij oziroma neočiščeno bilanco, bi za leto 1992 izkazala 2 mio dobička. Očiščena bilanca pa je pokazala 250 mio tolarjev izgube. Še pred sedanjim predlaganim prestrukturiranjem se je začel postopek za zmanjševanje števila zaposlenih in tako je od 925 zaposlenih, zaposlenih le še 580 delavcev. Za vsa nova podjetja, ki se ustanavljajo, so izdelane ekonomske analize in ocene poslovanja, ki so jih pripravili mandatarji in na osnovi teh so v Mercator-Mednarodni trgovini oblikovani predlogi za njihovo imenovanje z vršilce dolžnosti direktorjev.” (Mitja Marinšek na seji upravnega odbora PSM)

Kaj vse je botrovalo krizi v Mercator-Izbiri Kranj, so člani upravnega odbora izvedeli zelo na kratko. Dejstvo je, da podjetje ni sposobno preživeti, o čemer je bilo slišati že pred dvema letoma. Ukrenilo se ni nič, proti koncu leta 1992 pa je poslovodni odbor posegel v dogajanje z namenom, da se problem Mercator-Izbire reši v kar mogoče mehki varianti. Del podjetja se je tako že priključilo Mercator-Meso izdelkom, ki so skupaj s predmetom poslovanja in premoženjem prevzeli tudi 50 zaposlenih. Del zaposlenih v Mercator-Izbiri Kranj pa bo moral med vse daljše vrste čakajočih na delo oziroma brezposelnih.

Tudi Mercator-Nebotičnik je podjetje, ki že dalj časa životari. Še globlje pa bi ga potegnilo, če v ravnanje nekaterih vodilnih delavcev ne bi posegel upravni odbor podjetja. Nadaljevanje trenda oddajanja poslovnih prostorov v najem bi v končni fazi pripeljalo do tega, da podjetje sploh ne bi opravljalo registrirane dejavnosti, eksistenca zaposlenih pa bi bila maksimalno ogrožena. Direktor podjetja je ponudil odstop, upravni odbor podjetja ga je sprejel in imenoval vršilca dolžnosti direktorja. Upravni odbor PSM je še imenoval člane upravnih odborov v Mercator-Preskrbi Krško, dal soglasje k imenovanju direktorjev v M-Agrokombinatu Krško (Ivan Kozole) in M-STP Hrastnik (Cveto Knez) in obenem imenoval tudi vršilce dolžnosti direktorjev v novoustanovljenih

podjetjih (M-Steklo, Aljoša Prajs, M-Contal, Metka Nedelko, M-Catering, Anton Polak, M-Konsum, Branko Lahajner in M-Slovenija sadje, mag. Matjaž Medved).

Skupščina PSM

je zgolj potrdila ugotovitve nadzornega in upravnega odbora PSM o poslovanju krovnega podjetja v letu 1992 ter potrdila razporeditev njegovega dobička. Soglašala je tudi z vsem, kar je zadevalo organizacijsko spremembo v krovnem podjetju ter v z vezi s tem sprejela ustrezne spremembe statuta in pogodbe o ustanovitvi Poslovnega sistema Mercator.

Mercatorjeva zavarovalnica in banka

Obe sta leto 1992 končali finančno uspešno. Tako so ugotovili nadzorni in upravni odbori obeh delniških družb. Skupščina Zavarovalnice Mercator je ugotovila, da primerjava doseženih rezultatov s planiranimi ni možna, ker je bil plan pripravljen s predpostavko, da bodo vsa podjetja v Poslovnem sistemu Mercator vsa zavarovanja prenesla na Zavarovalnico Mercator. To naj bi se zgodilo že 1.1.1992, kar pa se še do danes ni uresničilo, kljub sklepom upravljalških organov zavarovalnice in Poslovnega sistema Mercator. V celoti je zavarovanja preneslo na Zavarovalnico Mercator 39 podjetij iz sestava poslovnega sistema, 16 zunanjih partnerjev in 350 individualnih zavarovancev. Zavarovanja, prenešana v letu 1992, predstavljajo slabo polovico vseh potencialnih zavarovanj, ki jih

imajo Mercatorjeva podjetja in za delo Zavarovalnice Mercator predstavljajo še veliko rezervo. V Zavarovalnici Mercator je bilo v letu 1992 zaposlenih 6 delavcev, ki so od 890 prijavljenih škod rešili 785 primerov. Zastoji pri reševanju zadev so se nanašali predvsem na vlomska zavarovanja. Podrobno poslovno poročilo M banke pa objavljamo v celoti.

Vesna Bleiweis

Živko Velkavrh, direktor Zavarovalnice Mercator: "Rezerve so v poslovnem sistemu"



KARTICA MERCATOR

Kreditne kartice in druga negotovinska plačila so se tudi pri nas dobro prijala. Skoraj ni več državljana, ki ne bi plačeval s čekom, kreditno kartico...po svetu to delajo zato, ker je to "komot", pri nas smo se temu priučili zaradi inflacije, ki je iz nas napravila odlične kombinatorike in računarje. Kako je s kartico Mercator kot plačilnim instrumentom, ki naj bi bil veljaven in dobrodošel v sleherni Mercatorjevi prodajalni?

Kartica Mercator kot projekt

Kartica je pognala korenine v Klubu Mercator, ki je med državljani zaslovel kot izjemno ugodna varčevalna institucija, ki pa je z razvojem prinesla nov instrument - Kartico Mercator. Kakšen je njen pomen, kako se uveljavlja, predvsem pa, koliko od načrta je zaživelo? Na ta vprašanja je odgovorila posebna analiza in njene ugotovitve objavljamo v povzetku. Načrt za uveljavitev Mercatorjeve kartice je temeljil na postopnem uvajanju tega plačilnega instrumenta med zaposlenimi v Mercatorju in med ostalimi občani. Postopnost je pomenila, da se število imetnikov kartice hitreje povečuje med zaposlenimi, ker je ta del projekta lažje organizacijsko izvedljiv in

manj rizičen, medtem ko se je bilo treba za poslovanje z občani primerno informacijsko, organizacijsko in pravno zavarovati. Če je bila postopnost začetni element kartice, potem moramo žal ugotoviti, da tudi po slabih treh letih odkar kartica živi, še vedno ugotavljamo "postopnost". Pokažimo to s številkami: ob koncu leta 1992 je imelo Mercatorjevo kartico 6154 občanov in zaposlenih v Mercatorju. Načrt je predvideval 6800 kartic. Številka o imetnikih kartice pomeni le tiste kartice, ki so veljavne. Med najpomembnejše vzroke za nedoseganje načrtovanega števila sodijo: upočasnitev rasti inflacije, izredno veliko število ostalih kreditnih kartic in poostritev pogojev za pridobitev Mercatorjeve kartice.

Načrt za leto 1993

V letu 1993 bi se moralo število imetnikov kartice povečati za 60 %, da bi do konca leta dosegli načrtovano število 10.000. Če bi dosledno izvajali dogovorjeno politiko, bi moralo do konca leta najmanj 50 % zaposlenih v Mercatorju imeti svojo, našo, Mercatorjevo kartico. Ob koncu leta je med vsemi Mercatorjevimi podjetji (62 s kmetijskimi zadrugami vred) le 9 takih podjetij, kjer ima približno 50 % zaposlenih Mercatorjevo kartico. Torej so rezerve za povečanje števila imetnikov še velike, čeprav je treba priznati še drugo plat: marsikje za uveljavo kartice ni objektivnih pogojev. Zato pa bi morali tam, kjer so pogoji optimalni, kot na primer v Ljubljani, od

sedanjih borih povprečnih 15 % imetnikov kartice med zaposlenimi, že zdavnaj preseči zelenih 50 %. Je torej preveč, če bi za popularizacijo kartice zahtevali aktivno podporo vodstev vsaj ljubljanskih podjetij?

Promet

V letu 1992 so imetniki kartic v Mercatorju kupili za nekaj več kot 432 milijonov tolarjev blaga, kar v celotnem maloprodajnem prometu pomeni 1,5 odstotni delež. Povprečno je vsak imetnik kartice v drugem polletju leta 1992 mesečno zapravil skoraj 7,5 tisoč tolarjev, decembra pa kar skoraj 9 tisoč tolarjev. Če ta znesek primerjamo s povprečno netto plačo v Sloveniji lahko ugotovimo, da je vsak imetnik kartice skoraj 30% plače porabil za nakupe s kartico Mercator. Glede na to, da imajo imetniki Mercatorjeve kartice višje plače od slovenskega povprečja (limit za izdajo kartice je določen približno na ravni povprečne slovenske plače), utemeljeno pričakujemo, da se bo ta odstotek nakupov še povečal. Ugotavljamo pa, da se povečujejo nakupi občanov, medtem ko promet s kartico, ki ga ustvarijo zaposleni, pada. V letu 1992 smo plačala s kartico Mercator prejeli na 547 prodajnih mestih, kar je glede na celotno število maloprodajnih mest slaba polovica. Ta številka pa obenem tudi ilustrira neizpolnitev planiranega števila prodajnih mest. Teh naj bi bilo 800. Največ prometa s kartico Mercator so ustvarila podjetja Mercator-Grmada, Mercator-Dolomiti in Mercator-

Golovec, ki imajo skupaj preko 50% vsega prometa s kartico, vsa Mercatorjeva podjetja z ljubljanskega območja pa imajo kar dvotretjinsko večino v celotnem prometu s kartico. Zanimivo pa je, da so prej navedena podjetja plačila s kartico sprejemala le na 149 prodajnih mestih (na 27% vseh prodajnih mest). Najvišji delež v svojem celotnem prometu so s kartico ustvarila podjetja Spar-Mercator (3,8%), M-Grmada (2,6%) in M-Golovec (2,1%). Tudi ta podatek kaže na veliko koncentracijo nakupov s kartico na ljubljanskem področju.

