

LETO XXIX

ŠTEVILKA 5-7



Časopis poslovnega sistema Mercator

SAMOTERAPIJA

Nas je izključno javno mnenje prisililo razmišljati o novi kakovosti in vsebini Mercatorja? Samo to bi bilo odločno premalo in bi kazalo na to, da si sami nismo sposobni podprati ogledala in da se v prehodu v tržno gospodarjenje in v pogojih spopadanja s konkurenco, še naprej obnašamo samozadovoljno in po preživetju poslovni filozofiji, ki jo je generirala velikost sistema. Pa vendar, marsikaj kaže na to, da nam je bilo tuje ogledalo potrebno, da smo na svoji podobi zaznali gube, razpoke, štrleče in neprijetne dlake. Potrebujemo določeno mero samoterapije.



V sedemnajstih letih ni bila o Mercatorju izdelana nobena študija, ki bi bila podobna študiji Studia Marketing. Študijo sicer ocenjujem z nekoliko distance in skepse: koliko je v njej konfekcijskih rešitev; koliko je dobljena slika realna glede na izbiro respondentov in vpliv podjetij na njihovo izbiro; koliko so rezultati prilagojeni podjetniškim potrebam Studia Marketing. Izvajalec je gotovo renomirana firma, vendar moramo mi sami oceniti, ali nam daje prave usmeritve. Najprej moramo mi med seboj razčistiti, sistemizirati in ovrednotiti pokazane slabosti. Mi moramo pretehtati njihovo težo in jih rangirati na bolj in manj pomembne.

Najhujše v našem sistemu je, da smo okuženi z relativno oceno: dobri smo. Oplajamo se s tem, da smo kot edini gospodarski sistem obstali. Dejstvo pa je, da prav zato potrebujemo samoterapijo. Vendar to brez prisile in nestrpnosti. Trdim, da je boljša pot argumentov, strpnosti in prepričevanja, kajti ljudje morajo dozoreti tudi za sprejemanje sprememb. Nasilno reševanje rodi odpor in sabotiranje. Liberalno vodenje s pravo mero in kompromisi so nujni za korak naprej. Res pa je, da bo moralo biti v prihodnosti kompromisov vedno manj, saj nas bodo v to silile razmere. Filozofija sedmih stebrov je postala okostenela in zbledela. Postaviti moramo nove strateške cilje, nove vrednote, ki jih bo, ne samo delovno, temveč tudi intimno, sprejel vsak Mercatorjev delavec. Gre za to, da promoviramo Mercator kot podjetje, ki je v službi potrošnika, je njegov prijazni sosed.

Povzela sem vodilno misel besed Mirana Goslarja na kolegiju direktorjev v Krškem in iz njegovega intervjuja, ki ga objavljamo v tej številki. Dodajam pa še eno misel izrečeno v Krškem: "Poslovodni odbor naj oblikovanje strategij ne prelaga na kolegij, od njega lahko zahteva samo mnenje o predlaganih rešitvah. Zavedati se je treba, da smo generacija, ki bo morala izvesti spremembe in nositi odgovornost zanje."

Vesna Bleiweis

PO REFERENDUMU

V torek, 23. junija smo imeli referendum, na katerem so se kmetje člani in delavci nekdanjega TOK-a v M-Agrokombinatu Krško, odločali o novi organiziranosti oziroma preoblikovanju PE Trgovina, Zadruga in Storitve v Zadrugo in s tem o svoji bodoči usodi. Referendum in priprave nanj je vodil Iniciativni odbor sestavljen iz članov Kmečke zveze LS Krško. V zadnjih štirinajstih dneh pa so bili po sklepu zbora kmetov in delavcev v ta odbor vključeni še trije strokovni delavci podjetja M-Agrokombinat Krško.

Dva tedna predstavljata zelo kratek čas za resno pripravo dokumentacije in še posebej za izdelavo bodočega dela in poslovanja nove organizacije. Kljub temu delavci podjetja niso odklonili sodelovanja. Žal pa njihove pripombe in predlogi, kljub svoji teži, niso našli pravega odmeva. Vztrajali so namreč, da je potrebno program preoblikovanja graditi na ekonomskih izhodiščih, ki vključujejo tudi možne bodoče povezave s finančnimi institucijami, da je potrebno izdelati in predstaviti Pravila nove zadruga, ki vsebujejo določila o pravicah, obveznostih in okvirih bodočega dela in poslovanja in da je potrebno opredeliti status delavcev v novi zadrugi.

Ti osnovni poudarki in razmisleki niso bili upoštevani, zato je bila tudi seznanjenost članov kmetov in delavcev o načrtih in zlasti o posledicah preoblikovanja, sila skromna. To je bil prav gotovo tudi eden od ciljev iniciativnega odbora. Namesto resnične in objektivne informacije, ki bi dala dokaj varno podobo resničnega stanja in vseh možnih posledic kakršnekoli odločitve, so aktivisti iniciativnega odbora kmetom članom posredovali nepodpisano pismo neresnične in žaljive vsebine. Z brezobzirno ihtavostjo, značilno za ideološko zasvojenost in zato mišljensko omejene skupine, je širila svojo ideologijo, sejala neresnice in podtikala domneve in tako blatila podjetje M-Agrokombinat Krško in njegove delavce. Cilj je bil povsem jasen. Osramotiti in tako omajati ekonomski in poslovni ugled podjetja, vzbuditi nezaupanje do podjetja in predvsem zasejati razdor med člani kmeti in kooperanti na eni ter podjetjem M-Agrokombinat Krško in njegovimi delavci, na drugi strani.

Ni namen in tudi ni smiselno posebej zanikati vsako izmišljeno ali lažno trditev. Samo po sebi pa se vsiljuje vprašanje, vprašanje namreč, kako je mogoče, da prav najbolj vplivni člani kmetje, ki si po eni strani lastijo zasluge za izgradnjo podjetja M-Agrokombinat Krško, po drugi strani pa vedo in priznavajo, da jim je prav v sodelovanju s tem podjetjem uspelo zgraditi tudi svojo lastno in ne ravno skromno materialno osnovo, danes dopuščajo ali se celo sami aktivno vključujejo v umazano gonjo proti podjetju M-Agrokombinat Krško in njegovim delavcem. Mislim, da bi bilo bolj prav postaviti vprašanje: ali ni bil prav M-Agrokombinat vedno tisti, ki je moral

prevzeti vse, ne glede na kakovost ali nekakovost, in ali ni bil prav M-Agrokombinat Krško prvi in včasih tudi edini naslov za iskanje pomoči v vseh mogočih težavah, tako na kmetijah kot tudi v kmetijstvu kot celoti? Izid referenduma je potrdil, da večina le ne verjame preveč lepim besedam in vabljenim obljubam. Pokazal je, da je še veliko članov in delavcev, ki znajo razmišljati s svojo glavo, tako tudi ravna in se v odločilnih trenutkih tudi preudarno odločajo.

Referendum je pokazal, da se večina ni opredelila za organiziranje nove zadruga iz nekdanjih poslovnih enot trgovine, kooperacije in storitev. To pa pomeni, da M-Agrokombinat in PE Zadruga poslujeta naprej tako kot doslej. Posebej pa moram poudariti našo namero, da bomo ob sodelovanju s kmeti člani naredili vse za ustanovitev in organiziranje nove zadruga, vendar zadruga, ki bo v resnici izpolnjevala že prej omenjene pogoje, predvsem pa poslovne interese vseh njenih članov in ne samo manjšega števila najbolj gorečih zagovornikov združništva.

Člane, kooperante in delavce pa prav gotovo zanima, kako bomo sodelovali in poslovali v bodoče. Ob tem je potrebno posebej poudariti sledeče:

- PE Zadruga bo, tako kot doslej, prevzemala in odkupovala vse kmetijske pridelke, seveda v skladu s sklenjenimi pogodbami, dogovori in na osnovi splošnih predpisov, ki urejajo področje odkupa kmetijskih pridelkov;

- PE Zadruga bo v celoti izpolnjevala vse obveznosti do kmetov-kooperantov, kot tudi do ostalih dobaviteljev v skladu z dogovori, pogodbami;

- vse obveznosti bo izpolnjevala v rokih kot doslej (izplačila mleka 15. v mesecu za pretekli mesec, plačilo telet v 5 dneh, MPG v 15. dneh in ostali odkup v dogovorjenih rokih ali dospelih plačilih).

Vseh teh svojih obveznosti pa žal ne bo mogla izpolnjevati samo v primeru, ko njeni kupci in dolžniki ne bodo poravnali svojih obveznosti v dogovorjenih rokih.

Gospodarska situacija v naši državi ni rožnata. Vsa podjetja so v velikih ekonomskih težavah in le s polno mero iznajdljivosti lahko rešujejo dnevne probleme. Tako je tudi pri nas, saj smo le del celotnega sistema slovenskega gospodarstva. Pričakovati je celo poslabšanje, kar predvsem grozi kmetijstvu. Vedeti namreč moramo, da je Evropa, s katero se spogledujemo in

tudi gospodarsko povezujemo, polna kmetijskih pridelkov. Dobra letina, ki se napoveduje, bo te zaloge samo še povečala. Zato je pričakovati močan pritisk na odkupne cene, kar pomeni znižanje cen kmetijskim pridelkom in zaostrovanje na področju zahtev po kakovosti. Prav to se dogaja že pol leta pri odkupu mleka, danes to čutimo pri oblikovanju odkupnih cen ribeza, tudi pšenice, jutri pa nam bo to povzročalo glavobole pri odkupu sadja in grozdja. Vendar ne gre obupati, tudi ne gre izgubljati glave. Prav nasprotno! Prihaja čas, ko bomo morali bolj kot kdajkoli doslej uporabiti vse tehnološko znanje v pridelavi, sposobnosti v prodaji, predvsem pa najti volje in moči za povezovanje in skupen nastop na tržišču. Le povezani bomo dovolj močni, da bomo lahko ohranili tisto kar imamo in si utrdili svoje mesto na trgu.

Za izkazano zaupanje se zahvaljujemo tako članom kot tudi delavcem, pri čemer pa si v bodoče želimo še tesnejšega in zares iskrenega sodelovanja.

Ignacij Kralj

Ne prezrite:

- Intervjuja z Miranom Goslarjem, predsednikom poslovnega odbora, stran 3, 4

- Intervjuja z Igorjem Vandotom, direktorjem M banke, stran 6, 7

- Razpisa Mercatoriade, stran 16, 17

- Degrojevega sladkega buma, stran 10

- Pomladi v krški Preskrbi in Kmetijski zadrugi Trebnje, stran 26

- Nadaljevanja o izobraževanju v Mercator-Blagovnem centru, stran 22, 23

- Ugotovitev o izobraževanju v Mercator-Golovcu, stran 8

- Ful špon žura v Krškem, stran 14

- Socialnega partnerstva, stran 12

- Razmišljanja ob referendumu v M-Agrokombinatu, stran 2

- Spara o Sparu, stran 24, 25

- O voznikih rallijev, vinskih svetovalcih v restavracijah, o novinarjih v podjetjih, o menedžerskem zdravju...

NE GRE ZA VELIKOST, TEMVEČ ZA KAKOVOST

Predsednika Mercatorjevega poslovnega odbora, Mirana Goslarja ni treba posebej predstavljati. Mnogim je njegovo ime tudi sinonim za Mercator. Sam o tem pravi, da gre za špekulacijo. Prav gotovo pa ni špekulacija njegovo videnje Mercatorja v prihodnosti. Videnje je izzivalno in bilo bi odlično, če bi pogovor z njim rodil razmišljanja poslovnih in drugih zaposlenih ljudi v sistemu.

Dolgo let ste v okviru veljavnih in aktualnih pravnih in drugih norm postavljali in oblikovali podobo Mercatorja. Kakšna je v vaših očeh njegova podoba danes, ko se nagiba v tržno gospodarstvo in je v teku lastninsko preoblikovanje?

"Mercator si je v svojem razvoju prizadeval biti velik in močan, kar naj bi pomenilo prednost pred drugimi. Zame osebno pa je bilo in bo še pomembnejše, da je notranje trden, kar lahko dosežemo z medsebojno povezanostjo in soodvisnostjo podjetij, ki sestavljajo poslovni sistem. Če pomislim na težave slovenskega gospodarstva, potem sem z Mercatorjem relativno zadovoljen. Ne morem pa biti zadovoljen, če ga primerjam z razvitim tržnim gospodarstvom oziroma s podjetji, ki v njem poslujejo. Pred leti smo postavili strategijo oziroma filozofijo razvoja

sedem stebrov in z leti je njihova aktualnost zbledela. Najslabše smo se odrezali pri informacijskem sistemu. To je najslabša točka poslovnega sistema, obenem pa velika ovira za preskok v višjo kakovost. Na Mercatorjev razvoj je manjkalo kritičnih pogledov od zunaj. Morda smo se v zrcalo "od zunaj" prvič bolj temeljito pogledali ob raziskavi Studia Marketing. Notranji kritični pogledi na Mercatorjev razvoj pa so bili parcialni in so izvirali iz posamičnih interesov podjetij. Manjkala jim je celovitost in zato niso bili uporabni za oblikovanje nadaljnjega razvoja.

Zakona o lastninjenju oziroma lastninski preobrazbi podjetij še ni in to je velika ovira za sistem. Pri tem smo dve leti izgubili, ker si stranpoti nismo privoščili. Poleg tega pa nam manjka lastninska strategija, ki bi izhajala iz vloge matičnega podjetja, ker smo se v

prehodnem obdobju odločili, da vse izhaja iz odločitev podjetij. Končna podoba Mercatorja je prav zaradi tega pomaknjena v čas po sprejetju in uresničenju lastninske zakonodaje."

Mercatorjeve vrednote, kot sestavni del poslovne oziroma tržne strategije - izpostavite prosim predvsem tiste, ki jih bo treba še vsebinsko opredeliti glede na njihovo vlogo in cilje, povezane s trdnostjo in poslovno uspešnostjo sistema? Lahko v zvezi s tem opredelite tudi vlogo poslovnih delavcev in internih sredstev obveščanja?

"Dosedanja politika je temeljila na tem, da smo uspešnost ali neuspešnost vsakega pravnega osebkca ocenjevali posamično, ne glede na njegove stvarne možnosti. Pri tem je bila značilna velika mera prizanesljivosti, ki je pomenila zadovoljstvo ob vsakem kolikortoliko pozitivnem rezultatu.

V tržnem gospodarstvu se je treba osredotočiti na en sam cilj: potrošnika in njegovo zadovoljstvo. Vse druge vrednote je treba temu cilju podrediti. To z drugimi besedami pomeni, da postaja in da mora trgovina na drobno, kot najpomembnejša dejavnost v sistemu, postati tudi najmočnejši vzvod, da cilj dosežemo. Interesi drugih podjetij v sistemu so lahko zadovoljeni samo skozi končni učinek poslovanja trgovine na drobno. Generator konkurenčnosti in imidža je trgovina na drobno.

Individulanemu oblikovanju cen, ne glede na to, kakšna je ta na koncu, je treba narediti konec. To bo težka naloga, saj bo treba temeljito zasukniti način razmišljanja v podjetjih in pri poslovnih delavcih, terjalo bo poistovetenje podjetja s trgovino na drobno. Uresničevanje tega bo terjalo manj demokratičnosti kot doslej, manj koordiniranja, manj kompromisov, več pa vodenja. To velja tudi za razvojno politiko. V zvezi s tem utegne kdo očitati, da ta usmeritev pomeni neenakopravnost članic v sistemu. Da, če to usmeritev vsak gleda iz svojega kota in svojih sebičnih interesov. Premika v navedeno smer ne bo mogoče opraviti čez noč, niti z radikalnimi posegi. Ljudje se pač morajo zavedati, da je sprememba v načinu dela osnovni pogoj za to, da Mercator obdrži svoje prvenstvo, da ustavi trend padanja tržnega deleža v slovenskem prostoru, da se naseli v prostor, ki ga še ne pokriva. Reprodukcijska obstoječe strukture občinskih preskrbovalnih podjetij ni več sprejemljiva.

Interno obveščanje ima in mora imeti pomembno vlogo v spreminjanju miselnosti oziroma mentalitete. Interno obveščanje je bilo usmerjeno in bilo v glavnem le hvaljenje tistega, kar je bilo storjeno. Če se je kdo v časopisu videl primerno benevolentno obravnavanega, je bil zadovoljen. Kritike pa so vedno naletele na ogorčene proteste. V naših sredstvih obveščanja ni bilo nič zisanega o tem, kako drugi gledajo na nas in kakšni bi morali biti. To terja temeljito preusmeritev vsebine medijev obveščanja, več sodelovanja poslovne in vplivne javnosti v in izven Mercatorja. Menim pa, da morajo sredstva internega obveščanja sistematično gojiti



podjetniško pripadnost. Obenem pa morajo biti naravnana tako, da spodbujajo k uresničevanju strateškega cilja: zadovoljstvo potrošnikov."

Lahko primerjate Mercator s podobnim sistemom v tujini? Kje so prednosti, kje zastajamo, kako se učinkovito ujeti s svetom?

"Na prvi pogled je Mercator podoben trgovinskim sistemom, ki delujejo zunaj s široko mrežo blagovnic in drugih trgovin. Te široke mreže so značilne za ZDA, Nemčijo, Avstrijo in Italijo, vendar je centralizacija vodenja in enotnost politike veliko večja. Večina teh trgovskih verig je organizirana in posluje s statusom filijale, za katere veljajo načela profitnih centrov: omejena poslovna pristojnost in poudarjena odgovornost za uspeh. Čeprav so ponekod člani verig statusno organizirani kot pravne osebe, so večinoma v 100-odstotnem lastništvu central. Taka organiziranost je razumljiva, ker so se ti sistemi razvijali drugače in v drugačnih razmerah in zato imajo določeno prednost v učinkovitosti. Mnogi menijo, da taka organiziranost zmanjšuje iniciativo. Menim pa, da sploh ne gre za to, temveč da gre za jasno ločnico med določenimi funkcijami: strategijo razvoja, uporabo profita in nabavno politiko. Te funkcije so izključno v rokah central. Iniciative se prilagajajo konkretnim razmeram na terenu, kjer se iščejo in oblikujejo najbolj uspešni načini za povečevanje prodaje. Prodaja je decentralizirana, njen obseg pa zelo stimuliran.

Pri nas te ločnice med poslovnimi funkcijami ne bo možno hitro potegniti, ker smo obremenjeni s preteklostjo in ker moj stil vodenja ni bil nikoli povezan

z lomljenjem na silo. Mnogo tega, kar je doseženo v tujini, je možno doseči z boljšo notranjo organiziranostjo, predvsem na področju informacijskega sistema, financ in marketinške politike."

Holding - krovno podjetje in dosedanja "Interna banka" se po sili zakona ločujeta. Prednosti in slabosti te ločitve, njen vpliv na položaj krovnega podjetja in podporo razvojni strategiji Mercatorja oziroma posameznega podjetja?

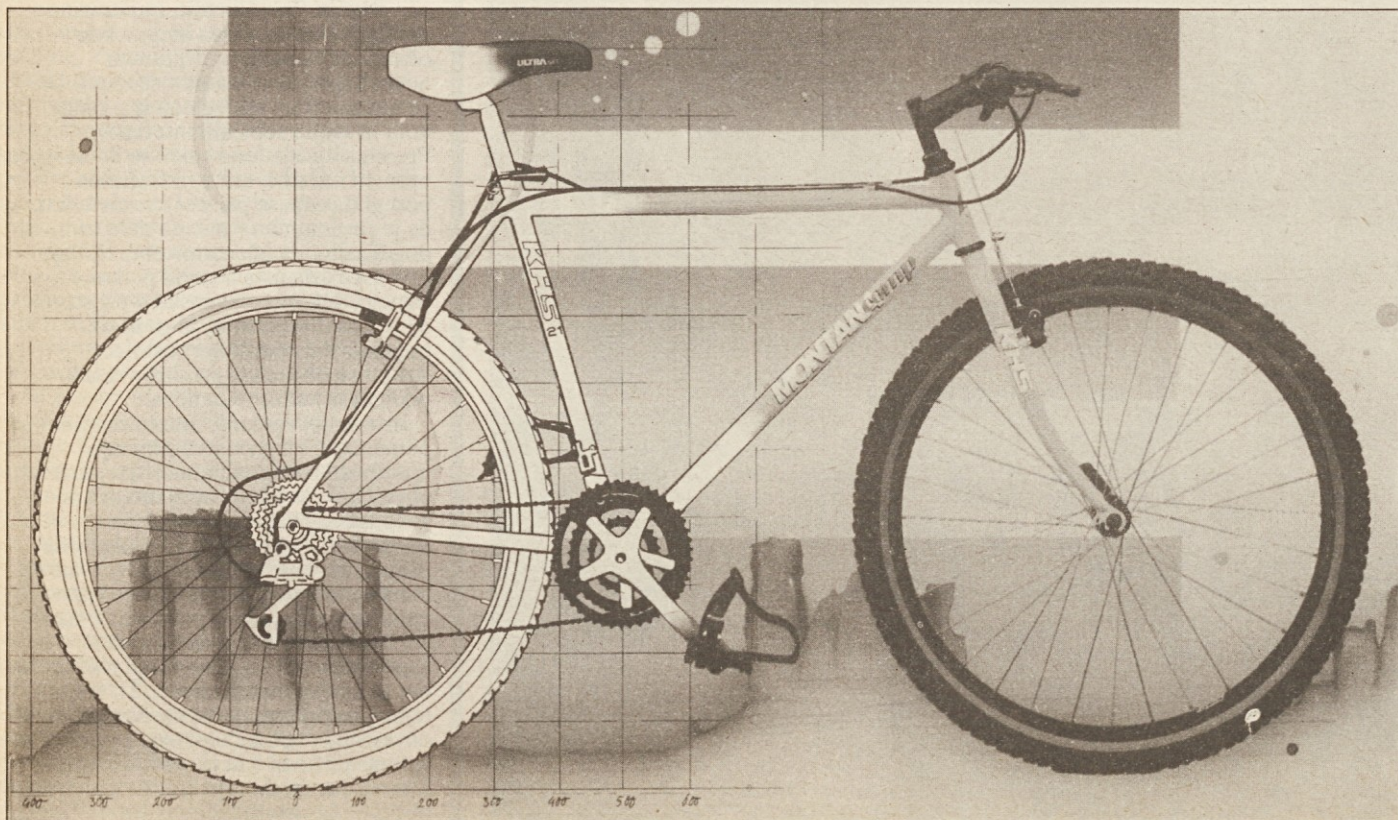
"Bil sem in sem še zagovornik koncentracije najpomembnejših poslovnih funkcij v matičnem podjetju. To usmeritev sem zagovarjal zlasti v zvezi s finančno funkcijo, saj se je pokazalo, da so podobni sistemi začeli pokati in propadli, če je finančna funkcija oziroma Interna banka postala ločena pravna oseba. Zato ni naključje, da je edino Mercator ostal cel in trdno povezan sistem. Sedanja ločitev sicer lahko predstavlja objektivno možnost za konfliktno situacijo. Menim pa, da vse konfliktno situacije v največ primerih nastajajo predvsem zaradi ljudi. Razumni in strpni ljudje premostijo tudi nasprotujoče si interese. Dejstvo pa je, da smo z ustanovitvijo banke pred neznanim in ne vemo, kako se bodo stvari razvile. Kot varovalni element vidim pomemben delež delničarjev, zaposlenih v matičnem podjetju in če bo njihov vpliv na poslovanje banke ustrezen, potem večjih težav ne bi smelo biti. Vsekakor pa M banka ne bo samo banka Mercatorja in njegovih delavcev. Tega si tudi ne želimo. Želimo si njeno univerzalnost, njeno zanesljivost za slehernega občana, ki ji zaupa sredstva in je zaradi Mercatorja njegovo zaupanje lahko samo še večje. Zaenkrat

je treba pri tej ločitvi ravnati tako, da bodo razlike nezaznavne. Nadaljnja organiziranost matičnega podjetja dokončnih odločitev o tem še ni."

