

M-KARTICA

**MERCATOR PO
NOVEM**

**MODNA HIŠA
MARIBOR**

VOLVO

RENAULT

EDEKA

METRO

MODA

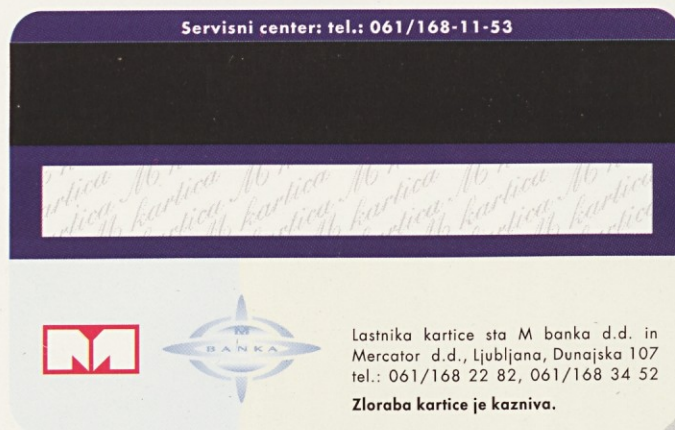
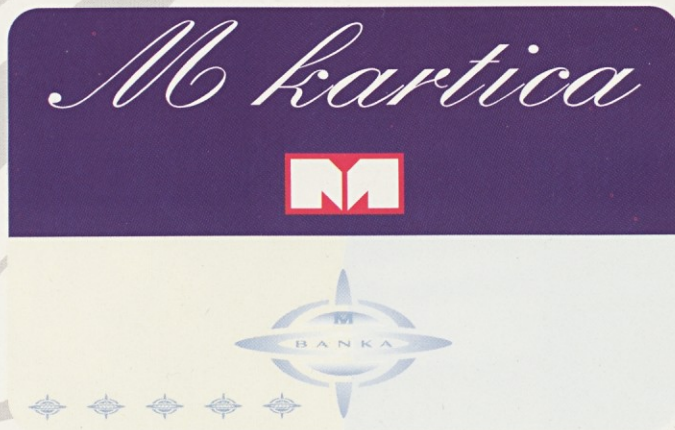
ZELENI SVET

KRIŽANKA

9096069331



M kartica



Dvoje v enem



Spoštovane sodelavke in sodelavci!



S tem pismom vam želiva pojasniti glavne značilnosti nove M kartice in vam sporočiti, kako zelo pomembno je, da M kartico vzamemo za svojo in jo na vsakem koraku priporočamo kot nov, na slovenskem trgu edini in zelo koristen pripomoček. Po lastninjenju, delni reorganizaciji Mercatorjeve trgovine, novi celostni podobi in še vrsti drugih za Mercator nujno potrebnih vsebinskih sprememb, je prišla na vrsto tudi sprememba v zvezi s Klub Mercator kartico. Sprememba, ki nam bo prinesla poenostavitve in boljšo preglednost naših "domačih proračunov", obenem pa koristila lastnikom nove M kartice - Poslovnemu sistemu Mercator in M banki.

Odkar je M banka uvedla poslovanje s tekočimi računi in z njimi povezano bančno kartico, smo v Poslovnem sistemu Mercator razmišljali in k temu razmišljanju povabili tudi M banko, kako tej bančni kartici dodati tudi uporabnost sedanje Klub Mercator kartice, znane bolj pod kratkim imenom "Mercator kartica". Ta "plastični denar" vijolične barve, tako sva prepričana, poznamo vsi v Mercatorju in M banki.

Preden smo se načrta resno lotili, smo soočili interese M banke in Poslovnega sistema Mercator, kot dveh različnih lastnikov oziroma izdajateljev kartic. **Ugotovili smo skupen interes: kar največ v Mercatorju zasluženega denarja naj se pretaka preko M banke in obenem porabi v Mercatorju kot veliki trgovski firmi.** Z novo M kartico bomo tema dvema interesoma zadostili, še več, to je tudi eden od odgovorov na zahteve delničarjev obeh partnerjev, da poslujeta s še večjim dobičkom. **Ob bok temu smo postavili prednosti za uporabnike M kartice.** Ugotovili smo: poenoteno poslovanje za obe skupini imetnikov kartice (zaposleni v Mercatorju in ostali imetniki), spoštovanje odločitve imetnika M kartice o dnevu plačila blaga kupljenega s kartico (ne zgolj na plačilni dan za zaposlene v Mercatorju), avtomatizmi v nagrajevanju zvestobe kupcev - uporabnikov kartice in ne nazadnje, zakaj dve, če je dovolj ena sama širše uporabna "plastika". Taka "plastika" je torej tako po meri Mercatorjevih kupcev kot po meri komitentov M banke.