Propagandna dejavnost

V zadnjih dveh mesecih lanskega leta je bilo opravljenih več propagandnih akcij z namenom povečati zanimanje za našo kartico. Bistvenega povečanja števila imetnikov kartic nismo zabeležili, kar kaže, da s propagandno akcijo nismo bili posebej uspešni. Med propagandne akcije štejemo tudi potezo upravnega odbora Poslovnega sistema Mercator. Na podlagi njegove odločitve je bilo vsem tistim vodilnim delavcem v Mercatorju, ki še nimajo kartice Mercator, poslano vabilo za vključitev v Klub Mercator oziroma za poslovanje s kartico Mercator. Odziv: komaj omembe vreden. Na sejmu Alpe Adria bodo prijetno presenečeni vsi tisti imetniki Mercatorjeve kartice, ki so v letu 1992 z njo zapravili nad 200.000,00 tolarjev. Najbolj zveste kupce bo določil žreb, Mercator pa jih bo bogato nagradil.

Sam projekt Mercatorjeve kartice je v začetku temeljil na več njenih funkcijah: kreditni, varčevalni in nakupni. Razlogov za to, da je v poslovanju očitna le ena - nakupna, je več. Vsak tak projekt mora biti ustrezno vsebinsko, organizacijsko in informacijsko podprt. Pa tudi, če že vse te attribute ima, ne zaživi, če za njim ne stojijo ljudje, ki bi mu vdihnili življenje. Mu pomagali na noge in ga neprestano izboljševali. Bojimo se, da pri projektu Mercatorjeve kartice, manjka prav ta del. Vse tisto, kar manjka tako v vsebinskem, organizacijskem in informacijskem delu bi lahko že zdavnaj polno zaživelo in delovalo, če bi tako hoteli predvsem vodilni ljudje v podjetjih.

Bo v letu 1993 zavel nov veter? V planu za to leto je predvideno agresivno komuniciranje za predstavitev in uveljavitev Klub Mercator kartice, kot plačilnega sredstva v Mercatorjevi drobnoprodajni in storitveni mreži.

Vesna Bleiweis

S KARTICO MERCATOR lahko kupujete blago plačujete storitve v trgovinah in drugih obrat Mercatorja: na širšem območju Ljubljane, v Trzinu, Ptuj, Lenartu, Novem mestu, Trebnjem, Lendavi, Sevnici, Krškem, Idriji, Hrastniku, Gornji Radgori, Metliki, Ormožu, Kočevju, Litiji, Vrhniki, Celju, Mariboru, Bledu, Bohinjskem kotu ...

Navedli smo le kraje, kjer imajo Mercatorjeva podjetja sedež ali pa večje prodajalne. Sicer pa so njihove trgovine v vseh večjih krajih v občinah, kjer je sed enega od Mercatorjevih podjetij.

Trgovin in drugih obratov, ki poslujejo s KARTICO MERCATOR, naj bi bilo vsak dan več tudi z vašim sodelovanjem, spoštovani potrošnik. Pobuda, da se poslovanje s KARTICO MERCATOR vključi tu vašo krajevno Mercatorjevo trgovino, ki v to poslovanje še ni vključena, je na vaši strani.



NAJHITREJE
DO NAJBOLJŠEGA!

PRODAJNA MESTA SO OZNAČENA Z NALEPKO
KORBU KARTICE MERCATOR

M

**Dobre stvari
so lahko tudi poceni!**

11.3. - 27.3.1993

Promocija velja do praznika zalog

MERCATOR IN NJEGOVO LASTNINJENJE

Poslovni sistem Mercator, d.d., je holding, ki se je organiziral na podlagi 145. g oziroma pozneje 145. b člena Zakona o podjetjih, s tem da so družbe - hčere prenašale (odstopale) družbeni kapital na Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana kot krovno podjetje, krovno podjetje pa je ta kapital kot trajno naložbo vlagalo nazaj v družbe hčere. Podjetja in zadrage, nekdanje članice bivše SOZD MERCATOR-KIT, n.sub.o. in hkrati tudi članice nekdanje MERCATOR-INTERNE BANKE, n.sub.o., ki so se prve v Sloveniji združile v holding, so na podlagi 145. e člena Zakona o podjetjih zagotovila sredstva za začetek dela krovnega podjetja.

Navedene zakonske določbe so pomenile uvajanje novih elementov tržnega organiziranja s kapitalskim povezovanjem v do tedaj znane oblike dogovornega povezovanja organizacij združenega dela po Zakonu o združenem delu, katerih glavni namen je bil zlasti opravljanje dejavnosti skupnega pomena oziroma uresničevanja skupnih ciljev, čeprav predstavlja krovno podjetje v manjši meri kontinuiteto nekaterih skupnih poslov iz prejšnje sestavljene oblike, pa se je s člani Zakona o podjetjih preko dopustitve prenosov družbenega kapitala med podjetji v okviru sestavljene oblike omogočila vzpostavitev pravih kapitalskih povezav, tako povezav s sistemom holding podjetja v ožjem smislu, kjer gre za dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja, po drugi strani pa tudi holding povezave v širšem smislu, torej za kapitalsko kontrolo oziroma kapitalsko udeležbo v drugem podjetju. Če bi torej želeli **opredeliti definicijo holdinga**, bi lahko uporabili formulacijo holdinga iz bodočega Zakona o gospodarskih družbah, ki pravi, da je holding podjetje, ki ima v lasti večino deležev pravno samostojnega podjetja in opravlja predvsem dejavnosti ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh podjetij (holding podjetje). Izvedene kapitalске povezave med krovnim podjetjem in hčerinskimi podjetji, pri čemer so izzete kmetijske zadrage, ki imajo v holdingu poseben status (kmetijske zadrage so zagotovile sredstva za začetek poslovanja krovnega podjetja, krovno podjetje pa ni kapitalsko udeleženo v zadrugah), niso zmanjševale družbenega kapitala, ampak je nastala le sprememba v lokaciji družbenega kapitala. Družbeni kapital se je z odstopom krovnemu podjetju zmanjšal v podjetju - hčeri, za prav tolikšen znesek pa se je pojavil v bilanci krovnega podjetja. Na krovnem podjetju je zaradi tega koncentriran največji del družbenega kapitala, saj je od skupno 44 podjetij, ki sestavljajo Mercator kot sistem, kar 28 podjetij preneslo ves svoj družbeni kapital na krovno (tudi matično) podjetje, ostala podjetja - hčere pa so še delno zadržale družbeni kapital. S prenosi družbenega kapitala iz nižjih na višje ravni statusne organiziranosti je bil omogočen ne samo nastanek medsebojno kapitalsko povezanih in hkrati pravno samostojnih podjetij, med katere se uvršča tudi Poslovni sistem Mercator, katerih cilj je ohranjanje čim