Izkoriščam ugotovitev iz javnomnenjske raziskave o Mercatorju: "PS Mercator prevečata izjemna vloga in ugled predsednika." Kako rešpektirate to ugotovitev?

"Trditev je protislovna. Povzeta je iz analize Studia Marketing, v kateri pa se istočasno ugotavlja, da so metode vodenja v sistemu takšne, da smo se izogibali konfliktom, da so prevladovala nedoslednosti in kompromisi in da je bil stil vodenja liberalen. Trdim, da drugačen stil v razmerah, ko je bil TOZD alfa in omega vsega, tudi ni bil možen. Ignoriranje tega dejstva je mnoge sisteme vodilo v polom in propad. Vedno sem bil realen v danih razmerah in to se je pokazalo kot uspešno. Izpostavlja se izjemna vloga gre verjetno za poudarek zaradi tega, ker sem skušal v zadevah, o katerih sem bil prepričan, vztrajati zgolj z argumenti. Le tako smo lahko v najbolj pomembnih vprašanjih tudi napredovali. Sreča na moji strani: v 17-ih letih sem imel opraviti z dobronamernimi in poštenimi sodelavci, s katerimi se je bilo možno pogovarjati in sporazumeti. Nemočen pa sem bil v primerih, ko sem imel opravka z neumnimi in hudobnimi, s takimi smo se razšli. In ker že merite na špekulacije v zvezi z mojim imenom in usodo Mercatorja menim, da je teh špekulacij več zunaj kot pa v Mercatorju in da Mercator ni v nevarnosti, saj sem prepričan, da so ljudje, ki bodo lahko vodili Mercator."

Vesna Bleiweis



UMIRJENA POLITIČNA SCENA POGOJ ZA LAŽJI IZHOD IZ KRIZE

Novinarji v podjetjih se vsako leto srečamo z namenom, da nam nekaj povedo ugledni gostje, nekaj strokovnjaki, predvsem pa, da izmenjamo svoje izkušnje, načrte, pogledamo svoje delo z dobre in slabe strani. Letos je bilo 13. srečanje v Ankaranu 4. in 5. junija, naš gost pa je bil predsednik gospodarske zbornice Slovenije Feri Horvat. Novinarka kranjske Save je pogovor z njim zapisala.

"Brez oklevanja sem sprejel povabilo na vaše srečanje, čeprav ne vem, kaj me še čaka. Gospodarska zbornica Slovenije in novinarji v gospodarstvu smo naravni zavezniki. Prav je, da te vezi učvrstimo."

Takšne so bile uvodne besede predsednika Gospodarske zbornice Slovenije Ferija Horvata, preden se je lotil razlage aktualnega gospodarskega položaja v Republiki Sloveniji. In preden se je lotil številke še zgovorna iskrica: "Veste, v tistem lepem obdobju, ko sem bil v podjetju, sem hišni časopis

prebral pred Delom..." Razmere v slovenskem gospodarstvu in njegovo analizo je podrobno predstavil z nekaterimi pomembnimi osnovnimi številkami. To pa je bilo izhodišče za drugi del pogovora, kjer je nakazal možne izhode iz sedanjega stanja, ki ni rožnato.

Sedanji trenutek označuje občuten padec proizvodnje zaradi izgube trgov v južnih republikah. Ni izgledov, da bi tu prav kmalu lahko prišlo do izboljšanja. Vzporedno z znižanjem proizvodnje beležimo tudi padec števila zaposlenih.

Tudi izvoz je manjši, še zlasti pa je padel uvoz. Padanje osebnih dohodkov že tako občutimo na lastnih žepih. V prvih štirih letošnjih mesecih so se realno znižali v gospodarstvu za 27 odstotkov, v negospodarstvu celo za 32 odstotkov.

Med najpomembnejšimi vzroki za takšno stanje je Feri Horvat med drugim navedel razpad sistema, razpad Jugoslavije in ekonomske politike. Tudi vojna in nevarnost za njeno širjenje povečujejo negotovost za tuja vlaganja, ob teh pa je cela vrsta notranjih dejavnikov. Nenehne politične zdrahe ustvarjajo v svetu negativni image. Politične blokade v parlamentu preprečujejo dograjevanje gospodarskega sistema.

Ko je predsednik Gospodarske zbornice Slovenije razmišljal o glavnih pogojih in načinih izhoda iz krize je posebej poudaril, da je treba priti čim hitreje do rešitve za tisto gospodarstvo, ki ima tržišče. To pomeni ustvariti pogoje za normalno proizvodnjo in izvoz.

Izvoz bo sploh treba bistveno povečati, spremeniti strukturo proizvodnje in jo prilagoditi potrebam tržišča ter preseči preveliko koncentracijo izvoza v majhno število držav.

Vera Drašak

MEDIJI OBVEŠČANJA PO NOvem

Podjetniški časopisi in drugi mediji obveščanja so se po ukinitvi samoupravljanja znašli v povsem drugačni vlogi. Mnogi med nami to vlogo še iščemo, ji eni bolj, drugi manj uspešno skušamo najti novo vsebino. V marsikaterem podjetju so šli tako daleč, da so bila sredstva obveščanja prva na spiskih za znižanje stroškov in zmanjšanje števila delavcev. Pa vendar, nekaj se nas je ohranilo in zagrizeno iščemo novo identiteto, ki je odvisna predvsem od poslovne filozofije, strategije in kulture podjetja. Kaj o podjetniških medijih po novem menijo strokovnjaki? Njihovo razmišljanje na 13. študijskih dnevih novinarjev v podjetjih je zapisal novinar mariborske Metalne.

Gosta popoldanskega dela prvega dne srečanja v Ankaranu, Meta Maksimovič, free lancer za odnose z javnostmi in dr. Mario Plenkovič, profesor komunikologije javnega komuniciranja in poslovne komunikologije na Fakulteti političnih ved v Zagrebu, nista predlagala čudežnega recepta za uveljavitev novih medijev, pač pa sta vsak iz svojega zornega kota le predstavila svoje poglede na razmere v podjetjih.

Zagrebski komunikolog, ki je 15 let delal na RTV in je avtor sedmih knjig s področja novinarstva in komunikologije, je ocenil, da poklica novinarja v podjetjih ni več, ker so spremembe upravljalskih funkcij pač ukinile samoupravno obveščanje. Tako je treba zdaj več časa posvetiti učinkovitemu poslovno-informacijskemu sistemu in medijem. Bivši novinarji se vse bolj dotikajo marketinškega profila, če hočejo

preživeti. Dr. Plenkovič trdi, da je ostalo le še 25 % novinarskega dela in da s 75 % prevladuje marketinška funkcija s PR. Med novimi mediji v podjetjih je naštel indok biltene, elektronske medije, tovarniški radio in televizijo, telepošto, eko-pool in ESOP model.

In o čem naj bi obveščali interni komunikatorji svoje ciljne skupine? O planih in projektih, kreditih, tenderjih, licitacijah, ponudbah in povpraševanju, splošnih gospodarskih gibanjih, zakonski regulativi, surovinah, energetiki ipd. Drži, a če bi to hoteli uresničiti, bi morali transformacijo miselnosti prej izpeljati pri večini slovenskih menedžerjev, je bila skupna ocena udeležencev zanimive in na trenutke polemične razprave z zagrebškim gostom.

Meta Maksimovič je z vnaprej pripravljenimi tezami za razpravo res vrgla med svoje poslušalce celo vrsto

odprtih dilem, predvsem o interni in eksterni javnosti in njuni neločljivosti pri delu na področju komuniciranja v podjetjih. Pri komunikacijah navzdol bi, po njenem prepričanju, morali posredovati informacije o rezultatih poslovanja, politiki podjetja, kadrovskih spremembah v firmi, novih proizvodih, prodaji, reorganizaciji in obveznicah podjetja. Dr. Runnig je v svojih analizah prišel do šokantnih ugotovitev v ZDA, kaj sploh še zanima ljudi in kakšna so njihova pričakovanja: minimalna. Pri tem bi menedžerji morali pogosteje uporabljati metodi face to face in by walking around. Maksimovičeva je prišla v nasprotje z dr. Plenkovičem, ko je uvodoma menila, da je notranje komuniciranje še vedno pred profitom na seznamu prednostnih nalog sodobnih poslovezjev. Doktor meni prav nasprotno: vse mora biti v funkciji dobička. Že bežen vpogled v Plenkovičevo zadnjo knjigo o poslovnem komuniciranju (izšla je leta 1991 v Zagrebu kot pripomoček študentom komunikologije) je razdelil mnenja prisotnih na študijskem srečanju: tako, kot so različni tudi statusi posameznikov, ki se v slovenskih podjetjih še ukvarjajo z obveščanjem.

Razprava o medijih obveščanja po novem je vendarle dosegla namen, ker je navrgla vsaj nekaj namigov o tem, kaj naj bi v bodoče delal novinar v podjetju.

M BANKA, d.d., ZAGOTAVLJA

Pogovor z Igorjem Vandotom, direktorjem M banke, smo opravili še pred izdajo dovoljenja Banke Slovenije za njeno poslovanje. To dovoljenje je bilo izdano 12. 6. 1992, skupaj s soglasjem za imenovanje gospoda Vandota za direktorja. Kakšne so bile priprave in kako vidi M banko? Na tiskovni konferenci ob promociji banke je direktor dejal, da bo to trda in trdna banka.

Bili ste motor pri pripravljanju dokumentacije za ustanovitev M banke, d.d. Preden se človek zažene v uresničevanje takega projekta, ga gotovo mučijo dileme, ki izhajajo iz strokovnih spoznanj in spoznavanja delovnega okolja. To toliko bolj, ker je uresničitev projekta povezana z diskrecijsko pravico Banke Slovenije, ki lahko vsa prizadevanja izniči. Kaj vas je najbolj namučilo?

"Zasnove za ustanovitev M banke so nastajale po novi slovenski zakonodaji, ki se je pričela uporabljati šele 8. oktobra 1991. Tudi izvedbeni predpisi s tega področja so bili izdani dokaj pozno in še to ne v celoti, tako da smo delovali v okvirih povsem nepreizkušenih determinant. Tudi v že delujočih bankah so se često spraševali, na kakšen način prilagoditi svojo dejavnost zahtevam nove zakonodaje v tako kratkem času, to je do 30. junija letos. Ker nismo mogli uporabiti izkušenj pri ustanavljanju bank iz preteklosti, smo zato najprej določili vsebinsko zasnovo in iz nje

izvedli statusna, organizacijska in premoženjska razmerja. Pri tem nas je vseskozi vodila usmeritev vodstva krovnega podjetja, da moramo tudi v novih sistemskih pogojih za opravljanje bančnih poslov zagotoviti nadaljevanje izvrševanja finančne funkcije poslovnega sistema kot ene od temeljnih integrativnih in prednostnih vezi med članstvom v sistemu. Ob uresničevanju te usmeritve pa se nismo mogli izogniti oceni, da je ob napovedani sanaciji obstoječega bančnega sistema preveč tvegano prenesti celotno depozitno kreditno poslovanje v eno od izbranih bank ter s tem opustiti vse prednosti, ki so bile z vztrajnim in dolgoletnim delom v Interni banki pridobljene za članice poslovnega sistema.

Tako je nastajala zasnova naše banke z metodo poizkusov in delnih simulacij, dokler nismo ugotovili skladnosti načrtovane končne dejavnosti z zakonsko ureditvijo. Ob izdaji dovoljenja za delo banke v Banki Slovenije so bile izražene laskave ocene

o temeljitosti izvršenih priprav za ustanovitev banke, kar je vsekakor posebno priznanje vodstvu in zaposlenim v Interni banki, ki so dolga leta s čvrsto zanesljivostjo gradili temelje, iz katerih nastaja M banka, d.d.

Vsebinsko najzahtevnejša naloga pri določanju statusne zasnove banke pa je bila opredelitev ustanoviteljev banke. V obstoječih bankah so bili lastniki ali še prej upravljalci bank hkrati tudi kreditorejmalci. Pri tem odnosu sta bila vedno v spopadu motiv ustvarjanja čimvečjega profita, ki ga mora zastopati lastnik banke pri uresničevanju svoje upravljalke funkcije, in motiv doseganja čimugodnejših kreditnih pogojev, ki jih je zastopal kreditorejmalec. Ker po načinu razmišljanja spadamo v skupino mediteranskih narodov, kjer ima trenutno ugodje prednost pred zanesljivim pogledom v bodočnost, je v tem konfliktu vedno prevladoval vpliv kreditorejmalcev, ki so komaj slišno razsajali po bankah in pri tem vztrajno prepričevali, da svojih kreditnih obveznosti ne morejo vračati. Deloma ali v celoti. Iz mnogoterih razlogov.

Takšna razmerja so privedla obstoječe banke do zloglasno napovedane sanacije, v kateri pa bodo neizogibno izgubljali le tisti, ki sploh še kaj posedujejo v teh bankah: depozit, terjatev, naložbo in druge premoženjske oblike.

Da bi prekinili s takšno prakso, je v slovenskem zakonu o bankah in hranilnicah dosledno in v vseh izvedbenih predpisih uveljavljeno načelo, da lastnik banke praviloma ne najema kreditov v svoji banki. Praviloma



pravim zato, ker je to razmerje sicer še vedno dopuščeno, vendar so pogoji vzpostavitve tega ravnanja povsem nezanimivi tako za banko kot za kreditojemalca. Navedeno načelo smo v M banki uresničili z zamenjavo internih obveznic zaposlenih v Poslovnem sistemu Mercator in tako pridobili glavnino ustanovitvenega kapitala. Banka bo morala zato tudi v interesu delničarjev opravljati nenehno bonitetno preverjanje podjetij, kjer so njeni ustanovitelji zaposleni pri obnavljanju naložbenih razmerij s temi podjetji. Tudi podjetja iz skupine IMP ter nekaj drugih podjetij v banki ne bodo nastopala kot kreditojemalci, temveč zlasti kot deponenti in uporabniki drugih bančnih storitev. Tako strukturiran ustanovitveni kapital, po oceni vodstva banke, ne more sprožati konfliktnih interesov pri upravljanju banke, obenem pa zagotavlja, da iz upravljalških struktur ne bodo prihajale pobude za rizične ali nizkodonosne naložbe banke.

Ste generalnim smerem poslovanja M banke, ki so zapisane v elaboratu o njeni ustanovitvi, že dodali tudi operativne elemente, saj bodo prav ti v prvi fazi oblikovali njen imidž?

"Upravni odbor banke je na seji sredi junija že določil poslovno politiko banke v prvem letu njenega delovanja. Poudarek je dan ukrepom za organizacijsko, kadrovsko in tehnološko konsolidacijo bančnega poslovanja ter dejavnosti pridobivanja novih komitentov. Načrtovana je tudi uvedba in razvoj deviznega poslovanja."

V elaboratu o ustanovitvi banke je posebej poudarjena njena konkurenčna prednost. Bi jo ponovili in predstavili njeno izvedbo, obenem pa predstavili tudi težave pri uresničevanju tega dela projekta?

"Pri ugotavljanju utemeljenosti izdaje dovoljenja za delovanje banke, v Banki Slovenije navadno ocenjujejo tudi gospodarske vidike in posledice pojava novega subjekta na finančnem trgu. Ker je banka zlasti in predvsem posredniška ustanova, je njena vloga utemeljena vse dotlej, dokler omogoča in vzpostavlja stik med finančno suficitnimi in deficitnimi subjekti. Brž pa, ko se pojavi le kot nov člen v že obstoječi verigi finančnih posrednikov, s svojo dejavnostjo samo povečuje integralne stroške financiranja, opravlja nepotrebno delo in je zato na dolgi rok zanesljivo izločena iz finančnega tržišča.

Najpomembnejša prednost M banke je vsekakor v že vzpostavljenih in razvitih depozitno-kreditnih odnosih z bonitetno preverjenim krogom podjetij, zlasti članic Poslovnega sistema Mercator in njihovih poslovnih partnerjev. S tega vidika so tudi končne naložbe vsaj dvakrat zavarovane: najprej s temeljnim pravnim razmerjem, ki nastane s sklenitvijo pogodbe in s pogodbeno dogovorjenim načinom zavarovanja, nato pa še s hitro vnovčljivo zalogo trgovskega blaga, ki je v večini primerov delno financirana z uporabo kreditnih sredstev. Zaradi teh značilnosti je seveda tudi varnost depozitov v M banki bistveno večja, kakor pri bankah v sanaciji ali pri

novoustanovljenih bankah, ki morajo šele pridobivati komitente, zlasti kreditojemalce.

Za drugo konkurenčno prednost smo navajali kartico Mercator kot sredstva za plačilo nakupov v Mercatorjevih enotah in hkrati kot instrument varčevanja. Tudi razprava na zadnji seji upravnega odbora Poslovnega sistema Mercator nas je utrdila v pravilnosti te usmeritve. S skupnim projektom banke in podjetij bo vsekakor pospešen obseg prodaje, ki ga je mogoče dodatno stimulirati prav s popolnim zajemanjem podatkov o celotnih nakupih imetnika kartice v določenem obdobju. V tem pogledu je seveda odločilnega pomena za sprejemanje odločitev o bodočih nakupih, poleg kakovosti trgovinskih storitev, tudi popust ali nagrada ali druga oblika materialnega priznanja, ki ga potrošnik prejme za svojo zvestobo določeni skupini prodajnih mest v preteklosti.

Potrošnikom pa občasno ostajajo neporabljena sredstva, namenjena za nakupe v bodočnosti. Želijo jih varno in donosno naložiti, obenem pa se čimprej razbremeniti teže odločanja in evidenc v zvezi s tem. Z informacijsko opremo, ki imetniku kartice v vsakem trenutku omogoči podatek o njegovih neporabljenih sredstvih, torej o njegovi dejanski kupni moči, obenem pa mu nudi tudi alternativne naložbene predloge, postaja kartica vse bolj pomemben varčevalni instrument s številnimi prednostmi pred konvencionalnimi oblikami varčevanja.

V Sloveniji so banke v svoji dejavnosti zlasti regionalno usmerjene. M banka pa ima potencialno možnost, da del svoje dejavnosti, zlasti v odnosih s prebivalstvom, razvija po dogovoru s članicami Poslovnega sistema Mercator na celotnem območju države v številnih Mercatorjevih trgovinah, poslovalnicah in turistično gostinskih objektih. S pridobivanjem novih komitentov bodo te možnosti še razširjene. Možnost za tako razširjeno opravljanje dejavnosti banke smo navajali kot tretjo konkurenčno prednost. Značilno je tudi, da so vse našete prednosti medsebojno povezane. Pri njihovem uresničevanju bomo morali zlasti tvorno sodelovati s članicami Poslovnega sistema Mercator, še posebej pri razvijanju projekta plačilne kartice. Ker bodo za izvedbo tega načrta potrebne obsežne investicije, bo potrebno dogovor o delitvi investicijskih izdatkov uveljavljati s pričakovanim povečanjem obsega prodaje. V banki je predvideno, da bodo prihranki zaradi davčnih oprostitvev v začetnem obdobju usmerjeni zlasti v investicije za uresničitev tega projekta.

M je banka prva zasebna banka v Sloveniji. Ji to prinaša prednosti v obstoječem bančnem sistemu in kaj lahko v fazi nastajanja banke zagotovite delničarjem in komitentom?

"Primerneje bi bilo uporabiti opisno definicijo, po kateri so večinski ustanovitelji M banke fizične osebe. Prednosti, ki iz tega izvirajo, so nedvomno na področju naložbene dejavnosti, saj lahko banka še naprej opravlja svojo naložbeno dejavnost med dosedanjimi komitenti. Zaposlenim in

vodstvu pa ta značilnost nalaga tudi odgovorno nalogo, da skrbi za najnižjo stopnjo donosnosti in varnosti naložb. To velja tudi za delničarje banke, ki so podjetja iz skupine IMP, saj je bil njihov temeljni cilj ob ustanovitvi, da izvršijo nadvse donosno naložbo. Ta pričakovanja so posledično skoraj podvojila ustanovni kapital banke, ji pridobila vrsto novih komitentov, zlasti na področju opravljanja bančnih storitev, ter okrepila našo kadrovske zasedbo s skupino izkušenih in uveljavljenih bančnih strokovnjakov."

M banka in članice Poslovnega sistema Mercator - v kolikšni meri bo banka podpirala njihov razvoj?

"Ponovno moram poudariti, da z ustanovitvijo banke zagotavljamo nadaljevanje izvajanja bančnih poslov v poslovnem sistemu. Na ta način se bomo skušali čimbolj izogniti učinkom in posledicam sanacije bančnega sistema. Z vključitvijo Interne banke IMP so se materialni okviri za dejavnost banke bistveno razširili, obenem pa bomo obogatili ponudbo bančnih poslov, zlasti s posli borznega poslovanja. Ob besedi razvoj vedno pomislimo na investicije v zgradbe, nove stroje, sodobna vozila, računalnike. Menim, da smo ta del razvoja v bodoči banki najbolj podprli s preureditvijo odnosov v razvojnem skladu Mercator in z opustitvijo predloga za prenos sklada v banko. Sklad bo tako programsko vpel v razvojne načrte sistema in njegovih članic, v banki pa bomo le predlagali optimalne finančne rešitve za izvedbo teh načrtov.

Razvoj pa spodbujajo še drugi, manj opazni dejavniki, ki zlasti omogočajo višjo kakovost trgovinske ponudbe, zaokrožanje te ponudbe s storitveno dejavnostjo in krepitvijo korporativne pripadnosti sistemu. Že prej sem obširno navajal projekt razvoja kartice Mercator, kjer bo banka prevzela izvajanje vseh naložb in opravil, ki bi jih bilo težavno utemeljiti z vidika profitnih motivov posameznega trgovskega podjetja, zlasti ne na kratek rok. Na tem področju bo banka lahko opravila pomembno razvojno nalogo na področju sodobnejšega odnosa do kupca in potrošnika.

Pri izvajanju vseh teh razvojnih nalog pa bomo še naprej izpopolnjevali način in metode za uresničevanje temeljnega cilja, zaradi katerega je bilo bančno poslovanje v sistemu vzpostavljeno, to je vzdrževanje globalne likvidnosti sistema in vseh njegovih delov pri poravnavanju prevzetih obveznosti. Ta lastnost v sedanjih razmerah formalno pravno razlikuje članice Poslovnega sistema Mercator od večine drugih pravnih subjektov, ki v razmerah pojemajoče likvidnostne sposobnosti nekontrolirano kopičijo svoje obveznosti. V banki si bomo prizadevali, da to svojo tradicionalno nalogo še naprej dosledno uresničujemo."

UMETNOST VODENJA NI PRIROJENA

Znanje je bogastvo, ki se ga tisti, ki ga nimajo, ne zavedajo, tisti pa, ki ga nekaj imajo, se zavedajo, da ga ni nikoli dovolj. Kako delavcem, ki delajo na odgovornih delovnih mestih v poslovnih enotah, poslovdjem, njihovim namestnikom, dati več vedenja o tem, kako do dobre trgovine, servisa...

Po informacijah, ki so nam v uredništvu dostopne, to natančno vedo v Mercator-Golovcu. Poleg povsem "podjetniške trgovske akademije", ki dela v sestavi trgovskega šolskega centra v Ljubljani, so izkoristili tudi priložnost, ki jo je za izobraževanje poslovdij ponudil Poslovni sistem Mercator. Ponudba z ravni sistema je povezana z ugotovitvami direktorjev podjetij, ki so se udeležili zanje organiziranega izobraževalnega programa. Direktorji so namreč menili, da tudi izobraževanje poslovdij sodi med vsebinske naloge, ki jih je treba usmerjati, organizirati in vrednotiti z vidika sistema kot celote in zato sijojo v pristojnost matičnega (krovnega) podjetja. Rečeno, storjeno. Prvi poizkus z Mercator-Golovcem je uspel.

Dajmo besedo **Tončki Horvat**, direktorici kadrovske-spološnega sektorja v Mercator-Golovcu.

"Vesela sem, da se je Mercator kot sistem zganil tudi na področju izobraževanja. Ponudba gospe Germove, podpredsednice poslovdnega odbora za ekonomiko, informatiko in splošne zadeve, je bila več kot dobrodošla, še zlasti, ker je celoten program potekal v Mercatorjevem poslovnem centru v Ljubljani. Vsebinska izobraževalnega programa je bila dogovorjena z vodstvom našega podjetja in izvajalcem programa, Birojem Praxis. Pri tem sta bili za nas zanimivi predvsem dve temi, in sicer: vodenje in motiviranje sodelavcev ter odnosi s strankami. Tretja, ki jo je ponudil izvajalec "vodenje problematičnih sodelavcev", se nam, glede na njen namen in cilje, ni zdela zanimiva. Predstavitev oziroma izvedba sprejetih tem je bila obenem priložnost za presojo in oceno izvajalca, njegovo testiranje za nadaljnje sodelovanje. Dobro jo je preстал, še bolj pa udeleženci, in na to sem posebej ponosna, ki so, čeprav z nekoliko negotovanja, sprejeli obveznost udeležbe, tudi skoraj 100-odstotno sedeli na predavanjih. Kako so sprejeli in ocenili izvedbo? Anlizirali smo rezultate ankete in analiza bo primerna osnova tudi za vodstvo podjetja pri ugotavljanju in odpravljanju pomanjkljivosti ter za nadaljnje dogovarjanje o smereh, vsebinah, izvedbah ter krogu udeležencev izobraževanja. Pa tudi o nekaterih drugih zadevah se bo kazalo na osnovi analize pogovoriti. Dvodnevne seminarja se je udeležilo 90 % poslovdij v našem podjetju. Živahnost in plastičnost podajanja in predstavljanja programskih sklopov,

tudi z uporabo audiovizuelnih sredstev, je našla odmev tudi na strani poslušalcev. Odprto, živo sodelovanje, razprave, mnenja... Tudi to je hvale vredno sodelovanje mojih sodelavcev. Dve plati izobraževanja, katerega organizator je bilo krožno podjetje, izpostavljam: mnogi moji sodelavci so prvič videli notranjost Mercatorjevega poslovnega centra, bili so deležni pozornosti vodstva sistema, kar je imelo velik psihološki učinek; druga plat pa je v tem, da se bo pridobljeno znanje preneslo v neposredno prakso v spreminjanje kakovosti odnosov s sodelavci in potrošniki. Trdim, da sta to zelo pomembni zadevi, ki bi jih morali spoznati prav v vseh Mercatorjevih podjetjih in zato sem pristaš, zagovornik in če bo treba tudi spodbujevalec izobraževanja "pod kiko" krovnega podjetja."

Analiza ankete

O temi: vodenje in motiviranje sodelavcev

ocena (splošni vtis, definicija ciljev izobraževanja, izpolnitev pričakovanj izobraževanja, pridobljeno znanje, potek, struktura in vsebina, sprejem in organizacija, pedagogika in animacija): 47,42 % udeležencev meni, da zasluži oceno odlično. 50,52 % da zasluži oceno prav dobro, zanemarljiv odstotek meni, da je zadeva dobra.

Kot dobre strani izobraževanja so udeleženci navedli:

- znanje in razlaga sta v praksi uporabna;
- podkrepljenost s praktičnimi primeri;
- majhna skupina, jasna razlaga in predstavitev, dober pristop, jasni cilji in napotki;
- izobraževanje je nujno potrebno za vse zaposlene;
- novi nasveti za vodenje trgovine;
- seminar je dobrodošel, ker lahko v praksi postanemo taki, da delamo napake, ne da bi se jih sploh zavedali.

Kot slabe strani so udeleženci navedli:

- ni bilo predhodne priprave oziroma informacije v podjetju;
- premalo časa za razpravo in pridobitev poglobljenega znanja;
- pridobljenega znanja ni mogoče vedno uporabiti v praksi.

Predlogi in pripombe udeležencev:

- v seminar vključiti širši krog zaposlenih;

- izobraževanje je nujno potrebno in zato naj se nadaljuje;
- seminar bi moral biti tudi za delavce komercialne službe, nato skupen sestanek vseh udeležencev, skupaj oceniti seminar in možnosti, kako novo znanje uporabljati v praksi.

O temi: odnosi s strankami, so udeleženci menili:

- ocena (elementi isti kot pri prejšnji): skoraj 82 % udeležencev je prisodilo odlično oceno; nekaj več kot 17 % prav dobro in zanemarljiv odstotek dobro.

Kot dobre strani so udeleženci navedli:

- večino ugotovitev kot pri prejšnji temi in
- tema napisana na kožo prodajalcev, natakarev, zato primerna tudi zanje;
- znanje je v veliki meri mogoče posredovati sodelavcem;
- konkreten primer, konkretno prikazana možnost reševanja.

Kot dobre strani so udeleženci navedli:

- potrebne bi bile praktične vaje reševanje konfliktnih situacij pred auditorijem;
- odsotnost vodilnih delavcev;

Predlogi in pripombe udeležencev

- še več tovrstnih predavanj, podanih otipljivo in poučno;
- razširitev kroga udeležencev (na prodajalce, natakare, vodilne delavce,...).

V Mercator-Golovcu so na splošno z organizacijo, izbranimi temami in predavatelji zelo zadovoljni, še bolj pa bodo, ko se bodo rezultati izobraževanja prenesli v prakso in ko bo v stikih s potrošniki uveljavljana kultura komuniciranja. Ta lahko bistveno prispeva k ugledu firme, ki se ga da več kot odlično preletiti v dobiček in ne nazadnje tudi v žep zaposlenih. Je to spoznanje že dovolj dozorelo v Mercatorjevih podjetjih? Preizkusimo, do kje segajo naše znanje, iznajdljivost, prilagodljivost in sposobnost, primerjajmo s tistim, kar naj bi bilo. In prav za to so tovrstna izobraževanja naravnost odlično sredstvo zato, da postanemo boljši. V vseh podjetjih.

Vesna Bleiweis



V EVROPEJČEK PO SLADKO, TODA MANJ KALORIČNO

Prenovitev slaščičarne Evropejček je bila že nujna. Nov, svež videz, boljša ponudba slaščic v sodelovanju s firmo Bayer.

Že od nekdaj je bila slaščičarna Evropejček pojem za dobre slaščice. Ponudba se je večkrat dopolnjevala in še pred nekaj leti zajela tudi slaščice, primerne za diabetike in tiste, ki se naravnega sladkorja boje. Zdaj je ponudba manj kaloričnih sladic čisto načrtna.

Mercator-Nebotičnik in Bayer sta namreč združila sredstva za prenovo te priljubljene ljubljanske slaščičarne.

V Natrenovem butiku lahkinih slaščic zdaj pridejo na svoj račun ljubitelji manj kaloričnih sladic. Ta hip ponujajo ducat manj kaloričnih sladkih dobrot, pripravljenih z Natrenom. To so torte,

zavitki, potica navidez prav takšne slaščice, kot druge, a na srečo manj kalorične. Tem sladcam je priložen tudi izračun kalorične vrednosti, količine maščob in ogljikovih hidratov, kar je v prehrani diabetikov še posebej pomembno.

Prenovljena slaščičarna je v belomodrih tonih, z dodatkom rdeče, pač, v Natrenovem stilu. Tudi oprema je nova, privlačnejša, kar še zlasti velja za prodajne hladilne vitrine firme Kandorfer. Slaščičarna Evropejček je obnovljena po načrtih arhitekta Matjaža Tomorija.

Ob otvoritvi, konec junija, je bila krajša slovesnost, nastop plesne skupine Stil in seveda pokušina sladkih dobrot iz slaščičarne Evropa.

Mile Bitenc



natreen®

Kalorienfreies Süssungsmittel

Ein natreen enthält 40 mg Süsstoff Cyclamat und 4 mg Süsstoff Saccharin und süsst wie ein Teelöffel Zucker (ca. 4,4 g). 600 natreen süssen wie ca. 2,6 kg Zucker.

natreen ersetzt Zucker in der kalorienreduzierten Ernährung sowie der Ernährung bei Diabetes im Rahmen eines Diätplanes.

natreen süsst ohne Kalorien und ohne Kohlenhydrate.

Süßen Sie Ihren täglichen Kaffee oder Tee mit natreen.

600 Stück

Bayer Pharma Jugoslavija
d. o. o. Ljubljana



Bayer AG, Leverkusen/Germany

natreen®

SLADILO BREZ KALORIJ

600
tabletk



DEGROJEV SLADKI BOOM!

Pomlad je že zdavnaj mimo in portoroška riviera se kopa v poletnem soncu. Pa vendar se pomlad v portoroških trgovinah temeljito pozna. Mercator-Degro je prenovil vrsto trgovin v centru Portoroža in v njegovi okolici.

O pomladni investicijski dejavnosti Mercator-Degroja smo se pogovarjali z direktorjem podjetja, Borisom Požarjem. Za Mercatorjeve razmere mladim in predvsem ambicij polnim diplomiranim ekonomistom.

"Predvsem naj povem, da smo vse prenovne trgovin opravili z lastnim denarjem. Prižbljčno 100 milijonov tolarjev smo vložili v boljši izgled trgovin. Prepričan sem, da ji sledita tudi ponudba blaga in kakovost storitev. Največ sredstev smo vložili v trgovino SWEET WAY ob glavni portoroški sprehajalni poti oziroma ulici. Zakaj Sweet way? Gre za licenčno trgovino oziroma eno izmed trgovin v verigi trgovin irske firme, ki so povsod po svetu. Za te trgovine velja: ponudba skoraj 350 tipiziranih vrst bonbonov in drugih sladkih opojnosti, tipizirana ureditev prodajalne na frekventni lokaciji in samopostrežni način prodaje, pri čemer ima približno 70 odstotkov sladkosti enako ceno. Se ena značilnost Sweet way trgovin: prodajajo se bonboni različnih proizvajalcev s celega sveta, pri čemer se 50 vrst bonbonov letno zamenja. Škoda, da med bonboni, ki jih izdelujejo naša podjetja, niti ena vrsta ne odgovarja strogim merilom Sweet way.

Licenco za trgovino smo kupili od Italijanov, obenem pa sklenili pogodbo o franšizingu za celo Slovenijo. Vstopnica za sladko pot velja 25, oprema pa 75 milijonov lir. V prenovno objekta smo vložili 7 milijonov tolarjev. Do podrobnosti enaka prodajalna, kot so v Italiji, Avstriji, Nemčiji in drugje po svetu, je v Portorožu stala v mesecu in pol. Temu dosežku so se čudili tudi tuji partnerji, Alpremu se kot izvajalcu del odpirajo vrata za tovrstne posle.

V mesecu in pol so trije zaposleni ustvarili 7,5 milijona tolarjev prometa. Pri tem poslu je pomembno poudariti predvsem njegovo razvojno komponento: sklenjena pogodba nas določa kot nosilca nadaljnjega razvoja mreže sladkih poti v Sloveniji, obenem pa smo grosisti za njihovo oskrbo. Od ustvarjene razlike v ceni licenčnemu partnerju odvajamo 5 % za reklamo in razvoj. Interes trgovcev za razvoj verige trgovin Sweet way je izredno velik. V nekaj dneh po odprtju trgovine (sredi aprila letos) so se oglasili iz Celja, Velenja, Kranja, Nove Gorice, Maribora, Ljubljane... Seveda se bomo z vsakim interesentom pogovarjali, preverili, ali ponudba zagotavlja izpolnjevanje strogih licenčnih zahtev. Predvidevamo, da se bo posel obnesel, 15 % grosističnega prometa nam lahko pomenijo bonboni.

Pomladne novosti v Mercator-Degroju se poznajo v trgovini na Šalari,

kjer je bila v dveh mesecih in pol od strehe do tal obnovljena trgovina: 120m² novih prodajnih površin, mini pekarna, nova oprema, nov energetski vir in vrednost 30 milijonov tolarjev. Na portoroški glavni ulici prenovljena športna trgovina povečana za 80 m² z novo belo vijolično opremo z vrsto modnih športnih oblačil in rekvizitov eminentnih domačih in tujih proizvajalcev. Bife v trgovini v Šalari nov in z drugačno ponudbo, drugačnim nivojem postrežbe, naložba 12 milijonov tolarjev. Spremenjena podoba upravne stavbe v Luciji 15 milijonov tolarjev.

Tolar na tolar v investicije, vse lastnen denar.

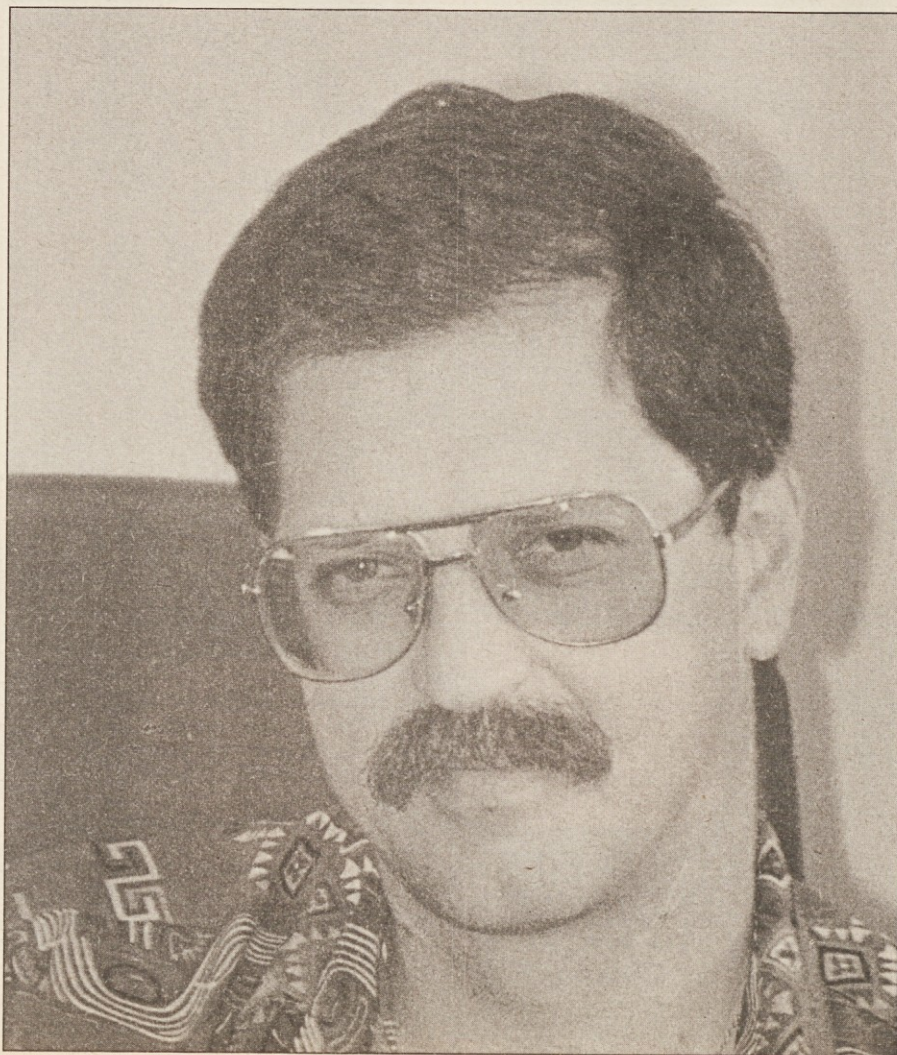
Ne bi bilo prav, da ne zapišem tudi lastnega vtisa o Degrojevih trgovinah, ki se nizajo ob cesti od Lucije do

Portoroža: urejene, založene, predvsem pa vedno in povsod prijazen pojoč primorski dober dan in hvala, čeprav sem prodajala samo zijala. Tudi to je del sladkega booma, ki je lahko vreden več kot tolar v objektih.

In kaj v Mercator-Degroju menijo o poslovnem sistemu, nekaterih njegovih projektih?

"Predvsem je treba reči, da korektno sodelujemo z vsemi, ki ga sestavljajo. So pa pomisleki v zvezi z nekaterimi projekti, kot je kartica Mercator, ki se mi ne zdi ravno donosna za maloprodajna podjetja. Z vidika cilja: "zadovoljen potrošnik" je zadeva razumljiva, nekako pa tudi z vidika krovnega podjetja. Gre vsekakor za dolgoročno naravnano, vendar pa ne z vidika posledic za maloprodajo povsem domišljen projekt. Privatizacija - ne bi hitel, naj ne bomo prvi in naj vanjo ugrizne kdo drug, na njegovih izkušnjah pa bi se naučili. Informiranost - v podjetju o podjetju je kar prava, toda o drugih, pičla. Trgovanje - v Ljubljani je zanj premalo občutka." Kratki, zgolj ilustrativni stavki Borisa Požarja.

Vesna Bleiweis





Notranjost Sladke poti - Sweet Way v Portorožu.

Od Lucije do Portoroža, povsod prijazen dober dan in hvala, čeprav prodajaš samo zijala. Tudi v športni trgovini v Portorožu.



SOCIALNO PARTNERSTVO V SLOVENIJI

Povzetek predavanja prof. dr. Janeza Prašnikarja "Mikroekonomski vidiki socialnega partnerstva v Sloveniji" - izobraževalni seminar za direktorje Mercatorjevih podjetij v Krškem. V kratkem povzetku predavanja se potankosti, ki spremljajo ta proces, ne moremo lotiti, podajamo pa njegovo opredelitev, podobo slovenskih razmer in primerov, kjer se je socialno partnerstvo izkazalo kot učinkovit dolgoročni proces pri prehodu iz centralno planskega gospodarstva v tržno in uspešno gospodarstvo.