večje medsebojne povezanosti in s tem doseganje maksimalne podjetniške učinkovitosti, ampak tudi nov obseg pravice upravljanja krovnega podjetja in podjetij - hčera. Odstopljeni družbeni kapital namreč ne daje upravljalških pravic podjetju - hčeri v krovnem podjetju, medtem ko daje trajna naložba krovnega podjetja v podjetju - hčeri ustrezne upravljalške pravice krovnemu podjetju, (na podlagi navadnih delnic v delniških družbah oziroma družabniškega deleža v družbah z omejeno odgovornostjo). Krovno podjetje ima preko svojih predstavnikov v organih upravljanja podjetij - hčera neposreden vpliv na podjetja. Ena izmed bistvenih značilnosti kapitalsko povezanih podjetij je načelo, da so kapitalsko povezana podjetja praviloma povezana ne samo na podlagi kapitala, ampak tudi z enotnim vodenjem. Seveda pa mora krovno podjetje skrbeti za skrbno vodenje podjetij, v katerih ima svoj kapital, zlasti, če je ta večinski. Krovno podjetje upravlja lastniki vloženega kapitala in sicer podjetja in zadrage, ki so zagotovile sredstva za začetek poslovanja krovnega podjetja. Zakon o lastninskem preoblikovanju sili podjetja z družbenim kapitalom k preoblikovanju in s tem omogoča odpravo družbene lastnine. Družbeni kapital se bo torej lastnil v tistem podjetju, kjer se nahaja in kjer nima znanega lastnika. **V primeru holdinga Mercator se bo družbeni kapital lastnil v krovnem podjetju.** Tako bodo lastniki krovnega podjetja postali tudi posredni lastniki podjetij - hčera, kakor tudi podjetij v mešani lastnini, katerih soustanovitelj je krovno podjetje (Spar Mercator, Interspar, Interspar center) in M banke, Zavarovalnice Mercator, podjetja Unileasing, v katerih ima krovno podjetje svojo kapitalsko naložbo. Narava družbene lastnine, na kateri še vedno temelji zakon o podjetjih, bo postala nepomembna. Podjetja se bodo od dosedanjih družbenih, mešanih in zasebnih podjetij razlikovala zgolj po učinkovitosti, ki naj bi jo zagotavljali lastniki in menedžerji. S tem bodo ustvarjene razmere za normalno delovanje tržnega gospodarstva. Kajti bistvena funkcija podjetja je prav v tem, da je organizirano tako, da ustvarja dobiček, pri čemer je naloga lastnika, da podjetje upravlja in nadzoruje, naloga menedžmenta pa, da zagotavlja uspešnost podjetja. Sama lastninska sprememba, iskanje titularja družbene lastnine in z njo

povezana statusna reorganizacija podjetja, predstavlja torej le okvir, ki mora imeti svojo ekonomsko vsebino. V praksi to pomeni, da mora podjetje doseči takšno stopnjo sprememb, da bo doseglo lastnost podjetja, ki je enaka tistemu v razvitem tržnem gospodarstvu. Zato morajo biti v postopku priprave privatizacijskega programa srčno pretehtane vse pozitivne in negativne ekonomske ter pravne posledice sprejetih odločitev. Poslovni sistem Mercator razume lastninjenje kot pomembno poslovno odločitev, kar pomeni, da je potrebno upoštevati razpoložljiva sredstva (materialna in nematerialna) na eni strani, na drugi strani pa zagotoviti, da bo taka poslovno odločitev podpirala realizacijo strategije celotnega holding sistema. V procesu lastninjenja je družbeno podjetje v položaju, ko lahko samo sebi izbira oziroma lahko bistveno vpliva na izbor svojih lastnikov. Potencialnih možnih lastnikov je seveda mnogo. Poslovni sistem Mercator, d.d., se je pri izboru lastnikov odločil za edini smotni kriterij in sicer, da so za krovno podjetje sprejemljivi vsi tisti potencialni lastniki, ki verjamejo v obstoječo strategijo razvoja podjetja in se z njo strinjajo. To pa so delavci, zaposleni v podjetjih in zadrugah Mercator, upokojeanci ter tudi drugi sloji prebivalstva in delavstva, ki bodo svoje lastniške certifikate uporabili za pridobitev delnic ekonomsko močnega in uspešnega Poslovnega sistema Mercator, d.d., Ljubljana. S tem, ko ima podjetje enkratno priložnost sebi izbirati lastnike, je jasno, da mu je s tem dana tudi možnost opredelitve oziroma vplivanja na bodočo upravljalstvo in lastninsko strukturo podjetja. Kot že rečeno, Poslovni sistem Mercator bo pri konceptu lastninskega prestrukturiranja upošteval načelo, da je potrebna široka razpršitev lastništva na široke sloje delavstva in prebivalstva. Ponovna vzpostavitev lastninske koncepcije bo nujno zahtevala tudi pospešeno uveljavljanje novih pravno organizacijskih oblik, ki jih predvideva bodoči Zakon o gospodarskih družbah. Predlog navedenega zakona je dodelan do 2. stopnje, da bo v primerjavi z Zakonom o podjetjih omogočal gospodarskim subjektom ob lastninskem preoblikovanju tudi preoblikovanje v statusne oblike, premerljive v sistemih tržnega gospodarstva razvitega sveta. Glede na zatečeno stanje kapitalskih odnosov v Poslovnem sistemu Mercator in glede na strukturo upravljanja, se ocenjuje kot najprimernejša pravno organizacijska oblika za Poslovni sistem Mercator Koncern. **Koncern je medsebojno razmerje več podjetij, pri katerih ostane vsako pravo samostojno, gospodarsko pa tvorijo celoto s skupnim vodstvom in upravo.** Kot že rečeno, Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana ne razume lastninjenja le kot formalno prilaganje predpisom, ampak kot pomembno poslovno odločitev dolgoročnega značaja, tako po izvedbi kot po posledicah.

Nevenka Nemanič

USPEŠNO LETO V MERCATOR-EMBI

Tudi Mercator-Emba je z razpadom Jugoslavije izgubila precejšnji del svojega tržnega prostora. Vendar se je s pravočasnimi ukrepi in preusmeritvami ubranila hujših posledic.

"Mercator-Emba ni izgubila samo prodajnega trga, izgubila je tudi nabavni trg, saj smo določeni del potrebnih surovin in embalaže kupovali v različnih delih nekdanje Jugoslavije. Danes moramo vse to upoštevati, pri čemer smo

se srečali s povsem novimi dobavitelji, novimi poslovnimi navadami in različnimi, predvsem časovnimi omejitvami. V letu 1992 je Mercator-Emba ustvarila za približno 700 milijonov tolarjev prometa, od tega

približno 20% z izvozom na zahod. Ta rezultat je za Mercator-Embo pomemben predvsem zato, ker prejšnja leta praktično nismo izvažali. Približno 5% izdelkov smo izvozili na Hrvaško, kjer pa je poslovanje precej problematično, vendar zaradi prejšnjih prizadevanj, da smo ostali na hrvaškem trgu, tega trga kljub težavam, ne bi radi izgubili. V Mercator-Embi smo v letu 1992 naredili 3.000 ton izdelkov, kar je za 5% več kot leta 1991 in 21% več kot smo načrtovali s planom za leto 1992. V letu 1992 smo izdelali 1.700 ton priljubljenega Benquicka, nekaj manj pa prelivov, več pa izdelkov z znamko Sweet bar. Proizvodnja prelivov se je zmanjšala zaradi izpada dobav za McDonalds. Sedaj prelive proizvajamo za Dairy Queen. V Mercator-Embi je zaposlenih 115 delavcev, ki so v letu 1992 povprečno prejeli 42.000,00 tolarjev netto plače", je v uvodu povedal Boris Vaupotič, direktor Mercator-Embe.

Kako pa se Mercator-Emba vidi v Poslovnem sistemu Mercator?

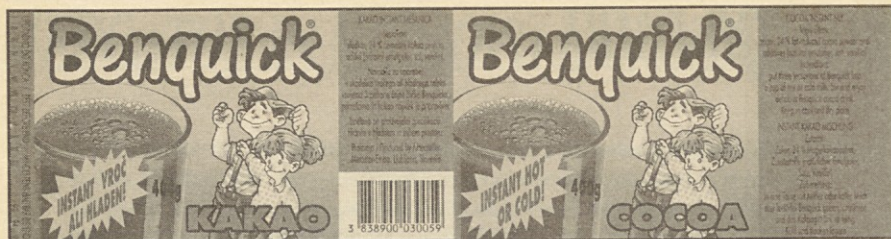
"Že to, da je Mercator-Emba v pretežno trgovskem sistemu proizvodno podjetje, je posebna značilnost. Kakšnih posebnih prednosti si ne želimo, želimo pa več trgovske lojalnosti. Tipičen primer, s katerim lahko ilustriramo trgovsko lojalnost do proizvodnih podjetij v Mercatorju, je kava. Na prodajnih policah je mogoče najti najrazličnejše kave iz privatnih pražarn - v Sloveniji je teh kar 36, pa z njimi ni sklenjena niti ena sama pogodba. Prav tako velja omeniti tudi prodajne akcije, v katerih se naša kava ni prodajala. Tak pristop kaže, da za prodajo "domačega izdelka" prav velikega posluha ni. Drugi problem, s katerim pa se ne srečujemo samo v Mercator-Embi, je finančna nedisciplina. V Mercatorju imamo sistem poravnovanja medsebojnih dolgov, vendar se ga marsikatera članica ne drži in tako kvari in poslabšuje medsebojne odnose. Zato tudi ukrep Mercator-Embe, da je ustavila dobavo izdelkov, dokler dolгови niso bili poravnani, ni nič nenavadnega. Kljub inštrumentariju limitov in posojil, ki veljajo v M banki, medsebojne finančne discipline ne bomo dosegli, če ne bomo postavili in sprejeli pravil finančnega reda. Ugotavljamo pa še eno slabost: marsikje sta finančna in komercialna služba povsem nepovezani in tako trgovski potnik porabi več časa za razčiščevanje plačil oziroma računovodskih podatkov, kot pa za svoj komercialni posel.



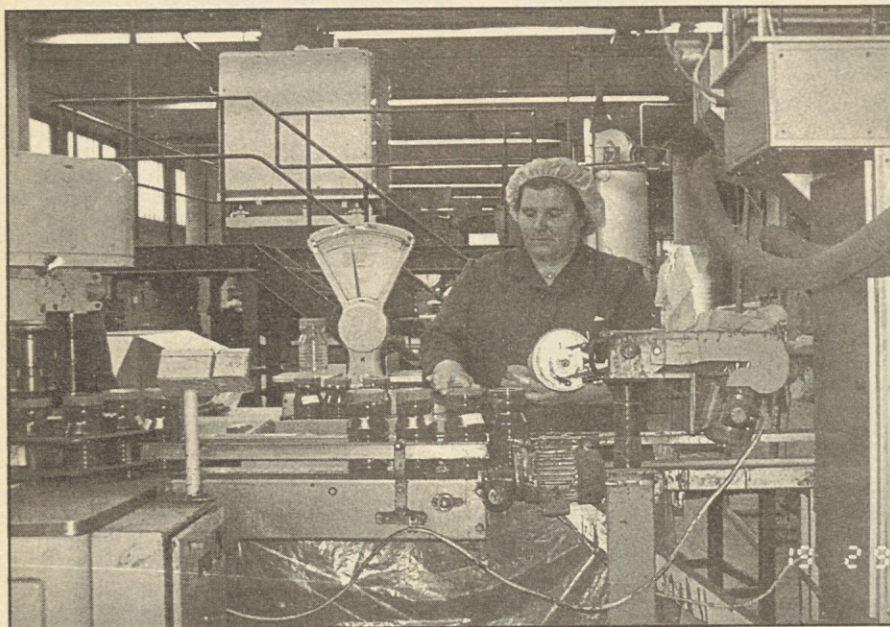
Izložba M-Savice namenjena izdelkom M-Embe

Boris Vaupotič v proizvodni dvorani





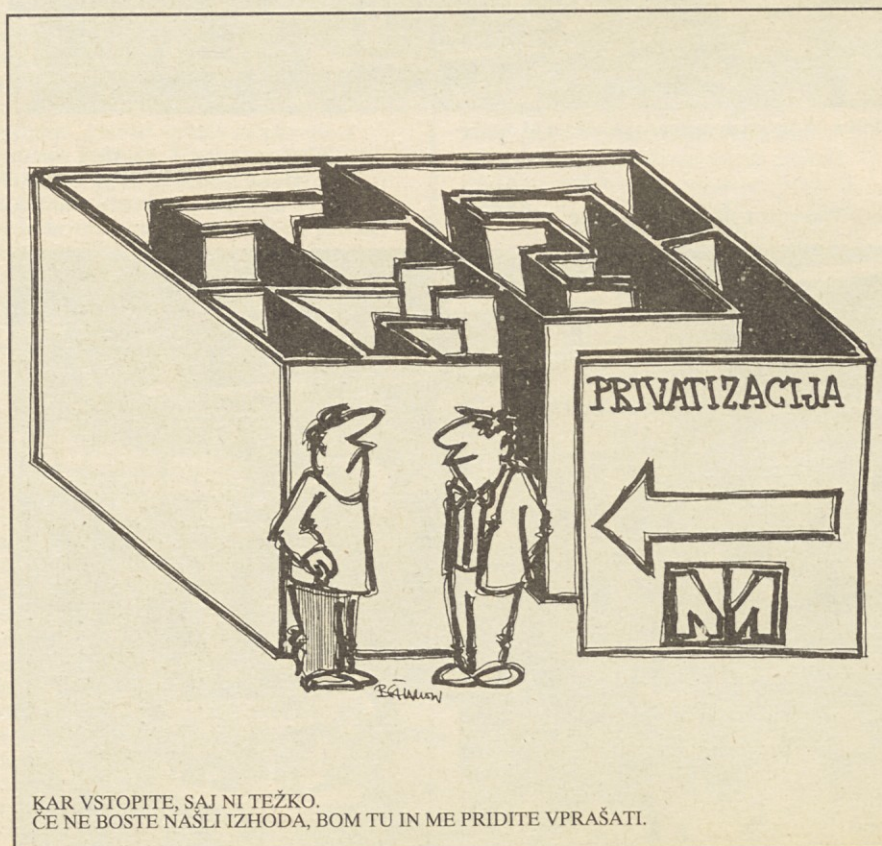
Benquick, sladko zadovoljstvo na tekočem traku



Kava, problem, ki ga izpostavlja M-Emba

Mercator-Emba je med prvimi 100% prenesla svoj družbeni kapital na krovno podjetje. Prepričan sem, da bomo lastninjenje v Mercatorju izpeljali pošteno. Delavce smo dovolj obvestili o načinih in virih, ki bodo uporabljeni za privatizacijo. Zaupanje v delničarstvo bodo utrdila izplačila dividend M banke, vendar pa prodaja njenih delnic, ki jo objavljamo na oglasnih deskah, med zaposlenimi vzbuja različne pomisleke. Pa ne z vidika nezaupanja v Mercator, temveč bolj ugibanja, koliko je delnica resnično vredna, saj se te delnice prodajajo po smešno nizkih cenah." V času pogovora z gospodom Vaupotičem podatki o vrednosti delnic M banke še niso bili objavljeni, prav tako pa tudi ne podatki o višini dividende. Mercator-Emba si počasi, vendar zanesljivo utira pot na tuje trge. To je rezultat hitrega tehnološkega prilagajanja tujim okusom in prehrabnim navadam, predvsem pa neposrednega nastopanja na specializiranih sejmih v tujini. Na teh sejmih, v Stockholmu, Koelnu, Tokiu in Amsterdamu se vzpostavljajo neposredni stiki s potencialnimi kupci. Direktor Vaupotič meni, da so dobri poslovni rezultati v letu 1992 tudi rezultat lastne zunanjetrgovinske službe.

Vesna Bleiweis



KAR VSTOPITE, SAJ NI TEŽKO.
ČE NE BOSTE NAŠLI IZHODA, BOM TU IN ME PRIDITE VPRAŠATI.

BANKINO POSLOVNO POROČILO ZA LETO 1992

I. Splošno

M banka je takoj po ustanovitvi svojo dejavnost usmerila predvsem v kontinuiteto depozitno-kreditnega poslovanja in v uskladitev poslovanja z ukrepi monetarne kontrole oziroma predpisi, ki urejajo bančno poslovanje. M banka postopoma razvija in uvaja nove bančne storitve ter uveljavlja svoje konkurenčne prednosti predvsem z učinkovitostjo postopkov, nudenjem specializiranih bančnih storitev, določanjem prednostnih namenov kreditiranja ter ugodnejšimi obrestnimi merami in cenami storitev. Pri izvajanju svojih aktivnosti je M banka d.d. sledila poslovni politiki, ki jo je sprejel Ustanovni zbor banke s Sklepom o ustanovitvi M banke d.d. ter Elaboraatom o utemeljenosti ustanovitve M banke d.d.

II. Delniški kapital

M banka d.d. je imela na dan 31.12.1992 vplačanih skupaj 12.681 delnic (58% razpisanih) v vrednosti 634.220.758,00 SIT, od tega 9.618 rednih (62% rednih razpisanih) in 3.063 prednostnih (46% prednostnih razpisanih). 18 pravnih oseb ima v lasti 3848 rednih delnic (40% rednih vplačanih), 2141 fizičnih oseb pa 5770 rednih delnic.

Objava, da banka posreduje pri prodaji svojih delnic in s tem povečuje njihovo stopnjo likvidnosti, je povečala zaupanje javnosti v banko. Do 25.1.1993 je banka prejela 11 naročil za prodajo. Medtem ko je prodajna cena ene delnice iz primarne emisije na bančnem okencu na ta dan znašala 60.587,00 SIT, so delničarji ponujali svoje delnice po ceni od 42.000,00 do 60.000,00 SIT. Cena na strani povpraševanja se giblje med 42.000,00 in 50.000,00 SIT.

III. Področja poslovanja banke

Na posameznih področjih je banka dosegla naslednje rezultate:

a) Sektor sredstev in naložb

Do 31.12.1992 je 38 podjetij preneslo na M banko d.d. svoja vpogledana sredstva; od tega je 30 podjetij iz sistema Mercator, 1 podjetje IMP in 7 drugih podjetij. V povprečju se tako vodi 75% stanja žiro računov podjetij, s tem da je bilo povprečno dnevno stanje vključenih sredstev v višini 12.441.171,00 SIT. V banki so vsa podjetja iz sistema Mercator odprla svoje kontokorentne račune, razen teh pa smo pridobili še 6 komitentov. Za komitente M banke, imetnike kontokorentnih računov, je opravljala banka storitve plačilnega prometa v breme komitentovega dobroimetja, to je depozita ali odobrenega kredita.