Socialno partnerstvo je proces, je odgovorno dejanje države (vlade), sindikatov, menedžmenta in drugih partnerjev o mikro in makro organizaciji gospodarstva ter o usklajenem delovanju, ki ima cilj z najmanjšimi družbenimi stroški potegniti gospodarstvo iz kriznega položaja in uveljaviti tržno delovanje. Za razliko od socialnega partnerstva je socialni pakt enkratno dejanje.

Slovenci se moramo v prehajanju od planskega na tržno gospodarstvo, hočeš nočeš, pridružiti usodi drugih reformnih držav vzhodne Evrope, čeprav imamo nekaj komparativnih prednosti. Pri tem nam ne bi smele biti na odmet izkušnje Nemčije in Japonske po drugi svetovni vojni, ki sta svoji gospodarski reformi zasnovali na načelih socialnega partnerstva.

Zakaj socialno partnerstvo v Sloveniji

Vzroki socialnega partnerstva: prehod iz planskega tržnega gospodarstva v tržno gospodarstvo (razburkana faza razvoja); neelastičnost obstoječih organizacijskih oblik (visoki transakcijski stroški); pojav ekonomskih šokov in težnja po indeksaciji; pripadnost (srednje)evropskemu prostoru. Prehod iz planskega v tržno gospodarstvo označujemo kot razburkano (noisy) fazo obdobja, za katero je več značilnosti: visoka stopnja negotovosti v delovanju ekonomskih subjektov in njeno stalno spreminjanje (negotovosti na področju stroškov uvedba realnih stroškov kapitala bistveno spremeni poslovanje podjetij), negotovosti na področju povpraševanja (povpraševanje se spreminja v odvisnosti od makroekonomskih programov stabilizacije, tujih posojil, zunanje menjave, itd.), negotovosti na področju finančnega, pravnega in političnega sistema. Pravi zakoni, ki naj bi dali oporo tržni ekonomiji, bodo šele uvedeni in do oblikovanja pravnega reda je še daleč. Vzpostavitev konkurenčne tržne strukture in institucij tržnega gospodarstva bosta terjala precejšnje transakcijske stroške, ki jih pogojuje razmeroma nizko prilagodljiva obstoječa organizacijska struktura. Prihajalo bo do ustanavljanja novih institucij in zamenjave starih, tudi do pretiranega razvoja nove upravljalne strukture in nove birakracije. V takih razmerah je utemeljeno sklepanje, da

bo prave učinke reform mogoče pričakovati le od novo nastajajočega privatnega sektorja, katerega nosilci bodo pravi podjetniki iz mesa in krvi (to, kako se gremo podjetništvo pri nas, je ohštaplerija, ne pa podjetništvo iz mesa in krvi opomba predavatelja). Pojav ekonomskega šoka, ki ga je povzročilo osamosvajanje Slovenije (izguba jugoslovanskega trga, protiukrepi jugoslovanskih republik, itd.), je bil za marsikoga nepričakovan. Zaradi vgrajenega indeksacijskega mehanizma ima ekonomska politika v rokah zelo malo ukrepov, s katerimi bi ublažila njegov

(in tudi druge) vpliv na stabilnost gospodarstva. Družbeni stroški stabilizacijske ekonomske politike bodo zato precej višji, kakor pa bi bili, če bi imela ekonomska politika v rokah instrumente, ki jih v takih razmerah uporabljajo normalna tržna gospodarstva. Iskanje družbenega konsenza, socialnega partnerstva, je torej tudi pogoj za preprečitev avtomatične indeksacije in za odpravo njenih škodljivih posledic. Za srednjeevropsko okolje (sem sodi tudi Slovenija) je značilen razmeroma visok bazični dohodek, visoka stopnja socialne varnosti in dokajšnja varnost zaposlitve. Podobne razmere so do nedavnega veljale tudi v Sloveniji. Zmanjšanje realnih osebnih dohodkov, naraščajoča stopnja nezaposlenosti, zmanjšanje storitev zdravstvenega, socialnega in pokojninskega zavarovanja so v neki meri znak prehoda v tržno družbo. Nadaljnje hitro upadanje dosežene ravni bi že pomenilo slojevitost družbe, ki ne bi bila sprejemljiva in bi preko socialnih nemirov zadušila napore za vzpostavitev tržne družbe, s tem pa bi se oddaljili od temeljne značilnosti, da pripadamo (srednje)evropskemu prostoru.

Vzroke socialnega partnerstva lahko poistovetimo z dejanskim stanjem slovenske družbe. V teh okoliščinah bi se moral za uspešen prepoved gospodarstva roditi konsenz med državo



(vlado), podjetji, bankami in sindikati (zaposlenimi). Brez tega konsenza se majhno gospodarstvo kot je slovensko, ne bo ohranilo v mednarodni konkurenci. Postal bo sestavni del gospodarstva kake druge države. Da bi se temu izognili, je potrebno zagotoviti soglasje med odločujočimi dejavniki, hkrati pa gospodarstvo usmeriti na tuje trge. V ta sklop je potrebno umestiti tudi problematiko presežnih delavcev.

V tržnih gospodarstvih prevladujejo trije elementi: trg kapitala, trg dela in trg menedžerjev.

Oblikovanje trga kapitala je v obstoječih razmerah odgovorno in strokovno dejanje. Potrebna bo velika natančnost v sprejemanju ukrepov in njihova časovna uskladitev. Dokler investitorji ne bodo imeli ustreznih garancij, da bodo na svoje vloge v finančnih institucijah dobili normalne donose, ni pričakovati bistvenih naložb v rizične naložbe (trajni kapital podjetij). Za nastajanje trga kapitala v slovenski državi je poleg preobrazbe podjetij nujna preobrazba bančnega sistema, ki bi omogočil njegovo vključitev v proces socialnega partnerstva (zbiranje prihrankov prebivalstva in usmerjanje prihrankov v investicije) in preobrazbo podjetij, ni pričakovati bistvenih sprememb na drugih delih kapitalnega trga.

V slovenskih okoliščinah razburkane faze prehoda v tržno gospodarstvo lahko še nekaj časa računamo, da trg kapitala ne bo zaživel v polnem smislu (cene delnic ne bodo odsevale pravih informacij za nadzor menedžerjev, lastninska preobrazba podjetij, spremembe institucionalnega sistema, neizdelani računovodski sistemi, itd.).

V standardnem modelu na trgu dela nastopajo ne eni strani kupci podjetja, na drugi strani prodajalci delavci. Ravnotežno plačilo je rezultat te bilateralne menjave. Lahko pa se tržni sili pogajata za neko vnapij določeno višino plačila in za neki vnapij zmanjšanje obsega zaposlenosti, ki sta odvisna od njune pogajalske moči in od strahu, da zaradi njunega sporazuma ne bo prišlo do škode. V obeh primerih je rezultat pogodba, ki odreja denarno plačilo zaposlenih na enoto dela, stopnjo nadzora nad zaposlenimi in trajanje zaposlitve. Pri tem velja: bolj fleksibilne so mezde, hitreje se gospodarstvo prilagaja gospodarskim šokom in bližje je polni zaposlenosti. V tem trenutku slovensko gospodarstvo bremenita dva problema, ki otežujeta vzpostavitev neke normalne oblike trga dela: prezaposlenost v podjetjih in oblikovanje institucionalnega trga dela, ki dobiva oblike bilateralnega monopola (centralno dogovarjanje med sindikati in delodajalci o višini mezd in stopnji zaposlenosti), ki pelje k višji mezd in k manjši stopnji zaposlenosti od ravnotežne. Če bodo sindikati težili k maksimalnim plačam, ki jih lahko dosežejo za svoje člane, kar je ob njihovi sedanji konkurenčni naravnosti verjetno, bodo s tem prispevali k večji stopnji nezaposlenosti kot pa bi se oblikovala na konkurenčnem trgu. Plače bodo nefleksibilne, podjetja pa neelastična v prilagajanju na spremembe

v okolju. Prezaposlitev v slovenskih podjetjih je predvsem posledica neracionalnega zaposlovanja v preteklosti in ekonomskih šokov, ki spremljajo osamosvajanje Slovenije. Načini reševanja presežkov zaposlenih se lahko rešujejo po vzorih, ki jih pozna zahodni svet, problem posledic ekonomskih šokov pa je v neki meri mogoče reševati s sistemom udeležbe zaposlenih v delitvi dobička podjetij. Ta sistem temelji na fleksibilnih mezdah oz. plačah. Sindikati, ki so notranje usmerjeni v težnji, da bi zavarovali zaposlitev svojih članov, tako usmeritev podjetij podpirajo. Japonski in nemški sistem delovnih razmerij temelji na notranjih sindikatih. Tudi uvedba soodločanja zaposlenih utegne ugodno vplivati na oblikovanje družbene klime za vzpostavitev socialnega partnerstva. Soodločanje zaposlenih ima v tej zvezi sociološko in ekonomsko vlogo. V sociološkem smislu zmanjšuje industrijske konflikte in prispeva k večji identifikaciji zaposlenih s podjetjem ter k večji produktivnosti dela. V ekonomskem smislu pa prispeva k fleksibilnim mezdam, saj spodbuja pogajanje sindikatov z vodstvi podjetij o višini plač oz. mezd in zaposlenosti v podjetjih. Soodločanje je bilo po vojni v Nemčiji eden od ukrepov, s katerim se je želela zmanjšati moč odločanja države in prenesti del odgovornosti za oblikovanje tržne ekonomije na zaposlene. Na ta način se je, podobno kot še v nekaterih drugih državah zahodne Evrope, uveljavil tudi sporazum med zaposlenimi in podjetji, da v času prehoda ne bo prihajalo do štrajkov.

Uspešni menedžerji so pomemben element strategije slovenske države in socialne stabilnosti. O njihovi kakovosti in uspešnosti delovanja pa morajo presojati tisti, ki nosijo poslovni rizik v slovenskih podjetjih. Pričakovati je torej, da bo od vseh trgov prav trg menedžerjev najprej zaživel oz. pričel z ustreznim delovanjem.

Nemški in japonski primer

Nemški in japonski primer socialnega partnerstva, ki sta bila vzpostavljena po drugi svetovni vojni z namenom, da državi prestopita iz centralno planskega gospodarstva v tržno, zaznamujejo okoliščine, zelo podobne slovenskim. Centralno plansko organizirano gospodarstvo, prelomni dogodki (vojna), ekonomski šoki, reforme. Učinkovitost obeh reform je temeljila na konsenzu med državo (vlado), podjetji, bankami in zaposlenimi. Za vsako od držav velja nekaj posebnosti, ki zadevajo vlogo države, bank, podjetij (njihove organiziranosti), prebivalstva oziroma zaposlenih (organizacije sindikatov) ter seveda zgodovinskih, socioloških in socialnih značilnosti vsake od družb. Rezultat konsenza med vsemi dejavniki je "industrijska patriotska družba", ki je botrovala vzponu obeh gospodarstev. Nemška reforma je temeljila na treh glavnih usmeritvah: ekstenzivni vključitvi v mednarodno menjavo; prenosu moči odločanja z države na banke, združenja podjetij in na upravne odbore podjetij

ter na učinkoviti socialni politiki države z vključevanjem zaposlenih v odločanje podjetij. V prehodni fazi prehajanja od centralno planskega v tržno gospodarstvo je Nemčija uveljavila kombinacijo med decentraliziranim delovanjem trga in nekaterimi oblikami centralnega nadzora, centralni nadzor nad cenami ključnih reprodukcijskih materialov in prehrabnenih izdelkov, omejila ponudbo denarja, dovolila večinoma prosto oblikovanje cen in zamenjala valuto. Nemčija je ta prehod dosegla v 10-ih letih. Dejavniki nemškega uspeha so: prenos ekonomske moči z države na podjetja in banke, dovolj sposobnih menedžerjev, uvedba investicijskega bančništva (finančni kapitalizem), in pripravljenost nemškega naroda za reformna prizadevanja.

Japonski model se od nemškega nekoliko razlikuje zaradi specifične vloge bank in organiziranosti podjetij ter vloge države. Za Japonsko sta značilni dve skupini podjetij (finančna in kapitalna skupina podjetij) in sistem glavne banke. Zanimiv je zlasti sistem glavne banke, ki zadeva eno samo podjetje (ne skupine podjetij). Ta banka je praviloma lastnik pomembnega dela delnic, oskrbuje podjetje z dolgoročnimi krediti in je nekaj zavarovalni agent podjetja. Glavna banka se v podjetje ne vmešava, dokler gre podjetju dobro, rešuje pa ga vedno zato, ker hoče ohraniti dobro ime v odnosu do drugih bank in računa na povečan napor zaposlenih v trenutku, ko se podjetje najde v krizi oz. v težavah. Vloga države pa se kaže v delovanju štirih institucij: ekonomskega sveta, agencije za ekonomsko planiranje, ministrstva za industrijo in mednarodno trgovino ter narodno banko. Ključni vzvod partnerstva je v japonskem primeru menedžer.

Osnovna načela socialnega partnerstva v Sloveniji

Rekli smo že, da do potrebe po socialnem partnerstvu prihaja po temeljitih pretresih, dogodkih, ki kruto posežejo v neko družbo. Slovenija je tak pretres doživela, težnja po uveljavitvi tržnega gospodarstva je prisotna, torej lahko navedemo **načela socialnega partnerstva v našem prostoru: slovensko gospodarstvo se mora odpreti v svetovni prostor; država se mora umakniti iz procesa urejanja gospodarstva; korporativni podjetniški strukturi je potrebno prepustiti odgovornost za delovanje podjetij; svobodnemu podjetništvu je potrebno prepustiti ključno vlogo v sprostitvi ustvarjalnih potencialov družbe; menedžerstvu je treba dati status proizvodnega faktorja (menedžerstvo je poklic, ki je trenutno v Sloveniji redek proizvodni faktor); vključitev ostalih družbenih skupin v upravljanje; opredeliti soodločanje sindikatov na makro ravni (kolektivna pogajanja) in na mikro ravni (soodločanje v upravnih odborih).**

KONCERNSKI ŽUR KORPORACIJSKEGA FORUMA NA HOLDINGOVEM SLOVESU

Naj se vam naslov ne zdi čuden. Odgovor zakaj tak, boste našli na koncu članka. 2. in 3. julija je bil v Krškem prvi kolegij direktorjev. Kolegij je po statutu poslovnega sistema posvetovalni organ posloводства in ga sklicuje predsednik poslovnega odbora.

Prvi delovni dan so direktorji posvetili predstavitvi rezultatov javnomnenjske raziskave o Mercatorju, ki jo je opravila zunanja strokovna institucija, Studio Marketing. Merila za izbiro respondentov je Studio Marketing uskladil z vodstvom matičnega podjetja, saj bi bilo nemogoče opraviti raziskavo v skoraj šestdesetih podjetjih, obenem pa še v širši javnosti. Tako je bilo izbranih osem Mercatorjevih podjetij različnih dejavnosti in v različnih krajih. Respondente v podjetjih so izbrala oziroma Studiu ponudila podjetja, pri čemer pa so morali njihovi vodilni ljudje obvezno sodelovati, saj je raziskava terjala tudi odgovore na to, kaj o Mercatorju sodi njegova poslovodna javnost. In tako smo pri jedru raziskave: Mercatorjevem imidžu. Ta je kar dober, tako v zunanji kot v notranji javnosti. Pa da se s to generalno ugotovitvijo ne bi preveč uspravili! Je še cela vrsta pomembnih zadev, ki o Mercatorju povedo tudi kaj drugega kot to, da je velik, pomemben in sploh in oh. Tem zadevam so se direktorji posvetili in rezultate različno ocenili, predvsem z vidika nadaljnje Mercatorjeve strategije na različnih poslovnih

in organizacijskih področjih. Vse pa z namenom, da bomo tudi leta 2000 še vedno prvi, toda z več kakovosti in vsebine, namenjene potrošniku. Konkurenčnost je bila beseda, ki jo je bilo največkrat slišati. Udeleženci razprave so si bili v predlogih in zamislih izredno konkurenčni. Velik del ugotovitev Studia Marketing je take narave, da ne sodijo v časopis. Pomenijo namreč podlage za oblikovanje strategije ukrepanja in so zato kvalificirane kot zaupne. V svetu za take ugotovitve izve le najvišji menedžment. Da pa ne bi zasejali strahu: nič tako usodnega ni v njih, da bi moralo završati in spodbuditi ugibanja, govorice, opravljanja in dvome o Mercatorju.

Kolegij je sklenil: Mercatorjev poslovodni odbor oziroma njegov predsednik morajo biti gonilo za pripravo posameznih projektov, ki izhajajo iz rezultatov raziskave. Projekte bo preveril in potrdil pristojni Mercatorjev organ in potem v skladu z njimi veselo na delo. Za boljše in novo kakovost Mercatorja, "prijaznega sosedu."

Drugi del kolegija je bil bolj zapleten. Lastniniti ali ne lastniniti, ni več vprašanje. Vprašanje je, kako. Osnutek

zakona o lastninski preobrazbi podjetij skupaj z vladnimi amandmaji je znan, načela za lastninjenje je sprejela tudi Mercatorjeva skupščina, usklajeni so podatki in vzpostavljena kapitalaska razmerja tako, kot zahteva pogodba o ustanovitvi PSM. To so izhodišča, ki so bila upoštevana pri predstavitvi simulacij lastninjenja v Mercatorju (podjetjih in v krovnem podjetju). Bilo je precej zadreg, tudi nerazumevanja zadeve, skupen pa duh: denarja iz hiše ne. Če bo vse tako, kot kaže sedaj, bomo Mercatorjevi delavci svoje pravice in možnosti iz lastninjenja v večini uveljavljali v Mercatorju.

Zaradi zadržne in denacionalizacijske zakonodaje so se vezi sistem - kmetijske zadruge nekoliko zrahljale, sicer pa prav hudo trdne niso bile nikoli. Zato je zadrugam ponujena vrsta splošnih načel, na podlagi katerih lahko bilateralno urejajo svoj status v Mercatorju in odločajo o tem, na kakšen način bodo svojo poslovno politiko še vezale na poslovni sistem in obratno.

Zdaj pa k odgovoru na naslov. Eno od vprašanj na kolegiju se je glasilo: "Smo holding, korporacija ali koncern? Uporabljamo vse troje, nihče pa ne ve, kaj naj smo."

"Smo koncern, ker po svoji naravi pokrivamo evropsko vrsto podjetniških združenj. Korporacije so značilne za Ameriko, holding pa je zgolj pretakanje financ", je bil odgovor. Koncernski žur zato, ker so se direktorji odzvali tudi vabilu gostitelja Mercator-Sremiča na "ful špon žur" ob otvoritvi prenovljene hotelske restavracije. Torej je vsebovan tudi ameriški stil družabnega življenja foruma, ki ga sestavljajo menedžerji. Da pa nismo več holding, smo tudi izvedeli.