Povprečno dnevno stanje depozitov na odpoklic je bilo 268.737.200,00 SIT, povprečno dnevno stanje kontokorentnih kreditov pa 537.425.500,00 SIT. Povprečno dnevno

stanje žiro računa banke se je gibalo v višini 89,9 miliona SIT; pri tem so bili prilivi povprečno v višini 240,9 miliona in odlivi povprečno 237,8 miliona SIT. Pri prilivih je še vedno z zneskom povprečnega dnevnega stanja 86,3 miliona SIT izkazana najvišja postavka - avtomatsko praznjenje žiro računov. Pri pridobivanju namenskih vezanih depozitov smo v tem obdobju sodelovali z 41 podjetij, od tega je bilo 13 podjetij iz sistema Mercator, 16 podjetij IMP in 12 drugih podjetij. Povprečno dnevno stanje prejetih depozitov je bilo 388,9 miliona SIT. Banka je plasirala sredstva predvsem v kratkoročne kredite ter le dva dolgoročna kredita. Večina plasmajev je zavarovanih z vrednostnimi papirji, akceptnimi nalogi, blagovnimi tokovi ali poroštenimi izjavami PSM d.d., le pri petih kreditih je bilo zahtevano dodatno zavarovanje v obliki hipoteke na premoženje.

V tem obdobju smo imeli vzpostavljeno sodelovanje s sto subjekti, in sicer s 26 podjetji iz sistema Mercator, 11 iz IMP, 44 drugimi podjetji ter s 17 bankami in z dvema finančnima organizacijama. Banka je izvajala tudi druge bančne posle (izdaja garancij, komisijski posli...).

b) Sektor za poslovanje z občani

Na področju poslovanja s prebivalstvom so bili v letu 1992 doseženi naslednji rezultati:

- število varčevalcev se je v banki povečalo (od 1.7. do 31.12.1992) od 16.893 na 23.583 komitentov;
- vrednost hranilnih vlog je bila v enakem obdobju povečana od 407.505.000,00 SIT na 601.400.800,00 SIT);

- sklenjenih je bilo 1.131 pogodb o potrošniških kreditih v skupni vrednosti 55.911.000,00 SIT.

Banka postopoma prehaja na terminalski zajem podatkov na bančnih okencih. Banka je nudila občanom tolarске hranilne knjižice na vpogled ter vezane depozite nad 1, 3, 6, 12 in 24 mesecev.

Bilančna vsota M banke znaša na dan 31.12.1992 2.475.668 tisoč SIT. Delež prebivalstva v celotnih virih sredstev je 38%.

Kratkoročni krediti odobreni prebivalstvu na dan 31.12.1992 znašajo 45.429 tisoč SIT, kar predstavlja 5,97% sredstev plasiranih v kratkoročnih kreditih.

Brutto dobiček banke je bil ustvarjen v znesku 46.639.680,44 SIT. Povprečna letna stopnja brutto dobička, merjena z ustanovnim kapitalom preračunanim v DEM (13.010.353,53 DEM), znaša 9,16%. Upoštevanje 15%-ni davek od dohodkov iz premoženja, ki ga mora banka ob nakazilu dividend plačati, je stopnja dobička 7,76%.

Na podlagi zakona o računovodstvu je bila oblikovana revalorizacijska rezerva v višini 118,584 tisoč SIT, ki bo v skladu s priporočili Banke Slovenije prenešana v rezerve banke. Revalorizacijska rezerva predstavlja 18,7% ustanovitvenega kapitala banke. Oblikovane so bile zakonske rezerve v višini 0,5% rizične aktivne banke, kar predstavlja 11,121 tisoč SIT oziroma 23,8% brutto dobička banke. Na dan 31.12.1992 so bili vsi komitenti M banke d.d. razvrščeni v razred A. O razporeditvi preostalega dobička v znesku 35.518.680,44 SIT odloča na predlog Upravnega odbora Zbor banke.

Odločitev o izplačilu dividend je Zbor banke sprejel na predlog upravnega odbora z utemeljitvijo, da je potrebno v pripravah na lastniško preoblikovanje podjetij utrditi zaupanje v naložbe v vrednostne papirje, zlasti v delnice. Izplačilo dividend zato potrjuje lastniku delnice, da je bil pri gospodarjenju z delniškim kapitalom dosežen dobiček. Ob izplačilu dividend je objavljena tudi vrednost delnice po zaključnem računu, ki pove, koliko se je nominalna vrednost delnice povečala zaradi razporeditve revalorizacijskih rezerv in oblikovanja rezerv banke. Izplačilo dividend bo izvršeno takoj po zaključnem revizijskem pregledu zaključnega računa banke. Banka je dolžna ob izplačilu dividend odvesti 15%-ni davek na izplačilo dohodkov iz kapitalskih naložb, ki je obračunan od brutto vrednosti dividend. Glede na predvideni rokovnik revizijskih pregledov bo izplačilo dividend izvršeno predvidoma v začetku junija 1993. M banka je v šestmesečnem obdobju svojega poslovanja (1.7. do 31.12.1992) izkazala 46.640 tisoč SIT brutto dobička, od tega je zbor delničarjev M banke potrdil razporeditev 11.121 tisoč SIT v zakonske rezerve, 35.519 tisoč SIT pa za izplačilo dividend. Šestmesečna dividenda M banke na eno delnico znaša tako 2.894,00 SIT. Po odbitku davka, ki ga odvede banka, pa za izplačilo preostane 2.380,80 SIT. Vrednost delnice na dan 31.12.1992 je znašala 60.241,79 SIT.

Zbor banke je priporočil delničarjem, da izplačano dividendo namenijo za nakup delnic M banke.

Igor Vandot, direktor M banke, d.d.

NEKAJ VMESNEGA

Na tradicionalnih borznih seminarjih v Portorožu so eminentni tuji gostje name običajno naredili močan vtis. Ne tisti iz vzhodnih in južnih držav, ki so več ali manj vse vedeli, ampak gospodje iz držav s stoletno borzno tradicijo, ki se že vse življenje ukvarjajo z vrednostnimi papirji, pa vendar so nam takoj in brez zadrege odgovarjali, da ne razumejo naših vprašanj.

Gospodje pač prihajajo iz držav, kjer veljajo stari zakoni in kjer so izdaje vrednostnih papirjev standardizirane in strogo regulirane. Tudi če si kaka ugledna finančna hiša izmisli nov finančni instrument, je izdan v skladu z že uveljavljeno prakso in zakoni in že ob nastanku standardiziran. Pri nas imamo še vedno le pomanjkljivi Markovičev zakon o vrednostnih papirjih, pravilnik o delu zvezne komisije za vrednostne papirje, ki je tudi še iz Markovičevih časov, pa slovenski odlok, da poslej izdaja dovoljenja za izdajo vrednostnih papirjev slovenska komisija. Decembra 1992 smo dobili še Odredbo o ureditvi določenih vprašanj pri prometu z vrednostnimi papirji, ki kotirajo na Ljubljanski borzi d.d. Drugih pravil in standardov nimamo, imamo pa času primerno in pestro ponudbo vrednostnih papirjev, ki so jih v veliki večini primerov izdali še socialistična država in družbena podjetja. Papirji so bili izdani brez prospektusa ali pa so prospektusi pomanjkljivi in sestavljeni mimo ustreznih računovodskih standardov.

Pojdimo po vrsti. Tu sta najprej **obveznici Republike Slovenije prve in druge emisije**, ki kotirata na borzi in sta toliko likvidni, da imata vsaj načeloma transparentne vse možne vrste vrednosti: nominalno, teoretično in tržno. Toda, obveznici sta nominirani v nemških markah (čeprav ne Bundesbanke ne nemške države ni nihče nič vprašal), kupujeta in prodajata pa se za tolarje. Zato imata "drsečo" nominalno vrednost. Poleg tega ima "ena" dve tržni ali še bolj iztržljivi vrednosti: borzno ceno, ki naj bi se gibala v skladu s ponudbo in povpraševanjem, in ceno na bančnih okencih LB d.d., ki se giblje v skladu z njeno dnevno teoretično vrednostjo. Sledijo **obveznice občin in podjetij**, ki so prav tako nominirane v nemških markah in kotirajo na borzi in imajo zato znano tržno ceno, vendar je promet z njimi tako majhen, da je upravičeno vprašanje, ali je ta cena rezultat tržnih zakonitosti ali morebiti naporov posameznih hiš, ki te tečaje "negujejo". Tu so delnice podjetij, ki kotirajo na borzi. Najprej "Rogaška" in "Lek", ki imata tudi solidna prospektusa, in potem delnice brokerskih hiš za pogumne, saj so izdane z minimalnim jamstvenim kapitalom, njihova cena pa močno niha v odvisnosti od "nege", ki jo posveča tečaju posamezni izdajatelj. Posebnost so delnice MKZ, ki so še posledica delavskega odkupa iz Markovičevih časov. Čeprav smo se tudi pri nas že učili, da je vrednost delnice