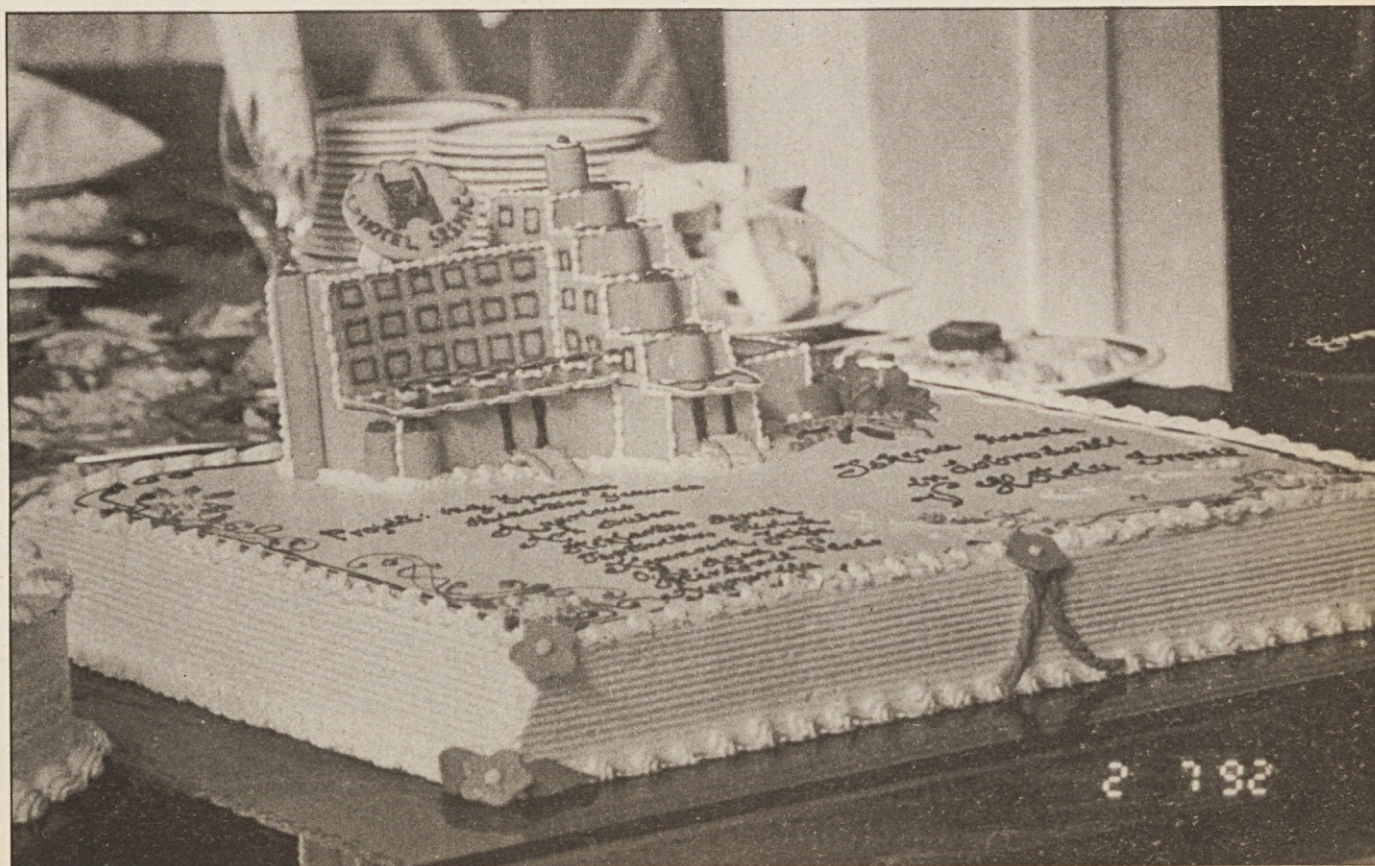
Vesna Bleiweis

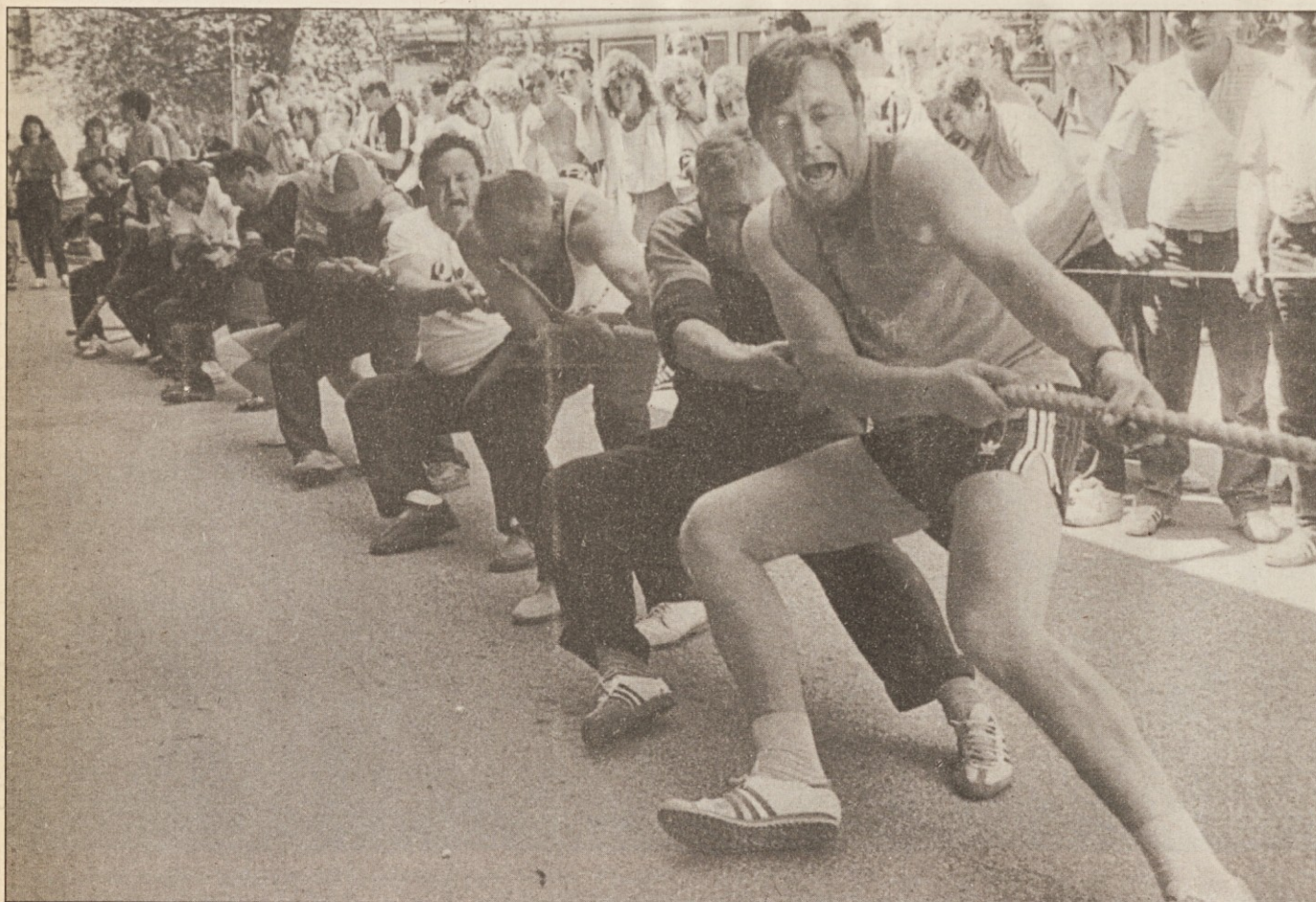




Na dame - menedžerke vse prevečkrat pozabimo. Direktorici M-Rudarja, Ivanka Leskovec (levo) in M-Zarje, Anica Lukaček. Na žuru zdravica z Robertom Vodopivcem (skrajno levi), M-Savica in Milanom Lukačkom, M-Ograd.

Tole pa je mojstrovina slaščičarjev iz krškega hotela. Sladka maketa hotela ob otvoritvi prenovljene restavracije.







15. MERCATORIADA

Razpis tekmovanja za 15. letne športne igre Poslovnega sistema Mercator, 15. MERCATORIADA, Ptuj, 11. in 12. septembra 1992.

Poslovni sistem Mercator bo 11. in 12. septembra 1992 organiziral 15. letne športne igre delavcev in združenih kmetov Poslovnega sistema Mercator, MERCATORIADO.

Rok prijav je 18. avgust 1992, vendar priporočamo vsem podjetjem, da se prijavijo kar najhitreje, ker nam bodo s tem omogočili lažjo in boljšo organizacijo tekmovanja.

Na 15. MERCATORIADI bodo organizirana tekmovanja v naslednjih športnih panogah:

1. MALI NOGOMET: ekipa šteje 8 igralcev (od katerih je pet igralcev, en

vratar in dva rezervna igralca); v predtekmovanju je igralni čas 2 x 15 minut, v finalu pa 2 x 20 minut; tekmovanje bo organizirano po izločilnem sistemu.

2. KOŠARKA MOŠKE IN ŽENSKKE EKIPE: ekipa šteje 8 igralcev (5 igralcev in 3 rezervni); igralni čas je 2 x 15 minut kosmate igre; tekmovanje bo organizirano po izločilnem sistemu.

3. ODBOJKA MOŠKE IN ŽENSKKE EKIPE: ekipa šteje 8 igralcev (6 igralcev in 2 rezervna); vse tekme se igrajo na dva dobljena seta; tekmovanje bo organizirano po izločilnem sistemu.

4. NAMIZNI TENIS MOŠKI IN ŽENSKKE EKIPE: tekmovanje bo organizirano samo ekipno; ekipa šteje 2 tekmovalca (tekmovalki); igra se po naslednjem sistemu: 2 igri posamezno, igra parov: igra se na dva dobljena seta, vsaka dobljena igra prinese ekipi točko, igra pa se do treh dobljenih točk. Tekmovanje bo organizirano po izločilnem sistemu.

5. KEGLJANJE MOŠKI IN ŽENSKKE EKIPE: tekmovanje bo organizirano ekipno in posamično (šteje rezultat iz ekipnega tekmovanja); ekipa šteje pri moških 6 tekmovalcev in 4 tekmovalke pri ženskah; tekmuje se v disciplini 100 lučajev mešano za moške in 50 lučajev mešano za ženske. V primeru velikega števila prijav bo število lučajev nižje. Vsako podjetje lahko prijavi 2 ekipi v vsaki kategoriji.

6. STRELJANJE MOŠKI IN ŽENSKKE EKIPE: tekmovanje bo organizirano ekipno in posamično (šteje rezultat iz ekipnega tekmovanja); moško ekipo sestavljajo 4 tekmovalci, lahko je

tudi mešana; vsak tekmovalac ima 5 preizkusnih in 20 strelav za rezultat. Čas streljanja je 30 minut.

7. ŠAH MOŠKI ALI MEŠANO: ekipo sestavljajo 4 tekmovalci, lahko je tudi mešana; igra se s šahovskimi figurami, (ki jih ekipe prinesejo s seboj), igralni čas je 10 minut; sistem tekmovanja bo prilagojen številu ekip (ne bo izločilen).

8. VLEČENJE VRVI: ekipa šteje 10 tekmovalcev; vsak poteg prinese 1 točko; zmaga ekipa, ki prva doseže dve točki; tekmovanje bo organizirano po izločilnem sistemu.

9. KROS MOŠKI, ŽENSKÉ - posamezno in ekipno: moški in ženske tekmujejo posamično v treh starostnih skupinah, in sicer:

A do 30. leta (letnik 1962 in mlajši), B od 31. do 40. leta (1961-1952), C starejši od 40 let (1951 in starejši); najboljše uvrščeni tekmovalci iz vseh starostnih skupin sestavljajo nato ekipo, ki se upošteva za ekipno uvrstitev. Uvrščajo se samo ekipe, ki imajo uvrščene tekmovalce v vseh starostnih skupinah; dolžina proge je za moške cca 1500 m, za ženske pa cca 800 m.

10. PLAVANJE MOŠKI, ŽENSKÉ: tekmovanje bo organizirano posamično in ekipno; moški in ženske tekmujejo posamično v teh starostnih skupinah: A do 30. leta (letnik 1962 in mlajši), B od 31. do 40. leta starosti (1961-1952), C starejši od 40 let (1951 in starejši)

11. TENIS MOŠKI IN ŽENSKÉ posamezno in ekipno: tekmovanje bo organizirano v moški konkurenci v dveh starostnih kategorijah: A do 45. leta starosti (rojeni 1947 in mlajši), B nad 45 let starosti (rojeni 1946 in starejši) in v enotni kategoriji za ženske; ekipo tvorijo najboljše uvrščeni tekmovalci iz vseh treh kategorij (moški A, moški B in ženske); uvrščajo se samo ekipe, ki imajo uvrščene tekmovalce v vseh treh kategorijah.

Tekmovanje v kegljanju bo organizirano predvidoma 5. ali 6. 9. 1992 na kegljišču v športni dvorani Golovec v Celju.

Organizator ne odgovarja za škodo ali posledice, ki bi nastale med ali zaradi tekmovanja in ki bi jih tekmovalci povzročili sebi, med seboj ali tretji osebi.

Poleg tekmovanj v posameznih športnih panogah je organizirano na osnovi rezultatov ekip iz vseh panog, tudi tekmovanje v skupni uvrstitvi za najuspešnejše podjetje oz. KZ. Osnova za izračun je uvrstitev v posamezni panogi, kjer prejme prvouvrščena ekipa 25 točk, drugouvrščena 20 točk, tretje uvrščena 15, četrtouvrščena 12, petouvrščena 11 in nadalje vsaka uvrščena ekipa po eno točko manj do petnajstouvrščene ekipe, ki prejme 1 točko.

Kot je iz uvoda razpisa razvidno bodo nekatera tekmovanja potekala dva dni. Predvsem to velja za discipline, kjer je tekmovanje zaradi načina tekmovanja in velikega števila prijavljenih trajalo že do sedaj zelo dolgo. Organizator si pridržuje pravico, da bo o tekmovanju v teh panogah odločal na osnovi prijav.



PRIJAVE: Vsako podjetje oziroma KZ mora do razpisanega roka poslati prijavo na obrazcu, ki so ga prejeli športni referenti. Pri športnih panogah, kjer so tekmovalci razvrščeni v kategorije, navedite vse tekmovalce z letnicami rojstva.

Opozarjamo, da za panoge, kjer je tekmovanje organizirano po izločilnem sistemu, poznejših prijav ne bomo sprejemali.

Prijave pošljite na naslov: Poslovni sistem Mercator, d.d., za MERCATORIADO, Dunajska 107, 61113 Ljubljana.



Jure Jež

ZNACILNI IN ŽE UDOMAČENI POSLI

Z odpiranjem meja in vstopanjem v Evropo se tudi pri nas srečujemo z nekaterimi oblikami poslovanja, ki so vsakdanjost v razvitem tržnem gospodarstvu. Vse pogosteje zasledimo v različni literaturi ter se srečujemo na delovnem mestu s posli, za katere so se udomačile tujke (za nekatere še nimamo ustreznega slovenskega izraza), kot so to na primer joint venture, lizing, franšizing, licenca itd. Navedli bomo nekatere značilnosti poslov, zanimivih tudi za naša podjetja. Pri tem bomo izhajali iz zahtev mednarodnega trga, saj moramo težiti k temu, da smo že danes, najkasneje pa jutri pripravljeni vstopiti na tuje trge.

Preoblikovanje gospodarstva v nekdanjih socialističnih državah je povzročilo vse večje zanimanje tujih podjetij za vlaganje v teh državah. Najpogosteje se tuji partnerji oziroma investitorji odločajo za ustanavljanje mešanih podjetij z domačim partnerjem. Zakon o zunanjetrgovinskem poslovanju pa dovoljuje tudi domačim pravnim in fizičnim osebam ustanavljanje mešanih podjetij v tujini. Pri ustanavljanju mešanih podjetij se sklepajo tako imenovane **POGODBE O USTANAVLJANJU MEŠANIH PODJETIJ**, znane pod tujim izrazom **JOINT VENTURES AGREEMENTS**.

Skupno vlaganje ponuja domačemu partnerju možnost, da se loti velikega projekta, ki ga sicer zaradi nezadostnih finančnih virov in znanja, ne bi bil sposoben izpeljati, omogoča mu sodelovanje pri upravljanju mešanega podjetja, pridobivanje prepotrebnih deviznih sredstev, tuje tehnologije in znanja (know-how) ter upravljalškega in marketinškega znanja. Možne so 4 organizacijske oblike ustanavljanja mešanih podjetij: delniška družba, družba z omejeno odgovornostjo, komanditna družba in javna trgovinska družba.

V zadnjem času se sklepa vse več pogodb o **LIZINGU - LEASING AGREEMENTS**, predvsem v zunanji trgovini in pri tujih vlaganjih. Lizing je pravni odnos med zakupodajalcem in zakupojemalcem, s katerim zainteresirani gospodarski subjekt pride do določenih pravic, ne da mu bi jih bilo treba kupiti in angažirati lastna sredstva. Predmet lizinga se vzame pod določenimi pogoji v zakup z ali brez možnosti nakupa po preteku določenega roka. Predmet lizinga so lahko potrošne dobrine (vozila, bela tehnika itd.), investicijska oprema (vključno s tehnično pomočjo, izobraževanjem kadrov, vzdrževanjem opreme, inženiringom itd.), nepremičnine in rabljeni predmeti.

POGODBA O FRANŠIZINGU je dolgoročna pogodba, s katero se dajalec franšize zaveže, da bo sukcesivno dobavljal blago in ponujal določene storitve ter prenašal svoje znanje in izkušnje v poslovanju na prejemnika franšize za določeno denarno nadomestilo. Franšizing se pojavlja v glavnem v 2 oblikah: franšizing proizvodov in poslovni franšizing.

Pri franšizingu proizvodov proizvajalec (dajalec franšize) odstopa

pravico do prodaje določenega proizvoda prejemniku franšize na strogo določenem trgu ali območju. Prejemnik franšize pa se obveže, da bo te proizvode nabavljal izključno od dajalca franšize. Dajalec franšize ima pravico do nadzora kakovosti proizvoda, pomaga pa tudi pri reklamiranju in splošnem videzu (embalaža, oznake itd.) proizvoda.

Pri poslovnem franšizingu dajalec franšize ponuja prejemniku franšize svoj zaščitni znak, know-how, izkušnje, marketing, način poslovanja, običajno za določen odstotek vrednosti ustvarjenega prometa.

S POGODBO O TRGOVINSKEM ZASTOPANJU se zastopnik v zunanjetrgovinskem prometu obveže, da bo v imenu in na račun zastopanca (tujega podjetja v Sloveniji ali domačega podjetja v tujini) opravljal pravne posle za določeno provizijo.

V zunanjetrgovinskem prometu so trgovinski zastopniki samostojni subjekti mednarodnega trgovinskega prava. Po naši zakonodaji se lahko z zastopanjem ukvarjajo trgovinske organizacije,

registrirane za opravljanje takih dejavnosti pri pristojnem sodišču.

POGODBA O LICENCI je pogodba, s katero se titular patenta (dajalec licence) obveže, da bo odstopil drugi osebi (prejemniku licence) pravico do koriščenja patenta (izum, vzorec, model, blagovna ali storitvena znamka) za določeno denarno nadomestilo v dogovorjenem roku.

Pogodba o licenci običajno predvideva tudi pravico prejemnika licence do uporabe vseh tehničnih izboljšav patenta, ki bodo uresničene med trajanjem pogodbe o licenci.

Poznamo navadno licenco, ki omogoča več prejemnikom licence, da uporabljajo isti patent, ali izključno licenco, pri kateri obstaja en sam prejemnik. S pogodbo o licenci se določi tudi višina nadomestila dajalcu licence, ki je običajno določen odstotek vrednosti proizvodov, izdelanih po licenci.

POGODBE O PRENOSU TEHNOLOGIJE so nastale v poslovni praksi kot kombinirane pogodbe, sestavljene z odstopanjem licenc, izkoriščanjem izuma in drugega zaščitnega modela ali znaka razlikovanja in se le redko pojavljajo kot samostojna pogodba. Odstopanje specializiranega poslovnega ali tehničnega znanja je sestavni del vrste pogodb o poslovno-tehnični kooperaciji, tujih vlaganjih, svetovalnem inženiringu, izvajanju investicijskih del, prodaji opreme in lizingu.

Predmet pogodbe o prenosu tehnologije je lahko vse, kar je poslovna ali proizvodna tajnost, ki je zaščitena s kazensko zakonodajo, za koriščenje tega pa je predvideno denarno nadomestilo dajalcu.

Jelka Žekar

MENEDŽER IN ZDRAVJE

R edka so bila podjetja, ki so skrbela za zdravje svojih poslovnih delavcev in jih pošiljala na redne, posebej zanje prirejene zdravstvene preglede. Odkar so v glavnem direktorji postali menedžerji in odkar imajo pravico do zdravstvenih pregledov zapisano v svojih individualnih zaposlitvenih pogodbah, je zdravniški pregled postal sestavni del delovne obveznosti. Še zlasti tam, kjer so posebej zavarovani (menedžersko zavarovanje). Prva, ki so sistematične preglede direktorjev in sedaj menedžerjev vključila v program svojih storitev, so bila zdravilišča. Prijetno s koristnim, je njihovo načelo. Tovrstna specializirana ambulanta na infekcijski kliniki v Ljubljani pa je zadevo postavila malo drugače.

"Pri nas bo menedžer deležen celovitega tretmaja oziroma obravnave," pripoveduje vodja programa in ambulantne **dr. Franc Strle**. "Naše izhodišče je, da potrebno obravnavo opravimo v čim krajšem času, vendar zato nič manj kakovostno. Prednosti, ki jih ponujamo, so: vse storitve na enem mestu v kratkem času, organizacija

eventuelno potrebnih dodatnih specialističnih preiskav ter vse, kar sodi v potreben nadaljnji tretma preiskovanca. Pregled zajema: pogovor, splošni pregled, laboratorijske preiskave, EKG meritve, obvestilo o izvidih z njihovo interpretacijo ter priporočila za nadaljnje obnašanje in življenje pregledanca. Pregled se začne



ob točno dogovorjenem času in traja dobro uro. V kratkem času do dobrega strokovnega mnenja."

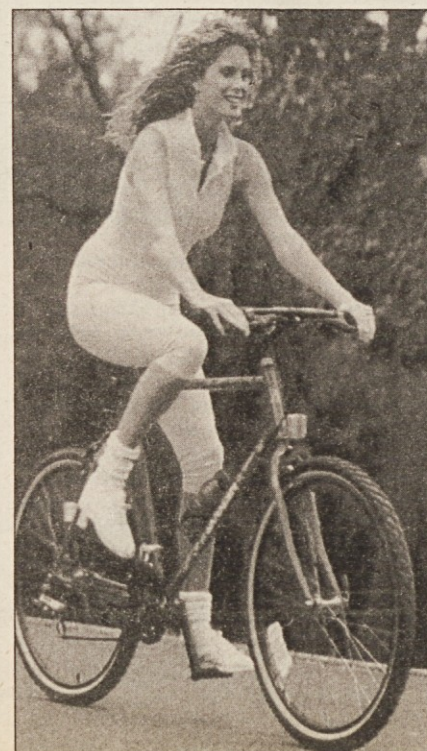
"Značilno za razviti svet je, da menedžerske bolezni upadajo, medtem ko pri nas naraščajo. Tolikšen, kolikršen je naš tehnološki razvojni zaostanek za njim, tolikšen je tudi naš zaostanek v individualni zavestni skrbi za zdravje. Je bilo pač zdravstvo zastoj. Med boleznimi, ki so jim menedžerji posebej izpostavljeni, so bolezni srca in ožilja, incidentne bolezni (kapi, infarkti), bolezni presnove, vegetativnega živčevja, itd... Menedžerji so posebna kategorija ljudi, ki je podvržena specifičnim obremenitvam in je zato tudi skupina bolnih, ki so jim bolj izpostavljeni, drugačna. Poleg tega pa so menedžerji posebej tudi v tem, da so v psihosomatskem smislu bolj komplicirani, ker konkretnih bolezenskih znakov pogosto sploh ne kažejo in je zato njihova zdravstvena oziroma diagnostična obdelava zahtevnejša in celovitejša. To je obenem tudi razlog, da to skupino ljudi tudi zato uvrščamo med rizično. In na še eno značilnost bi rad opozoril: ta skupina ljudi se pogosto zateka h kajenju, alkoholu, kavi kot poživilom, v resnici

pa gre za kompenzacijsko zatekanje zaradi izogibanja stresom. Vse same zdravju škodljive zadeve, ki pa se pri posameznikih res različno odražajo na telesnih in duhovnih funkcijah. Precejšen pomen pri pregledu dajem pogovoru z menedžerjem. Nobene skrivnosti ne bom povedal: vrsta menedžerjev se je že doslej povsem zasebno posvetovala z nami in iskala pomoč. Šlo je predvsem za tisto privatno in zaupno poznanstvo, v katerem je bilo več osebnega, pa zato nič manj strokovnega tretmaja. In prav ta osebni tretma mora biti izkaznica naše ambulate. Seveda pa je od samega človeka odvisno, kako bo upošteval naša dognanja in priporočila ter napotke. Naša vrata so mu vselej odprta tudi potem, ko je pregled za njim," je dejal **dr. Franc Pikelj**, sicer predstojnik infekcijske klinike. V pogovoru sta zdravnika internista in infektologa navedla še vrsto podrobnih podatkov, ki dokazujejo rizičnost menedžerskega poklica. Pri tem pa sta poudarjala, da se je vrsti bolezni mogoče izogniti z opustitvijo različnih razvad. Žal pa se jim vse prevečkrat odpovedujemo šele takrat, ko naše zdravje zaškripa in je tudi medicina nemočna.