odvisna od uspešnosti poslovanja izdajatelja in dividend, ki jih delnica prinaša, so nominirane v markah in s tem zavajajo potencialnega investitorja, da se njihova vrednost ohranja kar sama po sebi. Slovenska posebnost so **delnice bank**. Najprej delnice SKB, d.d., ki kotirajo na borzi in letijo v nebo. Potem delnice novih bank, ki baje mastno služijo na račun "nezmerne obrestne marže". In nato delnice LB d.d. in ostalih 13 starih bank v postopku sanacije ali predsanacije, ki so nastale na podlagi "svobodne menjave dela in sredstev" in jih pravzaprav ni, ker neizterljivi bančni dolgovi presegajo bančni kapital. Delničarji LB d.d. bi si potemtakem morali oddahniti, da jim je država nacionalizirala delniško premoženje in jih odrešila dolga, čeprav to nekako ne gre skupaj s teorijo o odgovornosti delničarja v delniški družbi. Imamo tudi pestro ponudbo občinskih obveznic ter delnic in obveznic družbenih podjetij, praviloma nominiranih v markah, ki ne kotirajo nikjer, in so bile običajno izdane za poslovne partnerje in plačane z "nedenarnimi sredstvi".

Zanimivi so tudi **kratkoročni papirji**. **Blagajniški zapisi Banke Slovenije** v tujem denarju so nominirani v markah in se ob izdaji in ob dospetju dejansko vplačujejo in izplačujejo v markah. Ni jasno, ali so ti blagajniški zapisi devizni ali tolarški, saj se razen ob izdaji in dospetju kupujejo in prodajajo za tolarje. Tudi tolarška protivrednost njihove nominalne vrednosti je vprašljiva, saj se marke, s katerimi se ti zapisi vplačajo in izplačajo, kupujejo in prodajajo po podjetniških tečajih poslovnih bank, medtem ko za transakcije za vse druge papirje velja srednji tečaj Banke Slovenije. Banka Slovenije izdaja tudi **dvodelne blagajniške zapise, imenovane dvojčki**, ker imajo tolarški in devizni del in tako omogočajo investitorju, da "nosi jajca v dveh košarah". Zanimiv je zlasti devizni del, ki je pravzaprav tolarški, saj glasi na tolarje, vpisuje se v tolarjih in tudi kupuje in prodaja se v tolarjih, vendar jih Banka Slovenije ob dospetju izplača v markah. Tolarški del dvojčka je plačilno sredstvo za nakup novih dvojčkov, devizni del pa to ni. Poleg zanimive nominacije imajo dvojčki tudi dve tržni ceni. Banka Slovenije jih prodaja po "tekoči nominalni vrednosti", ki je pravzaprav njihova dnevna teoretična vrednost, imajo pa tudi borzno ceno, ki se praviloma razlikuje od "tekoče nominalne vrednosti".

Kot protiutež dvojčkom je ministrstvo za finance izdalo zakladne menice, ki so deklarirane za blagajniške zapise, ker zakon o vrednostnih papirjih zakladnih menic ne pozna. Zakladne menice so nominirane v tolarjih ali v ECU, vendar si investitor lahko na določen datum premisli in potem lahko njegove menice, ki so prej glasile na ECU sedaj glasijo na tolarje (in obratno). Stanovanjski sklad je izdal **komercialne zapise**, ki so nekaj takega kot dvojčki, vendar devizni del glasi na marke in se ob dospetju izplačila v tolarjih s tem, da izdajatelj jamči za predčasen odkup po teoretični dnevni vrednosti, zmanjšani za provizijo, medtem ko imajo na borzi svojo ceno. S tem pa posebnosti še ni konec. Brokerska hiša Dadas je izdala **četvorčke**, nominirane v dolarjih, markah, švicarskih frankih in jeni, ki so pravzaprav tolarški. Tu je še vrsta komercialnih zapisov drugih izdajateljev, na opcije brokerskih hiš na "dvojko" in obveznice Lesnine pa smo že malo pozabili. Naši papirji so pač "nekaj vmesnega", kot čas, ki ga živimo. Med nenavadnim pa se že kažejo tudi obrisi "tistega pravega". Večina investitorjev še čaka, nekateri pa že predvidevajo, kaj je "tisto pravo" in nalagajo svoj denar, dokler so izbrane naložbe še poceni.

Lucija Gregorčič

Obveščamo vas, da zaradi racionalizacije poslovanja selimo poslovalnico Mercator-Turista, Dunajska 107 v prostore poslovalnice na Tavčarjevi 6 v Ljubljani. Od 25. februarja 93 dalje se za vse storitve obračajte na to poslovalnico:
tel.: 061/312-254, 317-285, 329-377
fax: 061/302-376
tlx: 32212

Zahvaljujemo se vam za dosedanje sodelovanje in se priporočamo - potrudili se bomo, da boste zadovoljni.
Mercator-Turist

POSPEŠEVALNO PRODAJNE AKCIJE V LETU 1992

Pospeševalnoprodatne akcije postajajo stalnice v Mercatorjevi poslovni politiki. Akcije se organizirajo na različnih ravneh, njihov cilj pa je vedno isti: čim več prodati. Številu in rezultatom akcij, ki so potekale v celotnem Mercatorju v letu 1992, namenjamo naslednje poročilo in sporočilo.

Program in cilj akcij

Program oziroma načrt je predvideval, da bo v letu 1992 izvedenih šest akcij - 5 splošnih, ena pa naj bi bila namenjena diskontnim prodajalnam. Z akcijami naj bi ustvarili 2 odstotka celotnega maloprodajnega prometa v Mercatorju. Seveda so to zgolj prodajne akcije, ki so potekale pod "patronatom" strokovne službe - sektorja za trženje v krovnem podjetju. Organizirana pa je bila še cela vrsta akcij bodisi v

Uresničitev programa in ciljev

V celotnem Mercatorju je bilo 11 pospeševalnoprodatnih akcij, ki jim je botrovalo krovno podjetje, planirano število je bilo torej preseženo za 83 odstotkov. Po ponudbi izdelkov in času trajanja pa so bile med seboj zelo različne. Štiri akcije so trajale od 15 do 19 dni, ostale pa različno od 25 do 14 dni. Za te pa je značilno, da so bile namenjene prodaji manjšega števila izdelkov oziroma izdelkom enega ali dveh proizvajalcev. V daljših akcijah so potrošniki lahko kupili povprečno 34 izdelkov po ugodnih cenah, v diskontni 10, v krajših akcijah pa povprečno 10 izdelkov, razen v akciji, organizirani skupaj z Mercator-Oljarico, ko sta se prodajala dva njena izdelka. Skupno je v vseh akcijah sodelovalo 54 dobaviteljev oziroma proizvajalcev - 10 iz sestava Mercatorja, 44 je bilo zunanjih.

Vrednost prodanega blaga, merjena s cenami na drobno, je znašala nekaj manj kot milijon tolarjev. Kolikšen delež v celotni maloprodaji to pomeni, še ne moremo predstaviti, ker ustreznega podatka za leto 1992 še ni. Lahko pa podatke apliciramo na promet podjetij, ki jih statistično vzorčno spremljamo v sektorju za trženje. Tako izračunan delež pa pokaže, da je v letu 1992 delež akcijske prodaje dosegel 1,91 odstotkov celotne maloprodaje, kar je le 0,91 odstotne točke manj, kot je bilo načrtovano. Ob tem lahko velikost akcijskega prometa izračunamo še na eni predpostavki. Če bi imela prodaja v

1. in 2. polletju 1992, tako pri statistično spremljanih podjetjih kot v vseh Mercatorjevih maloprodajnih podjetjih enak obseg, potem bi akcijski delež v celotni maloprodaji znašal 2,28 odstotkov. Planiran obseg akcijske prodaje bi bil torej presežen. Ugodne cene izdelkov v akcijskih prodajah so rezultat odpovedovanja oziroma zniževanja trgovskih marž in ugodnih cen proizvajalcev. Akcijske

medijsko podporo - propagandni letaki v nekaj tisoč izvodih, radijske reklame in druga reklamna gradiva, namenjena in uporabljena na prodajnih mestih, so v letu 1992 stala nekaj čez 18 milijonov tolarjev.

Ves čas se mora nekaj dogajati

je splošno geslo, ki ga spoštujejo načrtovalci pospeševalnoprodatnih akcij. Obenem pa so prav "dogajanja po ugodnih cenah" tisto, kar kupca privede v Mercatorjevo prodajalno. Pa se žal poleg dobrega, dogajajo tudi manj dobre stvari.