Menedžerji so zdravi kot dren, umirajo z nepotrjenimi izkaznicami, je zadnjič pisalo v Managerju, reviji za podjetnike. Poglejte v svojo zdravstveno izkaznico, individualno zaposlitveno pogodbo, menedžersko zavarovalno polico... in nikar ne postanite zaskrbljeni za svoje zdravje v tolikšni meri, da bi si prižgali cigareto. Raje naročite svoji tajnici, naj dopoldne od 8. do 10. ure pokliče **061 128-205** in se dogovorite... preventivni pregled bo za podjetje cenejši od pogrebnih stroškov, da o zavarovalnici ne govorimo. Da bo odločitev lažja, smo si spet sposodili Manager:

"Evropski manager se ponaša z individualnostjo in zmožnostjo za premagovanje konfliktov. Pomembna je tekmovalna komponenta, zlasti tekmovanje s samim seboj - s pozabljenim "seboj"."

Vesna Bleiweis



POMLADNO VRVENJE V KRŠKEM

Da ljudje radi kupujejo tudi v teh težkih časih, ko ima marsikdo tenko denarnico, so dokazali kupci v Krškem, ko so se v velikem številu udeležili prodajne akcije pred Nakupovalnim centrom.

V iztekajočih dneh meseca maja je Mercator-Preskrba Krško v sodelovanju z vrsto dobaviteljev izvedla prodajno akcijo z naslovom Mercatorjev majski pozdrav.

Prizorišče dogajanja je bil Nakupovalni center, ki so mu kupci nadeli ime "Soping". Akcija je potekala ves teden od 25. maja do 29. maja zaključila pa se je v soboto, 30. maja, z majskim sejmom. Na ta dan je prodajne prostore v notranjosti nadomestila ploščad pred Nakupovalnim centrom. Stojnice s pisano in atraktivno ponudbo raznovrstnega blaga so prijetno osvežile sobotni nakup, ki je sicer večkrat neprijeten in na hitro opravljen.

Vsak dober sejem spremlja bogata gostinska ponudba, zato tudi tu brez tega ni šlo. Marsikomu je po končanih nakupih teknil slastno zapečeni odojek in vrček piva. In prav ta, nekoliko drugačna nakupovalna sobota, je pokazala, da še vedno znamo z veseljem nakupovati in prodajati. Vrhunec je bil ob 13. uri, ko je bilo na vrsti nagradno žrebanje. Veliko nestrpnih oči je bilo uprtih v mešalec za beton, v katerem je bilo skoraj 3000 nagradnih kuponov. 61 nagrad, med njimi barvni televizor, vrtna garnitura, gorsko kolo, odojek in še in še, je čakalo svoje srečneže.

Program je vodil in povezoval Mile Bitenc, ki je pripomogel, da je prireditve v celoti uspela.

Kolo sreče, ki se je vrtelo vsako uro, je prijetno presenetilo skoraj vsakega, ki ga je zavrtel. Zaradi lepega majskega dneva in veselega razpoloženja, so se nekateri celo zavrteli ob prijetnih zvokih

ansambla Mirana Kozoleta. Kako pa plešejo mladi, je pokazala plesna skupina Divis formation iz Krškega.

Ko smo pripravljali prodajno akcijo, smo poleg ekonomskih ciljev za sodelovanje želeli pridobiti čim širši krog naših proizvajalcev in dobaviteljev, jih predstaviti potrošnikom in jim pokazati njihove izdelke. Pri proizvajalcih in dobaviteljih smo naleteli na zelo ugoden odziv, saj ni bilo primera, da bi sodelovanje odklonili. Sodelovali so z nagradami, raznimi pokušinami ter reklamnimi cenami nekaterih izdelkov. Glavni cilj akcije pa je bil ustreči željam in potrebam naših kupcev in če nam je v teh težkih časih uspelo katerega med njimi razvedriti in pritegniti, da bo tudi v bodoče raje kupoval pri nas, je bil namen akcije dosežen.

Darko Topolovšek



V SODELAVCIH JE NAJVEČJE BOGATSTVO

Okrog 4000 let star kitajski pregovor pravi: Če načrtuješ za eno leto, sadi riž, če načrtuješ za deset let, sadi drevesa, če načrtuješ za vse življenje, vzgajaj človeka. Ta misel je vodila tudi vodilne v podjetju Mercator-Blagovni center, ki so se odločili, da hočejo postati najboljši v svoji branži, ne pa eni od mnogih. Biti najboljši pa pomeni predvsem veliko znati, znanje je lahko le v sodelavcih. Tako je dozorelo spoznanje, da se je treba lotiti sistematičnega izobraževanja zaposlenih.

Nadaljevanje članka iz prejšnje številke

Ob numeričnem ocenjevanju so udeleženci izražali tudi svoja mnenja, pripombe in predloge. Naj navedemo nekaj mnenj:

- teme seminarja so bile zanimivo izbrane, nekatere od njih pa več kot odlično predstavljene, hkrati smo si pridobili neposredno uporabna znanja za prakso;

- potrebujemo še več seminarjev o temah kot so: delo s kupci, pogajanja in poslovni razgovori, informatika, ipd.,

- več poudarkov na vlogi in smiselu trgovine kot posrednika med proizvajalcem in kupcem, itd.

Vsi udeleženci usposabljanja so v štirinajstih dneh po zaključku usposabljanja izdelali seminarsko nalogo. Vsebine teh nalog obravnavajo reševanje konkretnih problemov, ki jih imajo posamezniki pri delu. Ocenjevala jih je skupina strokovnjakov, ki je bila sestavljena iz strokovnih delavcev podjetja in svetovalne firme Panta Rhei. Rezultati so bili izjemni. Posamezniki so v svojih seminarskih nalogah uspešno rešili vrsto problemov ter podali veliko koristnih predlogov za razne izboljšave v delovnem procesu, načinu trženja in druge.

V tem tekstu naj omenimo tri najboljše seminarske naloge. V nalogi, ki je bila najbolje ocenjena je Marko Čedilnik obdelal temo **UČINKI PRAVOČASNE IN KVALITETNE PRIPRAVE IN IZDAJE BLAGA NA CELOVITO KAKOVOST**, v drugi najbolj ocenjeni nalogi je Jerica Micič obdelala temo **BODIMO BOLJŠI**, v tretji najbolj ocenjeni nalogi pa je Tugo Kočevar obdelal temo **VECANJE TRŽNEGA DELEŽA**. Rezultati vseh teh nalog pomenijo za podjetje velik prispevek k izboljšavam in inoviranjem delovnih postopkov in poslovnega procesa. Uvajanje posameznih rešitev v prakso pa vpliva tudi za večjo profitabilnost podjetja.

In kakšna je naša ocena projektantov, organizatorjev in izvajalcev tega izobraževalnega projekta? Moramo

pohvaliti veliko zavzetost in zahtevnost vodstva podjetja, ki se je odločilo za sistematično usposabljanje sodelavcev. Udeleženci so bili izredno motivirani za sprejemanje izobraževalnih vsebin, pozorno so sledili tematikam, najpomembnejše pa je, da so se aktivno vključevali v delo. Včasih so bile razprave prav zagrete. Ne nazadnje je treba omeniti, da je bila disciplina na najvišji možni ravni. Od začetka do konca izobraževanja nihče manjkal in ne zamujal.

Kam naprej? Menimo, da vizija razvoja podjetja Mercator-Blagovni center in izvedba izobraževalno - svetovalnega projekta Z usposobljenimi tržniki v bolj kakovostno trženje in vodenje dajeta solidno podlago za načrtovanje nadaljnjega sistematičnega izobraževanja posameznih skupnih sodelavcev.

Skupina tržnikov naj bi se nadalje intenzivno usposabljala za uporabo metod in tehnik pri delu s kupci in dobavitelji. Skupina sodelavcev na področju skladiščenja naj bi se izpopolnila za delo v sodobno organiziranem skladišču in za delo s kupci. Vodilni in vodstveni delavci pa naj bi pridobili dodatna znanja za še uspešnejše vodenje sodelavcev. Vse usposabljanje naj bi doseglo temeljni cilj: še bolj kakovostne storitve, ki so pogoj uspešnosti podjetja.

Program usposabljanja bi lahko izvedli približno v dveh letih, nakar bi pričeli znova, saj znanje in metode dela zastarevajo v zelo kratkem času, v konkurenčnem boju se stalno pojavljajo inovacije, s katerimi se je treba seznanjati in jih uvajati v prakso, če nečemo, da podjetje stagnira ali celo nazaduje. Ob večjem številu novih sodelavcev pa bo treba vmes usposablјati le-te in njihova znanja prilagoditi potrebam in nivoju podjetja. Take so pač zahteve današnjega časa, če hočemo biti najboljši. Ocenjujemo, da bi bilo treba v izobraževanje vključiti tudi drobno prodajno mrežo, saj le kakovost cele verige, od proizvajalca do kupca, zagotavlja uspešno prodajo. Ta se pokaže takrat, ko se kupci smehljajo

prodajalcem, ko odhajajo iz trgovine, in ne takrat, ko se le prodajalci smehljajo kupcem. Izkušnje kažejo, da so vse ovire na poti vzgajanja sodelavcev premagljive, če ključni manager ali managerji podjetja to hočejo, ker se zavedajo, da brez novega znanja ni napredka, ni dobička in ni sreče in zadovoljstva zaposlenih. V podjetju Mercator-Blagovni center je to hotenje nedvomno prisotno, saj so z dejanji dokazali, da si želijo svežega vetra tudi na področju pridobivanja znanja. Za njih je izziv, da bodo hoteli biti takšni še dolgo časa. Tukaj se skriva garancija za uspeh.

Vodilni managerji Mercator-Blagovnega centra so se odločili za usposabljanje celotne skupine sodelavcev na področju skladiščenja in distribucije blaga, v aprilu in maju 1992. V ta namen smo pripravili poseben izobraževalno - svetovalni program, ki smo ga imenovali **MOJ OBRAZ JE OBRAZ PODJETJA**. Sestavljen je iz treh delov. Prvi del predstavlja temeljni program o urejenih medosebnih odnosih, kot pogoj za uspešnost podjetja. Ta del programa temelji na spoznanju, da so odnosi med ljudmi dvakrat tako pomembni kot katerikoli drugi faktor. Drugi del zajema specialistično usposabljanje vseh tistih sodelavcev, ki prihajajo v stike s kupci. V tretjem delu pa se bodo izpopolnjevali vodstveni sodelavci za bolj uspešno vodenje svojih skupin.

Ponudba svetovalne in izobraževalne firme PANTA RHEI zajema celostni sklop programov za usposabljanje na področju kakovostnih storitev in vodenja sodelavcev. Ob tem v vsak izobraževalni projekt vključujemo tudi druga znanja, ki jih potrebujejo udeleženci za kakovostno opravljanje svojega dela. Programe pa stalno dopolnjujemo z novimi dosežki na posameznih področjih, tako iz domačih virov in izkušenj, kakor tudi iz razvitejšega sveta. Pri tem so nam v veliko pomoč stalne strokovne informacije iz Velike Britanije, Francije, Nemčije in Italije. Vsi programi so delovno intenzivni workshopi, ki jih vodijo priznani strokovnjaki in posebej usposobljeni sodelavci.

Naj zaključimo z mislijo: Dobra storitev je, če damo kupcu malenkost več, kot pričakuje. In kaj je odlična storitev? Odlična storitev je, če uživamo v tem, da damo kupcem malenkost več, kot pričakujejo. Za uspešno prodajo, za biti najboljši, je potrebno veliko hotenja, znanja in energije. Vendar ne gre pozabiti: vedno je eden najboljši. Zakaj naj ne bi bili vi?

Milan Terpin

DE SPAR - Z ENOTNIM SODELOVANJEM STALEN DOBIČEK

Tako bi lahko poslovenili kratico DE SPAR, kratico, za katero nihče v Mednarodni Sparovi centrali na Nizozemskem ni vedel, kaj pomeni. Jo je pa v brezhibni nizozemščini povedal gospod Bernhard Schmidt, predsednik mednarodnega Spara, sicer pa Nemec.

Ob šestdesetletnici ustanovitve Spara je bilo na Nizozemskem srečanje predstavnikov Spara z vsega sveta. Foruma sta se kot predstavnika slovenskega Spara udeležila predsednik Mercatorjevega poslovnega odbora, Miran Goslar in predsednik upravnega odbora družbe Spar Mercator, Franc Prvinšek. Srečanje je bilo konec maja, domov sta prinesla celo vrsto gradiv. Mi smo si izposodili Distrifood, časopis, ki ima nekako takle podnaslov: časopis za živilsko maloprodajno trgovino. Časopis je bil v času trajanja Sparovega srečanja poln zapisov o Sparu. Nekaj izbranih člankov smo prevedli in z njihovimi povzetki pripravili naslednji pall mall.

Spar na Nizozemskem

Spar je zlezel iz pleníc in prve korake storil na Nizozemskem. Pričakovali bi, da bo prav tam torej Sparova organizacija najmočnejša, zgledna tako rekoč. Iz intervjuja gospoda Albada Jelgersma, prvega moža nizozemskega Spara pa razberemo kar precejšnjo zaskrbljenost. Gre za konkurenčni boj dveh grosistov, ki se nikakor ne moreta zediniti za nacionalno Sparovo formulo. Pri tem ne gre spregledati, da je gospod Jelgersma lastnik podjetja Unigro, ki ima v rokah večji delež Spara na Nizozemskem, njegov delež pa ni

zanemarljiv v Belgiji, Španiji in Nemčiji. Obvladuje 300 trgovin, konkurent pa le 68. Pred letom dni sta začela s skupnim delom za Spar, vendar še vedno ne najdeta skupnega jezika in gospod Jelgersma pribija: 68 trgovin je veliko premalo za vzdrževanje posebnih oddelkov za marketing in menedžment firme. Kjer dve organizaciji delata za Spar avtomatično prihaja do razsipavanja in zapravljanja energije. Sparova mreža v Unigru pomeni eno tretjino prometa. Poleg tega je Spar svetovno znano ime, meni pomeni posebno kulturo in zveste odjemalce. Kot veletrgovec imam pri Sparu več partnerjev, več sveta se mi odpira. Toda marsikje je še slabše, španski Spar šteje 27 grosistov. V Mednarodni Sparovi centrali se jim to zdi strašno.

Prostovoljna podružnična podjetja v vzhodni Evropi

Prostovoljno podružnično podjetje je Sparova značilnost, za katero se še ne ve, kako se bo obnesla v vzhodni Evropi, kjer hoče Spar osvojiti najmanj pet do petnajst odstotkov trga. Sparov vrh takole ocenjuje razmah poslovanja:

- v Sloveniji stanje vzbuja upanje, vendar je še vedno negotovo;
- na Madžarskem je Spar našel največ sodelavcev: 170 trgovin se mu ponuja, kar Sparovci ocenjujejo zgolj kot dejstvo, da si Madžarska želi trgovskih odnosov;
- na Češkoslovaškem trgovci stremijo k samostojnosti, so najbolj prizadevni, potrudijo se in vedo, da bodo pri prostovoljnem podružničnem podjetju tudi zaslužili. Vendar, nekaj čejev je še tudi;
- v nekdanji NDR je Spar ustanovil mrežo z več kot tisoč trgovinami. Oskrbujejo jih štirje distribucijski centri. Projekt je stal pol milijarde DEM, financiral pa ga je nemški Spar. Razmah, na katerega je Spar čakal skoraj eno leto na borzi.

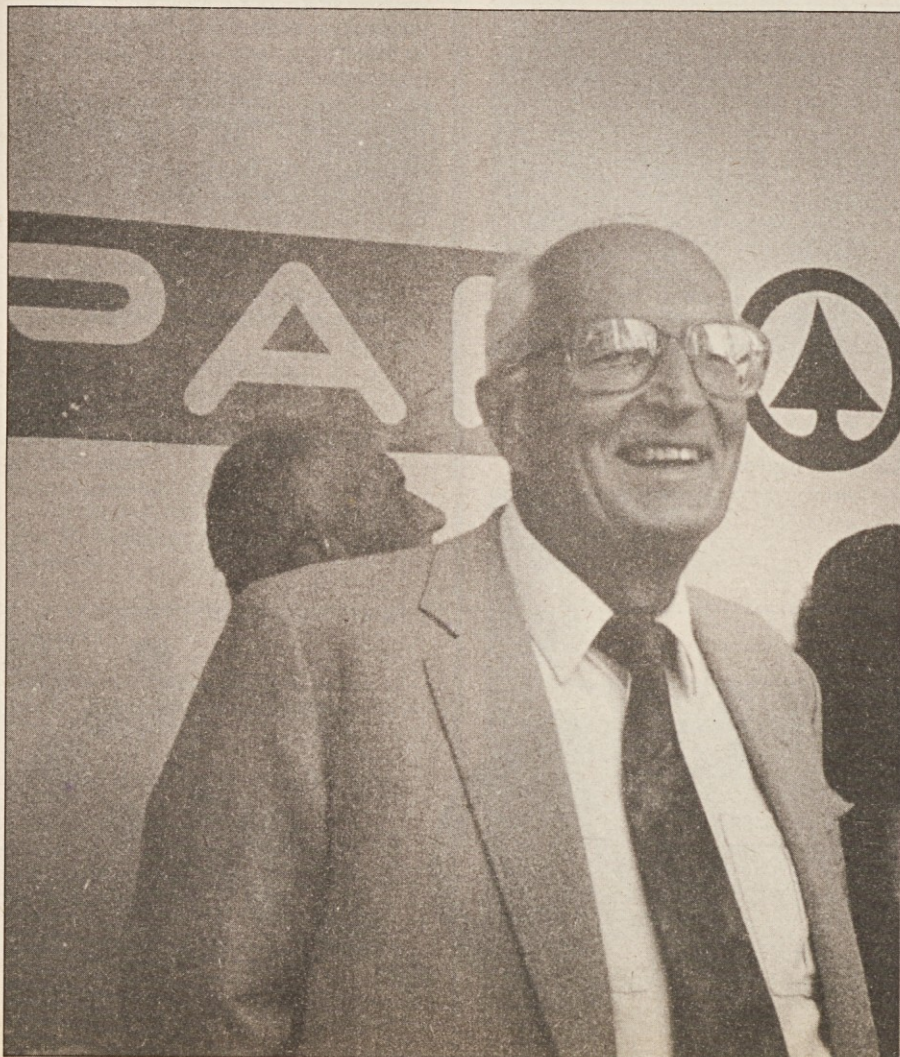
Spar - največji na svetu

DE SPAR je postal največje grosistično podjetje za trgovanje z živili na svetu, ki dela pod enotnim imenom. Je v 24 državah sveta, vanj je vključenih približno 20.000 prodajaln. V letu 1991 je znašal promet več kot 40 milijard guldnov, zaposlenih je 200.000 sodelavcev. Srednja rast Sparovega svetovnega prometa je v letu 1991 znašala 13,5 %.

Po številu m² prodajnih površin na desetisoč prebivalcev si države sledijo: Avstrija 626, Nemčija 180, Nizozemska 78, Belgija 77, Anglija 48, Francija 46, Japonska 21 itd.

V strukturi prometa svetovnega Spara si države sledijo: Nemčija 31,3 %, Italija 12,3 %, Finska 10,8 %, Japonska 9,9 %, Anglija 9 %, Avstrija 8,4 %, Nizozemska 3,2 %.

Na Danskem kupci vozijo največje nakupovalne vozičke na m² prodajne površine, Danci imajo tudi največji promet na m². Na desetisoč prebivalcev v Avstriji pride največ m² Sparovih površin - 626 m², v Nemčiji, ki prispeva največ, le 180 m². Največ novih prodajnih površin pa so od leta 1987 zgradili v Belgiji. In če greste v Afriko: Spar je tudi v Zimbabveju.



Avstrijci v izpolnjevanju Sparove formule najbolj dosledni

"Spar temelji na nekaterih načelih, formulah, kot jim pravijo in so se jih pedantni, varčni in k zanesljivemu poslu nagnjeni Avstrijci naučili na pamet. To jim daje tolikšne prednosti, da obvladujejo 17 % avstrijskega trga in še več ga bodo. Avstrijski Spar je strogo vodena organizacija. To je vidno v trgovinah, pa tudi v načinu dela. Avstrijska Sparova centrala ima edina na svetu več kot 200 podružnic in je prva država, ki ima deset franšizojemalcev. Kljub temu se Avstrijci ne bodo poslovili od prostovoljnega podružničnega podjetja (vfb), kjer je osnova prostovoljen trgovski odnos med grosistom in trgovcem na drobno. Leto 1970 pomeni najpomembnejše leto v razvoju avstrijskega Spara. Takrat se je združilo 12 grosistov v trgovsko družbo od takrat so "riesenstark", zelo močni. Ta poteza je bila leta 1972 nagajena z zlatim odličjem Zuckerhud, najvišjim priznanjem strokovnega tiska, ki se podeljuje trgovini. Če leta 1970 ne bi sprejeli te odločitve, bi šlo vse navzdol in marsikatero trgovino ne bi bilo več. Ze zdavnaj so se Avstrijci posvetili kupni moči trgovskih verig in od tod izvira tudi razvoj hiper marketov, Inter marketov in drugih vrst prodajaln.

Standard Interspara (intermarketa): velika izbira - 40.000 izdelkov, med njimi 8.000 živilskih, na več kot 6.000m² površine, kjer se skrivajo tudi druga področja (moda, elektro, šport)...

Trgovci na drobno imajo pri Sparu reden dobiček. Podjetnik avstrijskega Spara se mora v Spar Österreichische Warenhandels AG počutiti "mitglied" član, saj je to več kot le komercialna organizacija supermarketov.

Kako je Spar leta 1985 izkoristil vinski škandal - takoj je kupil vinograde in promoviral lastno znamko vina, da ne bi postal žrtev monopolnih pridelovalcev. Ima svojo prazilnico kave in lastno znamko Reggio Kaffe, ki si je pridobila tudi znameniti "A" - made in Austria, paradno avstrijsko znamko kakovosti.

Rdeča in zelena formula: Sparove trgovine so tipizirane ne samo po ponudbi in prostoru, temveč tudi po cenah. Rdeča linija kaže na cenejše

trgovine, zelena na malo višje cene. Od 1500 supermarketov je večina iz rdeče in zelene linije. Samosvojo kategorijo predstavljajo Euro in Interspari, paradni konj avstrijskega Spara pa postaja Fresh Market. Stroga delitev med rdečim in zelenim je predpisana in trgovci na drobno ji niso vedno hvaležni. Včasih bi kdo, ki je zelen, raje uporabljal rdeče cenike in obratno."

Predsednik avstrijskega Spara gospod Hans Reisch (52 let) je jasen, ko gre za prihodnost avstrijskega Spara. Najraje bi videl, da bi bile vse trgovine čimprej opremljene z mednarodnimi znaki, torej rdeče in zeleno. Želi si trd konkurenčni boj, saj bi le ta obrodil sadove po vzoru nekaterih verig supermarketov po svetu. V turistični deželi kot je Avstrija je enotnost v izgledu trgovin neprecenljive vrednosti. Svoje podjetje bi rad mednarodno promoviral. "Do sedaj smo to storili s sponzoriranjem svetovnega prvenstva v umetnostnem drsanju in bili tako v Ameriki in v državah nekdanje Sovjetske zveze supermarketov po svetu. Turisti sami od sebe prihajajo nakupovat v Spar, saj je v vsakem trgovskem središču vsaj ena Sparova trgovina, včasih celo več. Spar je znan po imenu in kakovosti. To organizacija lahko nenehno izkorišča. Posebno še v času, ko so merila tudi v industriji bolj stroga."

Kaj o Sparu pravi njegov prvi mož, gospod Bernhard Schmidt?

"Sparova moč je v odprtosti. Na vsem svetu ni organizacije supermarketov, ki bi bila bolj odprta. Če želi katera od priključenih držav kaj vedeti, samo telefonira in takoj dobi vse želene podatke. To prinaša velike prednosti. Zakaj bi se lotevali pilotskih trgovin, ki so se pokazale za neuspešne. Spar je organizacija z ogromnimi izkušnjami in z zgledom, ki vleče. Nespametno bi bilo, če člani tega ne bi izkoristili. Licence in know-how ne stanejo Spar niti centa. Vseh 24 Sparovih držav se najbolj ujema v izgledu trgovin, na drugem mestu je prostovoljni odnos med trgovcem in grosistom in to je vse, zaradi česar je Spar postal velik. Enotnost trgovin povsod po svetu je

edino zagotovilo, da nas kupec prepozna. Ko bi vedeli, koliko fotografij in pisem prejema Sparovi trgovci. Stranke nam želijo pokazati, da so na počitnicah v tujini tudi kupovale v Sparu. To podjetnike močno povezuje z njihovimi strankami. Dejansko seže privlačnost enotne podobe čez meje lokalnega trga. Franšiziranje je obujeno v življenje prav zato, da bi izkoristili prednost znane formule, povezane z iniciativo podjetnika.

Spar ima v načrtu mednarodne nakupe, postati finančno združenje in razmišlja o senzacionalni ali bolj univerzalni cenovni formuli. To seveda ni cenovna formula, je konkurenčni udar, ki bo na police večine Sparovih trgovin prinesel 150 izdelkov po izredno nizki ceni, v Eurospare 300 in v Interspare 450."

Na novinarjevo vprašanje, kakšne prednosti bi mu prinašalo članstvo v Sparu, če bi bil podjetnik in kakšne pogoje bi moral izpolnjevati, je gospod Schmidt dejal: "Spar je ofenzivno podjetje, večino podjetij zanima nakup, v Sparu je ravno nasprotno. Spar se posveča stranki. Vsak, ki bi želel biti samostojen in bi hkrati rad sodeloval z veliko organizacijo, je dobrodošel. Poudarjam, da je pri Sparu pomembno sodelovanje. Trgovci morajo čutiti, da sodijo h klub. To je osnovni pogoj. Sparova moč je prostovoljno podružnično podjetje, ki je hrati tudi njegova šibka točka. Mogoče to zveni nenavadno, vendar drži. Vsi podjetniki so samostojni, toda to še ne pomeni, da je podjetnik lahko posebenž (Einzelgenger). Če bi to poskušal, bi za vselej izničil Sparovo stremljenje po skupnosti."

Novinar: DE SPAR, kaj je to, nihče mi ni vedel povedati. Schmidt v brezhibni nizozemščini: D(oor) E(enddrachtig) S(amenwerken) P(rofiteren) A(lleen) R(egelmatig). Dobesedno po slovensko: s pomočjo enotnega sodelovanja imeti stalen dobiček.

Po prevodih Petre Pavlin pripravila
Vesna Bleiweis



TREBANJSKI BOBEN SREČE

Da, prav res; čeprav je bil blazno vroč poletni dan, so nagrade dobesedno deževale. Tako je bilo na sklepni prireditvi akcije Mercatorjev poletni pozdrav pred blagovnico Mercator-Kmetijske zadruga Trebnje v Starem trgu.

Vse večja konkurenca, vse manjša kupna moč in še kaj, je botrovalo odločitvi Mercator-Kmetijske zadruga Trebnje, da pripravi posebno prodajno akcijo z nagradami, popusti, pokušinami in drugimi presenečenji. Odločitev je bila pravilna in med kupci veliko zanimanja. Deset dni so v vseh prodajalnah z živili pri nakupu nad 2.000 SIT priznali 8 % popusta, 5-odstotni popust pa je veljal v trgovinah s tehničnim blagom.

V teh desetih dneh je v boben sreče iz 14 prodajnih enot prišlo kar nekaj tisoč nagradnih kuponov. Prenekateri kupci so bili ob tem nemalo presenečeni, pa tudi ob brezplačnih pokušinah, na katerih so sodelovale tudi Mercatorjeve

proizvodne organizacije (M-Mesna industrija Ljubljana, M-Emba, M-KZ Metlika, M-Mesoizdelki Škofja Loka).

V soboto, 27. junija se je že zgodaj dopoldne razlegala naokrog glasba ansambla Tonija Verderberja. Za ob pol dvanajstih je bilo napovedano žrebanje, ki je privabilo veliko radovednežev in sreče željnih kupcev, vmes pa se je dvakrat zavrtelo kolo sreče in razdelilo kar 24 lepih nagrad.

54 nagrad je čakalo srečne izžrebance v glavnem žrebanju, ko smo srečo delili iz bobna pralnega stroja (ta je bil obenem tudi glavna, prva nagrada) in prijetno je bilo videti nekaj prisotnih izžrebanih srečnežev. Ljudje so bili veseli, ne le domačini, pač pa tudi dva izžrebanca iz Ljubljane in eden iz Gorenjske, kar priča, da se v Trebnjem ustavijo tudi mnogi kupci od drugod. Vesel je bil tudi Silvo Prpar, sicer vodja komercialne v M-KZ Trebnje, ki je vestno zbral nagrade, znal najti tudi kaj posebej privlačnega (npr. odojek, 50 kg kumaric za vlaganje, 5m³ drv) in koristnega.

Mile Bitenc



Časopis poslovnega sistema Mercator

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
Zdravec.

Glavna in odgovorna urednica Vesna
Bleiweis.

Tehnični urednik in priprava za tisk
Matjaž Marincek, Grafična delavnica
Čuk, Postojna.

Tisk: Tiskarna Tone Tomšič, Ljubljana

Časopis prejemajo delavci, kmetje,
učenci in upokojeanci Poslovnega
sistema Mercator. Časopis izhaja zadnjo
sredo v mesecu.

Naklada 12.000 izvodov.

Po mnenju pristojnega republiškega
organa je časopis oproščen temeljnega
prometnega davka.



Iz Trebanjskega bobna sreče so nagrade deževale



HITRA GRADNJA, ZADOVOLJSTVO VSEH

Velik uspeh majhnega kolektiva - novi Kmetijski oskrbovalni center v Trzinu! V petek 3. julija 92 je, vsega 85 članski kolektiv Mercator-Kmečke zadruge iz Sevnice, v Trzinu odprl večnamenski objekt.

Imenovali so ga Kmetijski oskrbovalni center. Zgrajen je bil v rekordnih štirih mesecih na ključ, gradili so domači gradbinci SGP Posavje. V tej najnovejši pridobitvi tako za kolektiv kot za 160 združnikov, ki so složno podprli investicijo, je 130 m² prostora namenjeno samopostrežni trgovini, 150 m² trgovini s kmetijskim repromaterialom in 70 m² okrepčevalnici, kjer bo ob točilni mizi stekel pogovor o tegobah vsakdanjega dne, o načrtih za naprej ali tudi drugačne vrste, kot je v svojem nagovoru dejala gospa Jožica Mlakar, direktorica Mercator-Kmečke zadruge Sevnica. V zgornjih prostorih objekta je še 90 m² poslovnih prostorov za hranilno-kreditno službo, oz. bančno poslovanje za kooperante in združnike.

Ob kmetijskem oskrbovalnem centru je 1800 m² odprtih skladišnih površin za stroje in druge potrebne naprave, ki jih bodo v kratkem začeli prodajati. Gospa direktorica je povedala, da gradnja pomeni posodobitev in predvsem poslovanje na enem mestu, saj so do sedaj poslovali na dveh lokacijah, kar je zelo oteževalo delo s kupci. Ob koncu svojega priručnega nagovora se je zahvalila vsem, ki so sodelovali pri izgradnji, predvsem pa vsem, ki so ta majhni kolektiv počastili s svojo prisotnostjo na otvoritvi. Poseben pomen je dala tudi sodelovanju združnikov, zato je to tudi njihov objekt, ki naj kaže pot k napredku in sožitju in ne rušenju.

Sredi sončnega delovnega dne se je na otvoritvi zbralo preko 300 ljudi. Zbranim je spregovoril predsednik Združne zveze Slovenije, g. Leo Frelih. Poudaril je, da delovna zmaga tako majhnega in homogenega kolektiva kaže pot dela in napredka ter utrjevanja pomena slovenskega združništva. To ima končno svoj zakon, ki naj tudi pravno utrdi in zavaruje razmerja ter poti razvoja pravemu združništvu. To naj stimulira, povezuje in utrjuje delovno in sožitje vseh delavcev, kooperantov in združnikov.

Tudi predsednik Mercatorjevega poslovnega odbora, g. Miran Goslar, je imel besedo. Čestital je krajanom in združnikom ter kolektivu za lep in reprezentativen objekt. "Ljudje v manjših krajih znajo veliko bolj ceniti take pridobitve kot "razvajeni" meščani. Zato upam, da bo poslovanje Kmetijskega oskrbovalnega centra uspešno in v veselje ter ponos zadrugi in kraju". Posebej pa je poudaril, da ima za gospodarsko trdnost samostojnih in

tako majhnih kolektivov veliki pomen povezovanje v višje gospodarske oblike in s tem v širši gospodarski prostor. Zato imajo zadruge svoje kapitalne deleže v Poslovnem sistemu Mercator, medtem ko jih poslovni sistem v njih nima. To daje zadrugam večjo samostojnost, saj bodo z zadrugami v bodoče samostojno gospodarili združniki in delavci. Povezovanje v poslovni sistem pa jim bo še naprej dajalo veliko večjo trdnost in gospodarske možnosti, zato naj jih nič ne omejuje pri povezovanju v takšno gospodarsko asociacijo kot je Poslovni sistem Mercator.

Program ob otvoritvi je vodila domačinka, za glasbeno spremljavo in veselo v noč za zabavo in ples, so igrali fantje tria Delfin, svoje pa so prispevali ubrani glasovi mokronoškega moškega pevskega zbora in mladi recitatorji osnovne šole iz Trzinca. K veselemu razpoloženju so svoje dodale klobase iz lastne klavnice in predelave sevnške kmečke zadruge in žlahtna vinska kapljica.

Ob koncu smo povprašali direktorico, zakaj odpirajo prazen oskrbovalni center (razen bifeja), kar običajno ni navada.

"Ne bi bilo prav, da se eni veselijo, drugi pa delajo. Pa tudi vremenoslovci so obetali deževje. Kam bi se stisnili v tem primeru? Pa tudi lepše in boljše se bo v miru, čez vikend vse uredilo in pripravilo za začetek prodaje", je bil njen odgovor.

Kljub vsem dobrim ocenam in lepim besedam pa le ni ušla majhna pomanjkljivost. Nikjer na objektu še ni našega znanega znaka M. Je pa lep prostor, upam rezerviran prav zanj, v sredini med napisi posameznih poslovalnic, ki domujejo v tem kmetijskem oskrbnem centru. Saj, če manjka M je kakor, da družina ni popolna, da manjka en član, ki je pa tudi ni naš. Res pa je, da je plapolala Mercatorjeva zastava. Upam, da pred združniki in domačini ni potrebno skrivati, da smo velika Mercatorjeva družina, ali pa?

Mercator-Kmečki zadrugi želimo še več uspehov, uspešno povezovanje kmetov kooperantov in združnikov ter obilo plodnega sožitja s kolektivom M-Sevnice, iz katere so nastali.

Stanko Klemenčič-Saražin

VRTOVČAN, VIPAVSKI SIJAJ

Vino. Belo ali rdeče. Ob veselju, slavi, sreči, pa tudi ob mnogih drugih priložnostih. Takšno in drugačno. Toliko vrst vina je na policah naših prodajal, da bi jih težko naštel. Odslej bomo nanje postavili še kakovostno suho vino Vrtovčan.

Vipavska dolina je podobna obmorskim deželam. Vinska trta je sredozemska rastlina, ki ima rada sonce in gričevnat svet. K sreči je na Vipavskem veliko prisojnih pobočij, ki so ravno pravo okolje za gojitev vinske trte.

Vinska trta na Vipavskem domuje že od davnine. Veliko lepih besed je o Vipavcu napisal že Valvazor. Prečastiti Matija Vrtovčan je že pred več kot 150 leti Vipavce učil umnega vinogradništva in napisal prvo slovensko knjigo o vinu Vinoreja. Uk prečastitega Matije je na Vipavskem obilno obrodil in okolje je postalo pravi vinski paradiž, vipavska vina pa še ne popolnoma odkrit zaklad.

Vino oblikuje vesel značaj ljudi, zato so Vipavci prijazni in dobrodušni ljudje, na svojo zemljo navezani. Pravijo, da človeka na svoj kraj ne naveže nobena druga rastlina tako, kot vinska trta. In vino je človekov prijatelj, spremljevalec Vipavcev od rojstva do smrti, v dobrem, v slabem, v sreči in nesreči.

Vrtovčan je vino, ki so ga poimenovali po velikem ljubitelju Vipavske doline in častilcu njenih vin. Tudi v vinu Vrtovčan je veliko ljubezni, ki je potrebna, da si nazdravimo s to kapljico. Je vinska posebnost, saj s svojo svežino, nežnostjo in prelepim vonjem zapeljuje in navdušuje tudi najbolj razvajene vinske častilce. Vrtovčan je ljubko vino iz več sort grozdja, ki dopolnjuje tudi najboljše jedi.

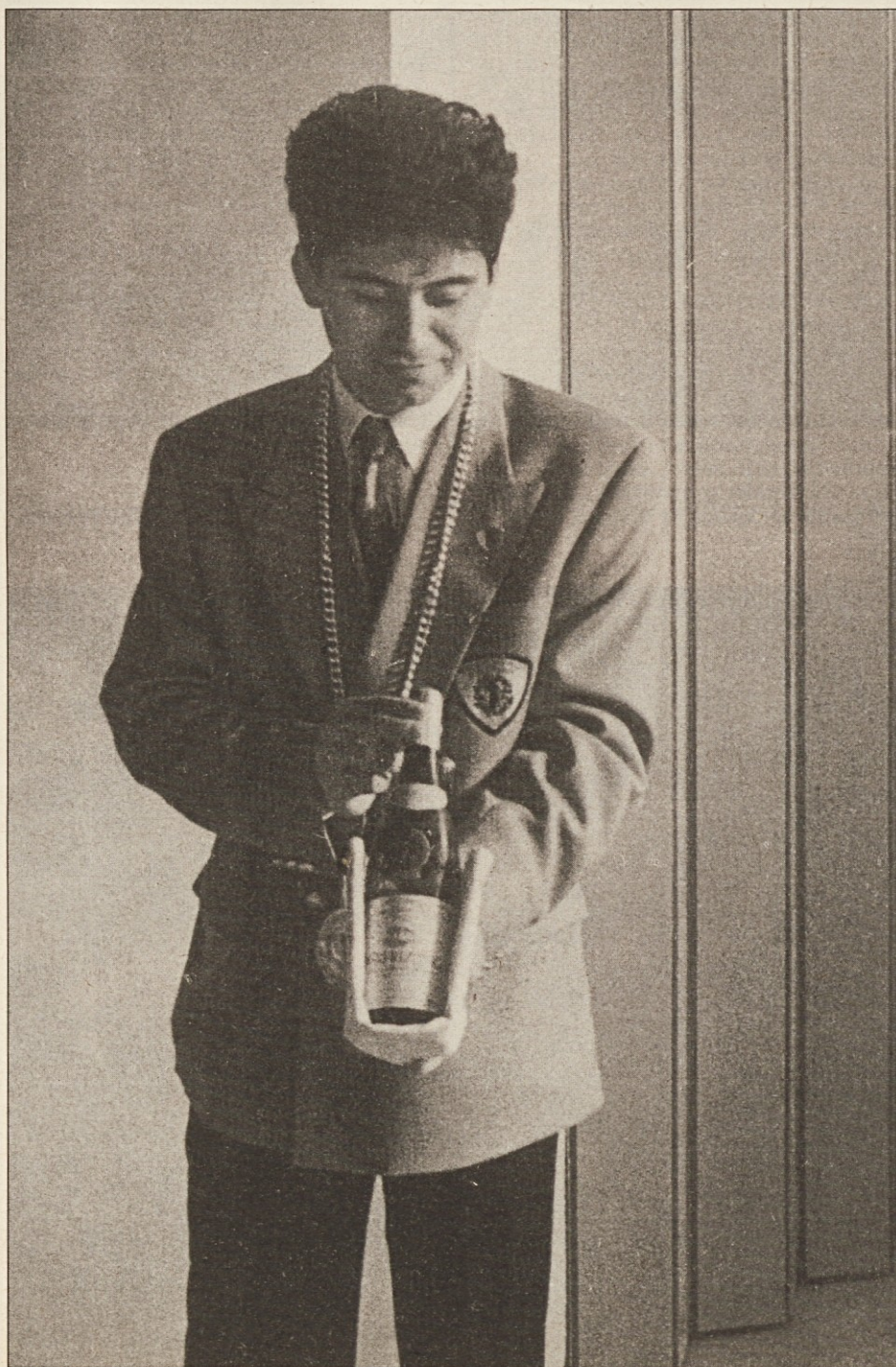
Vino Vrtovčan ima 12 % alkohola, hranimo in serviramo ga pri 12°C. Tudi v naših prodajalnah naj ob ustreznih opozorilih najde pravo mesto tako ga bodo lahko in hitro odkrili tudi ljubitelji dobrih vin.

(Ekonomska propaganda, Mile Bitenc)



VINSKI SVETOVALEC V RESTAVRACIJI - NOV POKLIC

Francози pravijo, da se zakon sfiži, če na poročnem slavu niso postregli s pravim vinom k izbranim jedem. V restavracijah na Francoskem in še kje drugje, je vinski svetovalec znak njene kakovosti. Slovenska kultura pitja je mešanica žlamanja in regionalnega domoljubja. Štajerc ne bo pil primorskega, Dolenjec ne štajerskega, Primorec ne obeh, Gorenjec pa vsako vino, če bo le zastoj. Pa vendar, tudi tu se Slovenci počasi spreminjamo, postajamo sladokusci in izbirčnejši, silce kratkega že zamenjujemo za kozarec žlahtne in izbrane kapljice božje.



Robert Blazinšek, vinski svetovalec, z orodjem.

V mariborskem gostinskem šolskem centru so pod pokroviteljstvom Gospodarske zbornice Slovenije (odбора za gostinstvo in turizem) izšolali prvih trideset somiljejev (somilier) vinskih svetovalcev v restavracijah. Med njimi je tudi Robert Blazinšek, poslovodja Pri treh lučkah nad Krškim. Tri lučke so eminenten lokal podjetja Mercator-Sremič. Z **Robertom Blazinškom** smo se pogovarjali ob slovesni otvoritvi prenovljene restavracije v hotelu Sremič. Nenavadno je deloval v svetlem travnatem zelenem jopiču, ki ima na žepu prišit stanovski emblemi in z insignijo - srebrno degustacijsko posodico na dolgi verižici. Čeden mladenič, več kot samo profesionalno uglajen nastop, suveren v besedah in trdno odločen, da bo svoj novi poklic uveljavil.