V pospeševalnoprodatne akcije še vedno niso vključene vse Mercatorjeve prodajalne, poslovodje odločajo (včasih je to upravičeno) o izdelkih, ki bodo v prodajalni, veletrgovci pri dobaviteljih naročijo le tolikšne količine izdelkov, kolikor jih predhodno najavijo prodajalci na drobno...Pa smo tam! Tisoči propagandnih letakov sporočajo potencialnim kupcem, kaj vse je mogoče po ugodnih cenah kupiti v Mercatorju. V prodajalni pa izdelka ni. Ni ga zato, ker se je poslovodja tako odločil, ni ga zato, ker ga je zmanjkalo že v prvih dneh akcije, pa ga pri veletrgovcu nismo ponovno naročili ali pa ga celo tudi pri njem ni več, ni ga več tudi pri proizvajalcu...Kupec in prodajalec se debelo gledata. Prvi, ker je nasedel velikopotezni reklami, da je vsega dovolj in ne more verjeti, da je zaloga pošla v enem, dveh dneh. Drugi, ker praktično o prodajni akciji, razen da je, ne ve ničesar. Ne ve, ali lahko kupca povabi k nakupu čez dan ali dva, ali naj preprosto reče "nimamo". Trgovina "nimamo" pa je najslabša trgovina, ki si jo lahko

privoščimo. Pa si jo nekateri zelo lahkega srca. "Nimamo" je reklama, ki si jo lahko trgovec privoščijo samo enkrat. Kupec bo tisto "vedno se mora nekaj dogajati" vzel kot "prepogosto se dogaja nimamo" in bo še tisto denarja, kar ga ima pustil tam, kjer se dogaja "imamo".

prodaje so Mercatorjevim veletrgovcem in trgovini na drobno skupaj prinesle nekaj več kot 220 tisoč tolarjev razlike v ceni.

Propagiranje akcijskih prodaj

Vsa sredstva, potrebna za ekonomsko propagando pospeševalnoprodatnih akcij, se zbirajo preko grosistične cene izdelka, v katero je vračunano približno 3 odstotke načrtovanih propagandnih stroškov. Na ceno izdelka to bistveno ne vpliva, akcije pa imajo precejšnjo

SPET SAMOSTOJNI

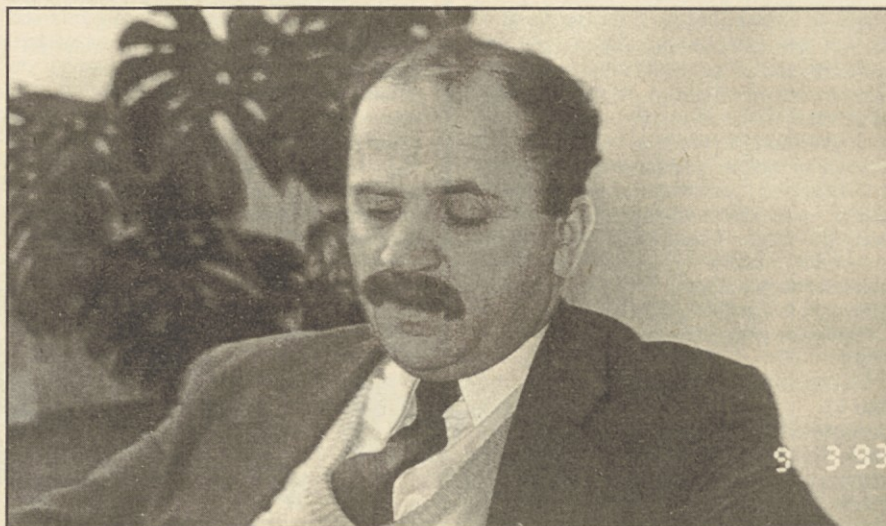
Mercator-Kmetijska zadruga Suha krajina je bila do leta 1982 samostojna zadruga organizacija. Ponovno se je osamosvojila konec leta 1992, ko so zadrugniki sklenili, da se izločijo iz sestava Mercator-KZ Krka.

“Morda je tudi v nekdANJI samostojnosti zadruga del razloga za to, da se TZO Suha krajina ni nikoli prav zlila s Kmetijsko zadrugo Krka v Novem mestu. Latentno nasprotovanje je bilo čutiti ves čas. Nekaj časa sem si kot vodja TZO prizadeval pomiriti duhove, ko pa sem spoznal način dela v KZ Krka, sem moral zadrugnemu članstvu dati prav. Mercator-KZ Krka je v organizacijskem smislu pokrivala radius 60 km, vendar pa s prebivalstvom oziroma članstvom, ki ima zelo različno mentaliteto in zelo različne proizvodne pogoje. V letu 1992 je KZ Krka po sili zakona postala enovito podjetje in pritiski na izločitev TZO Suha krajina so se povečali. Konec leta je bilo na izrednem zboru zadrugnikov Mercator-KZ Krka sklenjeno, da se TZO Suha krajina izloči. Še istega dne je bil opravljen ustanovni občni zbor, kjer so člani zadruga - kmetje in zaposleni v zadrugi sprejeli sklep o ustanovitvi samostojne zadruga. Druga sprejeta odločitev pa je, da zadruga še naprej ostane v Poslovnem sistemu Mercator in tako smo podpisali tudi ustrezno pogodbo. V ustanovnem kapitalu zadruga je razmerje med vložkom kmetov - zadrugnikov in zaposlenih 80:20 v korist zaposlenih. Zadruga ima 68 članov kmetov in 30 iz vrst zaposlenih. Ustanovni delež je znašal 700 DEM. Zadruga ima upravni odbor, v katerem so tudi 3 zaposleni.”

Direktor zadruga Janko Skube pa je nadaljeval tudi s predstavitvijo zadruga dejavnosti in načrtov.

“Osnovna zadruga dejavnost je kmetijska proizvodnja, čeprav po prihodku ni na prvem mestu. Med kmetijsko dejavnostjo so pomembne živinoreja (predvsem proizvodnja mesa), proizvodnja vrtnin in proizvodnja mleka. Vse bolj pa postaja pomembna dopolnilna dejavnost - proizvodnja zelišč. Lastne proizvodnje zadruga nima, na podlagi kooperantskih odnosov pa je prodala v Ljubljanske mlekarne 1,5 mio litrov mleka, v Mercator-KG Kočevje pa 260 ton mesa. Značilno je, da pitanja za izvoz v Žužemberku ni, ker bi bila taka reja goveda predraga oziroma zaradi pomanjkanja kakovostne krme preveč dolgotrajna. Tudi sloveča suha roba je doma v žužemberški zadrugi.”

Zadruga si prizadeva, da bi vse kmetije usposobila v samostojne proizvodne enote, ki bi bile sposobne preživetja brez dodatnih zaposlitev. V ta namen so izdelani mnogi dopolnilni programi, zlasti pridelovanje zelišč in vrtnin. Žužemberška dolina in okoliški hribi so v slovenskem prostoru med redkimi, ki ekološko še niso ogroženi. Zato je prav



Janko Skube, direktor M-KZ Suha Krajina

pridelovanje teh dveh kultur priložnost za razvoj vsake kmetije. Pridelava naj ne bi bila omejena zgolj do faze pridelka, temveč dopolnjena z ustreznim polnjenjem in embalaranjem v obliki končnega izdelka, primerne za trg. Suha krajina slovi po gobarskih letinah in v sodelovanju z Mercator-Mednarodno trgovino imajo v zadrugi tudi hladilnico. Kot povsem nov zadruga obrat pa je načrtovana proizvodnja peciva - keksov visokega kakovostnega razreda. Obrat naj bi nastal s preureditvijo stare telovadnice. Proizvodna tehnologija pa bo temeljila na uporabi domačih surovin, predvsem moke in sadja. Obrat naj bi nastal s pomočjo privatne firme in za začetek bo v njem zaposlenih 12 delavcev. Prvi

kekse v tem obratu naj bi bili pečeni že letos. V načrtu pa je tudi usposobitev obrata v Žverčah, kjer naj bi nastala sezonska polnilnica zelišč. Zadruga ima 8 trgovin - vse, razen ene so trgovine mešanega tipa in pretežno klasične prodajalne. Prav v vseh pa se pozna padec kupne moči prebivalstva. Koliko potrošnik iz Suhe krajine še zmore naj pove podatek, da se ob plačilnih dnevih izrazito poveča prodaja kruha in mleka. Sicer pa Mercator-Kmetijska zadruga Suha krajina pokriva območje, ki meri 18 tisoč ha ali dve krajevni skupnosti s 53 vasi in 4.900 prebivalci.

Vesna Bleiweis



NOVA OBLIKA SODELOVANJA

Mercator-Trgoavto je sredi februarja 1993 na Vrhniki odprl novo prodajalno rezervnih delov za vse vrste cestnih motornih vozil, elektro materiala, gum, orodja, Tomosovih izdelkov.