"Ne smemo se sprijazniti s povprečnostjo, zato moramo gostu ponuditi in ga predvsem naučiti, da lahko in kako naj zahteva vrhunsko. Pri tem mu je somilie, vinski svetovalec v restavraciji lahko dober vodnik in pomočnik. K izbrani jedi, izbrano vino. Ne začeti z ostrim aperitivom, temveč z blagim in poživljajočim šampanjcem, vinom. Povedati gostu o blagodejnih učinkih vina, njegovih značilnostih, poreklu tako, da bo zaznal razlike med posameznimi sortami, starostjo... in vse to prefinjeno in polno užil z izbrano hrano, to je naloga vinskega svetovalca."

Vsak začetek je težak. Pri treh lučkah so še do nedavnega stočili kar precej ostrih pijač. Viljemovke na litre. Odkar pa imajo vinskega svetovalca, ki se pri izbiri pijače k izbrani hrani posveti gostom, je ostrim pijačam praktično odzvonilo. Iz vinoteke prihajajo na mizo žlahtna vrhunska, arhivska, desertna vina... Gostje postajajo razvajenci in so zato pripravljeni tudi globje seči v žep. Bolje manj, pa to s polnim užitkom. Odkar je razvajanje gostov prevzel somilier, se je prodaja pri lučkah povečala za 100 odstotkov.

"Za vsako steklenico oziroma primerek vina v naši vinoteki vem in ga poznam. Zato se ne znajdem težko, trudim se, da bi to poznali tudi moji sodelavci. Tako gostje kot sodelavci so moje delo dobro sprejeli. Predvsem gostje niso v zadregi, ko nastopam v svoji uniformi. Morda tudi ta prispeva k bolj spoštljivemu in užitkarskemu odnosu do vina in hrane. Sicer pa je za ta poklic potrebnega veliko znanja in izkušenj. V mariborski šoli smo veliko tega dobili, pa vendar še vedno premalo. Znanje bomo še naprej dobivali v sekciji somiljejev, izkušnje pa si bo nabiral vsak sam. Tu pa bo veliko odvisno od okolja, v katerem delamo. Naša naloga je promovirati in afirmirati predvsem slovenska vina doma in na tujem. Zato je prav škoda, da se prvega šolanja ni udeležilo več gostinskih delavcev. Gorenjska, baje turistični raj tudi za zahtevne goste, je na šolanje poslala enega samega gostinca. Nič bolje ni bilo s Primorci. Šmo se pa zato Štajerci, Dolenjci in Posavci bolje odrezali."

Ko pridem k Trem lučkam, se bom pustila voditi in razvajati. Vi tudi?

VETERAN, KI SE NE DA

S te že kdaj gledali rally od blizu? Takole po televiziji sem ga tudi jaz, pa se mi je vse skupaj zdelo noro. Drveti po ovinkih, plašiti kure in ljudi, potem pa še vse skupaj poškrbipiti z velikansko steklenico šampanjca in biti povrh še srečen. Zame, napol pismeno voznico, noro! Predme je sedel visok, že nekoliko "visokega čela" mož z naočniki. Športni voznik, voznik in zmagovalac številnih mednarodnih in državnih rally dirk, Aleš Črničec. Že pred začetkom pogovora sem se, neuka kakor sem v tem športu, opravičila za spraševalske kozlarije, ki jih utegnem zagrešiti.

Od kod veselje do dirkanja z avtomobili?

"Avto so sanje vsakega mulca. In jaz nisem bil čisto nič drugačen. Nabrušen fičo je bil pojem, potem jeep... bila so dvainsedemdesta leta, ko sem začel dirkati. Prišel sem v tako službo, da so vsi nekaj dirkali in govorili samo o avtomobilih. Zagrabila me je strast in moja prva dirka je bila leta 1976 s fičkom, bil sem kar prvi na državnem prvenstvu. Takrat nas je 35 dirkalo s fički. Vedno samo rally od fička na Austina 1300, na Peugeotota, do Lancie Delta HF Integrale 16, ki jo vozim sedaj. Avto potegne do 250 km na uro, kar je povsem nekoristna hitrost. Delovne prostornine ima 1995 cm³, moči pa za 250 konj ali 180 KW."

Kaj je potrebno za rally voznika?

"Gre za povezavo stroj, človek, organizacija. Temu je enakovredna tudi spremljevalna ekipa. Avto stroj: avto mora biti urejen po predpisih in zahtevah mednarodne organizacije FIA s tem, da so v okviru predpisov možne izboljšave serijskih avtomobilov. Za mojo Lancio so dopustne naslednje: zaščitna kletka, školjkasti sedeži, pasovi, kar je vidno tudi navzven. Ojačana karoserija (varjena na obremenjenih mestih), vgrajene specialne vzmeti in amortizerji, sprememba nekaterih nosilcev, najpomembnejše pa je pri motorju: dovoljena sprememba na dovodu goriva in izpušnem sistemu. Za vbrizgavanje goriva skrbi procesni računalnik, kar je najpomembnejše dovoljeno friziranje avtomobila. Če pred dirko komisija ugotovi nedopustne izboljšave ali kakšne druge neskladnosti s predpisi, adijo dirka. Zato smo dirkači pogosto bolj nervozni pred startom, kot med tekmo."

"Človek voznik in sovoznik: do potankosti usklajena ekipa. Za voznika velja: psihosomatska sposobnost in če si dober, si dober, če nisi... za sovoznika pa spoštovanje delitve opravil pred in med vožnjo. Skrbeti mora za papirje o dirki in brati radar. Sposoben mora biti koncentracije in hitrega reagiranja. Dobrih sovoznikov je malo. Z istim sem vozil od leta 1985 do 1991. V sezoni 92 sem dobil novega. Dobijo pa se na "trgu", poskusiš ga in če gre, ga vzameš."

"Spremljevalna ekipa je bistvena. Mehaniki morajo biti pravi, iznajdljivi, sposobni varnih improvizacij in hitrih odločitev."

Kaj pa strah?

"Če te je strah, se tega pač ne lotiš. Avtorally ni šport, v katerem bi

pretirano veliko tvegalo. Etapne dirke so postavljene tako, da del dirke prevoziš v okviru cestno prometnih predpisov na za promet odprtih cestah. Brzinci pa so tisto, kjer se pokažejo ostale lastnosti voznika, stroja in ekipe. Zato velja za brzince tudi poseben varnostni režim: predpisana je ognjavarna obleka in varnostna čelada, cesta pa je zaprta za promet. Če sem letel s ceste? Največkrat sem tekmo prekinil zato, ker je odpovedal avto. Na streho pa sem se obrnil enkrat samkrat na treningu. Treningi so sploh bolj nevarni kot sama tekmovalna vožnja. Ta šport je velikokrat bolj nevaren za gledalce kot pa za voznike. Zavarovalnice pa nas res nimajo rade."

Tako enostavno, kot je zapisano, pri avtomobilskem športu ni. Sozvočje stroj, človek, ekipa je odločno premalo. Za vsem stoji denar, veliko denarja, promocija tekmovalca in vozila. Sponzorji dajejo denar, medijsko se mora tekmovalac promovirati sam. Tudi zakulisnih špekulacij ne manjka. Toda

glavna je dirka, ta promovira tekmovalca. Aleša Črničca že velikokrat z zmagami na državnih prvenstvih še v nekdanji Jugoslaviji, mednarodnih rallyjih, republiških prvenstvih in rallyjih. Zadnji uspehi ekipe Črničec -Trkulja (sovoznik) je rally Saturnus. Za njim pa bodo še rally Accapulco, rally... še nekaj jih bo in veteran ne misli odnehati. Je preveč v tem športu.

Tekmovalni karieri je žrtvoval službo... no, nekaj pa se pri tem športu zanesljivo tudi zasluži?

"Redkokdaj se mi vložen denar vrne. Sponzoriranje avtorally športa je pri nas komaj omembe vredno. Moj sponzor je podjetje Amortizer, nekaj primaknejo tudi drugi. Rad bi se zahvalil vodstvu Mercator-Blagovnega centra, ki je tudi med njimi. Koliko stanejo priprave na dirko? Za rally Saturnus so me stale 9 do 10.000 DEM. Voznik rallyja je v bistvu samohranilka. Za denar mora poskrbeti sam in tehtati, kam ga vložiti. Paziti mora, da so sponzorji vidni tudi na avtomobilu, da je dovolj gum, rezervnih delov, da ekipa usklajeno deluje... Kje so časi, ko smo z enimi gumami prevozili celo dirko. Uspeh zagotavlja predvsem dovolj rezervnih delov, da ne popravljaš in ne improviziraš in s tem izgubljaš točke, dovolj gum za zamenjave, uigranost servisne ekipe. Voznik je v tem kolesju komaj kaj pomemben," je pripovedoval veteran. Pa verjetno bolj zagnan kot marsikateri mlajši voznik. Tudi za varno vožnjo.

Ampak jaz se vseeno ne bi peljala z njim čez "brzince".

Vesna Bleiweis





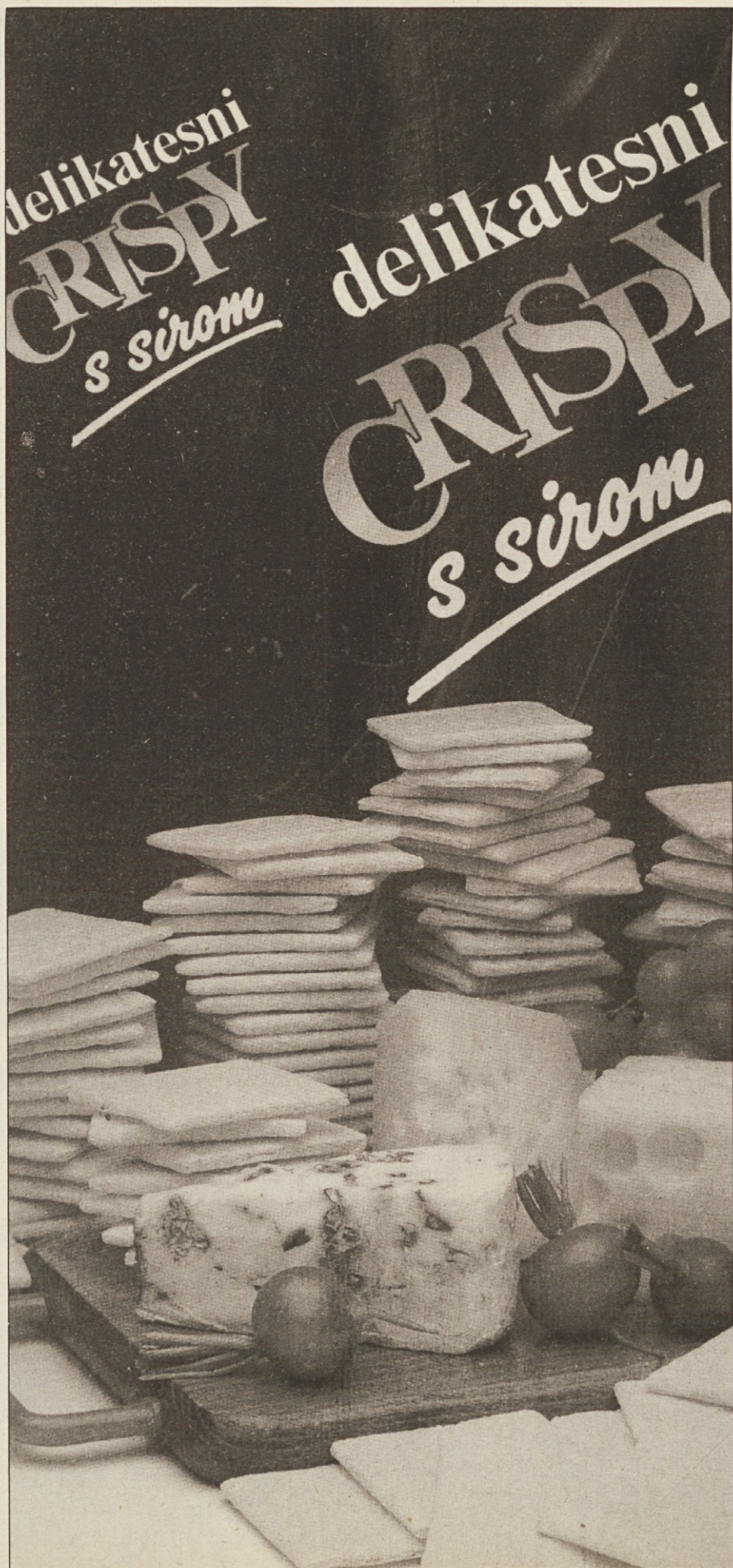
CRISPY S SIROM

V Žitu smo pripravili nov izdelek - delikatesni Crispy s sirom. To je prvi iz skupine Crispy kruhkov, ki niso namenjeni poudarjeno zdravemu zajtrku in dietni prehrani. Delikatesni Crispy s sirom je hrustljivo in slastno razkošje, prijetne arome in polnega okusa, ki si ga privoščimo v sproščenih trenutkih ob hladnem pivu ali žlahtnem vinu. Za posebne priložnosti ga obogatimo z izbranimi namazi in delikatesnimi dodatki.

Sestavljajo ga: pšenični, koruzni in rižev zdrob, sir, naravna aroma sira, mleko v prahu in sol.

Delikatesni Crispy s sirom so že spoznali in v presenetljivo velikih količinah kupili obiskovalci Žitovih trgovin, zdaj pa ga lahko kupite tudi v Mercatorjevih trgovinah. Poizkusite ga, prepričani smo, da vam bo všeč. Dober tek in lep pozdrav iz Žita!

(ekonomska propaganda)



MESTO BLIZU CARRARE V TOSCANI	NOGOMET KLUB IZ MILANA	PESNIŠKO IME ZA ŠTAJER- SKO	SEZNAM TISKOV- NIH NAPAK	GREZILO, SVINČNICA	POLIVANJE Z VRELO VODO	DIŠAVA	BAT, TOLKAČ	AMERIŠKI HUMOR PISEC (GEORGE)								
PAST ZA MIŠI																
ČLOVEKU PODOBNA OPICA																
ZAČETEK DIRKE																
SESTANEK				RIHARD JAKOPIČ NAŠ IGRALEC GOJA			KRIŽANKE ZABAVAJO IN UČIJO!									
KRLEŽEVA DRAMA						VMEŠA- VANJE ČESA V TESTO	IRIDIJ	GLAVNO MESTO KENIJE	VZPETINA NAD ATENAMI	IZLOČEK JETER	DUH IZ SHAKESPEAROVEGA "VIHARJA"	RISBA P. J.				
	RAKAVO TKIVO									DERIVAT SAHARINA	25. IN 1. ČRKA		KURNIK	ALFRED NOBEL		
		ZELO SUHA ŽIVAL(KONJ)	VRANIČNI PRISAD								VRSTA KITA					
			OSCAR EDWIN								PEVKA BUSH					
	VELIKA STOJEČA VODA SLOVEN. MESTO						MESTO NA OTOKU KRETI									
FIZIČEN SPOPAD							UMRLI SLOVEN. IGRALEC								ORIEN- TALSKA JED	
UPANJE, TUDI Ž. IME							TUJE Ž. IME									
MESTO V SRBIJI			NAUK O SNOVEH	STRUPEN ALKALOID	PRISTAŠ- ALOPA- TIJE						ZLOM					
											OCENJE- VANJE					
REKA MED IRANOM IN RUŠIJO					CIVIL, NEVOJAK							ŠTEFAN URBANC				
												POLJSKA REKA				
DAJATEV DRŽAVI					MESTO NA KRIMU					REKA ANIŽA						
					FILMAR KRIŽNAR					IZOLA- CIJA						
RAS- LINE VETRNIC							BREZZVOČJE; TUDI OSLABEOST, IZČRPNOST									
	ŠKRJANCU PODOBNA PTICA				UMETNA SNOV ZA ATLETSKE STEZE					MESTO NA HRVA- ŠKEM						
		OBREŽJE	HRIB V BLIŽINI KRANJA FRANC. REVOLU- CIONAR							NASKOK, NAPAD						
PREBI- VALKA SOMALIJE						VELETOK NA PIRE- NEJSKEM POLOTOK	MUSLI- MANSKI BOG	SESTAVIL JOŽE PETELIN	MENE ŽIVKO NOVAK			VAŽNO ŽIVILO	KAJNOV BRAT	SANI- TETNI MATERIAL		
GROBO DOMAČE SUKNO			VELIKA ŽILA HRVAŠKI "PETROL"					VRVEŽ								
								ESTONEC								
REKA V SREDNJI AZIJI					NADAR- JENOST						MESTO NA FILIPINIH					
											SILICIJ					
STAR NOMAD- SKI NAROD					GRŠKI JUNAK PRED TROJO				LJUBI- TELJ LEPEGA							
PREROK IZ SVETEGA PISMA					DEL PRSTA				ENO OD GODAL							

Križanka ni nagradna, ponujamo vam jo v zabavo. Je pa razpisana nagrada za pravilno rešitev slikovne uganke, ki je v sami križanki. V križanko so vnešene štiri fotografije enega izmed trgovskih objektov v kraju, kjer so se v tem mesecu odvijali za sistem kar pomembni dogodki. O vseh pišemo v tej številki časopisa. Na dopisnico napišite, v katerem kraju je bilo to in v katero Mercatorjevo podjetje spada Podmornica. Pri tem naj vam pomagamo še tako, da gre za podjetje, ki ima v imenu dvojčka na Gorenjskem.

Prišepnemo vam še to, da ta podmornica ne sodi v Janševo, temveč v Mančkovo (napišite ime direktorja podjetja, kamor sodi ladja) floto.

Pravilna rešitev je sestavljena: iz imena kraja, imena podjetja in imena direktorja podjetja. Bodite pazljivi pri imenu podjetja, popolno ime firme ima dve besedi.

Rešitve pošljite do 31. avgusta 1992 na Center za obveščanje, Dunajska 107, 61000 Ljubljana. Srečno plovbo pri uigibanju in žrebu. Nagrade se boste razveselili.

Za pravilno rešitev križanke v prejšnji številki časopisa pa bodo nagrajeni: 1. Ciril Jarnovič, Drska 17, 68000 Novo mesto; 2. Ana Krošl, Rimska 3, 68210 Trebnje; 3. Drago Marinko, Cesta dr. Tineta Zajca 9, 61240 Kamnik. Nagrade bomo poslali po pošti.



VABI PRAVNE IN FIZIČNE, DOMAČE IN TUJE OSEBE K VPISU IN VPLAČILU IMENSKIH (NAVADNIH) IN PREDNOSTNIH DELNIC

CELOTNA EMISIJA USTANOVITVENIH DELNIC ZNAŠA 1.100.000.000 Slt PO 50.000 Slt ZA ENO DELNICO

M banka d.d., Ljubljana je bila ustanovljena na zboru delničarjev 7. aprila 1992, dovoljenje za poslovanje ji je Banka Slovenije izdala 12.6.1992.

Banka nadaljuje z dejavnostjo Interne banke Mercator, Kluba Mercator in Interne banke IMP.

Njeno delovno področje obsega zbiranje depozitov pravnih oseb, vodenje tolarških hranilnih vlog in drugih depozitov občanov.

Banka svoje naložbe usmerja zlasti v trgovinska podjetja - članice Poslovnega sistema Mercator.

Varnost naložb banke je zagotovljena z zalogami trgovinskega blaga, njihov hiter obrat pa omogoča popolno likvidnost banke.

V banki nadaljujemo z razvojem storitev finančnega posredovanja, saj želimo svojim komitentom ponuditi celovit finančni servis na področju tolarškega poslovanja, v kratkem pa načrtujemo tudi uvedbo deviznega poslovanja.

Sedež banke je v Ljubljani, Dunajska 107. Banka ima v Sloveniji 30 blagajniških mest, v katerih se lahko seznanite z njeno dejavnostjo.

Vabimo vas k sodelovanju.

Apoenski sestav 22.000 ustanovitvenih delnic je naslednji:

redne ustanovitvene delnice

- 5.600 kosov po 50.000 Slt za eno delnico;
- 700 kosov po 200.000 Slt za štiri delnice;
- 700 kosov po 500.000 Slt za deset delnic;

prednostne ustanovitvene delnice

- 2.400 kosov po 50.000 Slt za eno delnico;
- 300 kosov po 200.000 Slt za štiri delnice;
- 300 kosov po 500.000 Slt za deset delnic;



Na zahtevo lastnika bo banka opravila konverzijo predloženih ustanovitvenih delnic v drugo apoensko sestavo, če bo razpolagala s še neprodanimi delnicami zahtevane apoenske sestave.

Redne ustanovitvene delnice dajejo imetniku pravic upravljanja banke in pravico do udeležbe v dobičku banke. Dividenda se bo izplačevala v višini, ki jo bodo določili delničarji na letni skupščini ob potrditvi zaključnega računa banke. Imenske delnice so prenosljive z indosamentom, ki ga potrdi banka.

Prednostne delnice se glasijo na prinosnika. Imetniku zagotavljajo pravico do udeležbe v dobičku banke, dividenda se bo izplačevala v višini, ki jo bodo določili delničarji na letni skupščini ob potrditvi zaključnega računa. Prednostne delnice se prenašajo z izročitvijo.

Ustanovitvene delnice lahko vplačate do 30. junija 1993 v M bankl d.d., Ljubljana, Dunajska 107.



Informacije: M banka d.d., Ljubljana, Dunajska 107;

Tel.: 061/ 182 282, int. 115; Telefax: 061/ 181 077; Kontaktna oseba: Meta Lovšin

Vplačila do 30.6.1992 se izvršijo v nominalni vrednosti delnic.

Nakupna vrednost delnice v obdobju od 1.7.1992 do 30.6.1993 je vrednost nominalnega zneska delnice.

revalorizirana s stopnjo rasti srednjega

menjalnega tečaja Slt za DEM, ki ga določa Banka Slovenije za obdobje od vključno 1.7.1992 do vključno dneva prodaje delnice.

Ob vplačilu ustanovitvene delnice se vplačnik izda potrdilo o vrsti in številu delnic, ki jih je vplačal.

Predsednik upravnega odbora: mag. Alojz Klemenčič, dipl.oec.