Ni toliko zanimiv prodajni program, kot je zanimiv način sodelovanja med Mercator-Trgoavtom in podjetjem Metalotrg. Gre za sodelovanje z zasebnim lastnikom podjetja Ivanom Petrovčičem, ki bo posle opravljati v imenu in za račun Mercator-Trgoavta. Osnova za njegov zaslužek je provizija od opravljenega prometa. Lokal in blago sta last Mercator-Trgoavta.

Mercator-Trgoavto že dalj časa uspešno razvija sodelovanje z zasebniki v obliki kooperacije ali pa franšizinga. Direktorja dejavnosti trgovine na drobno v Mercator-Trgoavtu, Roberta Rožaja smo vprašali, po kakšnih merilih izbirajo zasebne partnerje.

"Dosedanje sodelovanje z zasebniki se je pokazalo kot uspešno. V dveh letih (ena trgovina dela dve, druga eno leto) smo dobili izkušnje, ki jih visoko cenimo. Predvsem je v sodelovanju z zasebniki treba poudariti njihovo pobudo in skrb za uspešno poslovanje, obenem pa veliko mero zaupanja v Mercator-Trgoavto. Na naši strani pa veliko skrb, da teh zasebnikov ne pustimo na cedilu z oskrbo in z vsem, kar pri svojem delu potrebujejo. Konkretno smo partnerja za trgovino na Vrhniki iskali preko oglasa. Odmev je bil velik. Na podlagi razgovora in referenc smo izbrali gospoda Ivana Petrovčiča, lastnika podjetja Metalotrg. Za sklenitev pogodbe ni dovolj samo vtis o izbrani osebnosti, temveč je potrebno, da ima izbrana oseba tudi

primerno materialno bazo, s katero jamči za vrednost blaga v trgovini, kajti vse blago je last Mercator-Trgoavta. Donosnost trgovine oziroma zaslužek gospoda Petrovčiča je v celoti odvisen od njegove pobude, iznajdljivosti, racionalnosti, ker je njegov prihodek odvisen od provizije na opravljeni promet. Seveda pa veljajo za oba partnerja stroga merila glede oskrbe z blagom iz osrednjega Mercator-Trgoavtovega skladišča."

Gospod Petrovčič ima več poklicev. Je avtomehanik, prometni tehnik in ekonomist. Želja po temeljitih spremembah ga je privedla na pot podjetništva. Vendar ne takega od danes na jutri, temveč tistega iz "mesa in krvi".

"Mercator-Trgoavto sem poznal še preden sem se odločil za prijavo na razpis. To je podjetje z vsemi bonitetami in menim, da jih tudi kot privatnik lahko uspešno koristim in posredujem kupcem. Glede na prodajni program sem prepričan, da je na Vrhniki zanj dovolj zanimanja in dovolj tržnega prostora. Tudi konkurence je nekaj in prodajati ne bo lahko. Toda trdil se bom in z različnimi tržnimi prijemmi uveljavljal tako svoje podjetje, kot tudi Mercator-Trgoavto. Mercator-Trgoavto je trgovino opremil z vso potrebno tehnologijo za spremljanje nabave in prodaje. Ponudba v trgovini se oblikuje izključno iz asortimenta, ki je na zalogi v centralnem Trgoavtovem skladišču. Dogovorjene so štiri mesečne dobave,

po potrebi pa bom lahko blago dobavljal tudi večkrat oziroma sproti. Zaslužek je v celoti odvisen od mene samega in prav to me napeljuje na inventivnost in prijeme, ki bodo v trgovino pripeljali kupce. Sam bom moral skupaj s sodelavcem poskrbeti, da bodo kupci zadovoljni, da bodo radi prihajali v našo trgovino", nam je povedal Ivan Petrovčič.

Trgovina je urejena v nekdanjem kegljišču pri hotelu Mantova na Vrhniki. Meri skoraj 146 kv. metrov, njena ureditev pa je Mercator-Trgoavto veljala nekaj manj kot 13 mio tolarjev. Projekte za ureditev je izdelala Mercator-Optima, uresničila pa jih je podjetje Kograd, Vrhnika. Vrednost začetne zaloge je nekaj čez 8 mio tolarjev, v trgovini pa je na voljo 1.234 izdelkov. Začasno bo trgovina odprta od 8.-12. in od 14.-19. ure. Če pa se bo pokazala potreba po drugačnem delovnem času, ga bodo prilagodili željam kupcev.

Ob otvoritvi trgovine je spregovoril tudi direktor Mercator-Trgoavta Bruno Miklavc. Med najbolj zanimivimi podatki o Mercator-Trgoavtu je gotovo podatek, da ima podjetje 70% delež v slovenski trgovini z rezervnimi avtomobilskimi deli, avtomobilsko opremo in samimi vozili.

Vesna Bleiweis

Robert Rožaj



Ivan Petrovčič



NAGRADNA KRIZANKA

Tokrat križanka ne vsebuje gesla, treba jo je samo pravilno rešiti in rešitev poslati na naslov: Poslovni sistem Mercator, Center za obveščanje, 61000 Ljubljana, Dunajska 107. Rešitev pošljite do 15. aprila 1993, morda bo sreča pri žrebu izbrala prav vas. Pri žrebanju prejšnje križanke, je ta stala ob strani : Niku Mercu, Ulica Anice Kaučević 4, 62250 Ptuj; Stanetu Bajcu, Laze 44, 61353 Borovnica in Stanetu Holešku, Trg borcev NOB 11, 61431 Dol pri Hrastniku. Nagrade bomo poslali po pošti.

					VELIKO UŽITKA PRI REŠEVANJU	SERVIETA	VELIKA FRANC. REKA	SINGULAR V SLOVNICI	RUSKO VOJAŠKO LETALO	PRVI SVETOVNI ŠAHOVSKI PRVAK	NASLOV JAPON. CESARJEV	REKA SKOZI PRAGO	OKRE- PITEV			
					ARISTO- KRACUA											
					EDEN OD STARŠEV											
					ČRTA DOTI- KALNICA									DRUGO IME ZA TROJO	DOBE- SEDEN NAVEDEK	POLOŽAJ V JOGI ZA MEDI- TACIJO
VELIKO MESTO V AVSTRALJI	NAREČNI SLOVAR	LISAST KONJ	POVRŠINA, OBMOČJE	REKA NA PELO- PONEZU	NEZNANEC				VARIANTA							
PREBI- VALEC MILANA									NEMŠKI PESNIK							
MESTO V EVROP. DELU TURČIJE							GLASBENIK SOSS					IGRALKA EKBERG				
PEGE, MAROGE						KADAR		ROBERT TAYLOR			SESTAVIL JEŽ	PEVKA BAEZ NEKDANJI AVSTRAL- TENISAČ				
..... KOTORSKA					POTRUIJE PRAVILO	RASTLINA AJBIŠ						VRSTA DOHODKA				
UŠESNI KAMENČEK						TITAN						KLASIČNA STOPICA				
							IVO SVETINA			SARAJEVO				POZDRAV STARIH RIMLJANOV	ALKOHOLNA PIJAČA, SHERRY	ČLOVEK, KI VELIKO GOVORI
URIŠ INGOLIČ			DOLGA DOBA	OBLAČILO ZA HLADNE DNI			GOVORNIŠKI REKVIZIT			PRITOK BALHAŠK. JEZERA						STE JO REŠILI DO KONCA?
				RIMSKA 55												JAPONSKO VELE- MESTO
LJUDSKI IZRAZ ZA HLOD						ITALIJ. PISATELJ										
						INDIJSKI POLITIK										
DRŽAVA V SEVERNI EVROPI									ZANIMANJE							
GLAVNI ŠTEVNIK				VEZNIK ALI				VELIKO SREČE PRI ŽREBUJ	POŽE- LJENJE	PREDLOG				KRAJ PRI OPATJI		
				POSESTNIK						VRTIN- ČAST VIHAR				MESTO V INDIJI		
RISBA PJ	DEL VRAT	NEMŠKI NACIST. ADMIRAL (ERICH)	KAVBOJSKA ZANKA					ZID							ATLETSKI KLUB	
			GORSKA GMOTA												IGRA NA SREČO	
DOLINA POD JULUCI						TONJE RELIH		ŽIVALSKA MAŠČOBA				"VOZEL" V LESU				
								IZDELEK IZ MLEKA								
NEMŠKI FILOZOF (IZ ČRK: A A L S)						BOŽJE- POTNIK					POLET, ZANOS	RUTENU			PLUTO- VINA	JINJSKA VITEŠKA IGRA
						PESNIK TAUFER						STOTINKA DINARJA				
JEDILO									PREBI- VALKA NEPALA							
									POGANJEK							
MESTO V ITALIJI, VIDEM						KRIŽANKE UČIJO!	VELIK KAMEN							GRŠKI BOG VETROV		
							VLADIMIR KAVČIČ									
NOGO- METAŠ KEEGAN						OBLASTNIK								KARAMBOL		
ARGON			KADAR			DOLGA VRSTA LJUDI								LUKA V IZRAELU		