Pred odločitvijo smo analizirali tudi podatke o razširjenosti in uporabi sedanje Mercator kartice med zaposlenimi v Mercatorju in ostalimi uporabniki. Primerjalni podatki med obema skupinama uporabnikov ne govorijo ravno v naš prid. Če odmislimo objektivna dejstva - Mercator pač nima trgovine v vsakem kraju in je zato uporaba Mercator kartice lokalno omejena, pa se je treba zamisliti nad drugim dejstvom. Tudi tam in v tistih vrstah, kjer so za nakupe z Mercator kartico optimalni pogoji, je njena uporaba med zaposlenimi razmeroma majhna.

In zdaj k novi M kartici. Tehnologija nam omogoča združiti funkciji bančne in Mercator kartice. Z eno samo, novo M kartico, bomo lahko opravljali bančne posle (dvigali gotovino v BA mreži bankomatov, urejali poslovanje preko tekočega računa M banke) in nakupovali v Mercatorjevih trgovinah. Postopno bomo M kartico uveljavili tudi v drugih, Mercatorju nekonkurenčnih prodajnih mestih. In da bo zadeva koristna ter poenostavljena tako za vse zaposlene v Mercatorju kot za oba lastnika nove kartice, si bo Mercatorjeva uprava prizadevala, da bomo v letu 1996 postopno vsi zaposleni v Mercatorju plače prejeli na takóči račun pri M banki. M banka pa zagotavlja, da bo svoje storitve opravljala korektno in kakovostno ter skladno z načrtovanim razvojem storitev razvijala mrežo svojih poslovalnic predvsem tako, da bodo dosegljive kar največjemu delu zaposlenih v Mercatorju. Marsikomu se bo ta odločitev uprave zdela problematična, toda gre za ukrep, ki pomeni Mercatorjevo finančno in konkurenčno krepitev. Neprestano nas mora voditi misel, da je nakup z M kartico za Mercator vreden več, kot nakup s katerokoli drugo kartico.

Nova M kartica ni namenjena samo nam v Mercatorju, namenjena je vsem državljanom Slovenije, ki v Mercatorju prepoznavajo najboljšega soseda. Tudi njim Mercator in M banka ponujata povsem enako novo M kartico. Gre pač za sestavni del kvalitete, po kateri se bosta Mercator in M banka vse bolj razlikovala od konkurentov in pred njimi prednjačila. **Nova M kartica bo zagledala luč svetav začetku letošnjega marca in po predvidevanjih naj bi staro nadomestili z novo nekako v dveh mesecih.** Medtem bo potrebno nekaj strpnosti, čas pa izkoristiti za njeno promocijo. In več kot bo vsak med nami storil za popularizacijo nove M kartice, tako med sodelavci kot med našimi kupci, več bomo imeli od tega vsi skupaj. Zato sva prepričana, da bomo prav zaposleni v Poslovnem sistemu Mercator in M banki, najboljši oglaševalci in propagandisti nove M kartice.

Sava Bergant,
direktorica M banke

Živko Pregl,
predsednik uprave Poslovnega sistema Mercator

999 60 6933

KRATKE VESTI IZ MERCATORJA, O MERCATORJU IN OD DRUGOD

intervju stran 4-9

INTERVJU

M KARTICA -

govori vodja projekta Jaka Kmet stran 10-11

aktualno

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MERCATORJA

Zapis sekretarke projektnega sveta stran 12-14

mercator moje dežele

OGLEDALO NAŠE TRGOVINE

izložbe Mercator-Modne hiše Maribor
primer odličnih idej stran 15

NOVO NA OBALI -

saloni Volvo in Renault stran 16-17

NE ČAKA POMLADI

prenova v Nanosu stran 18

SINDIKAT IN MERCATOR

stran 19-20

Branje za znanje

BRETONSKI ZADRUŽNIKI V MERCATORJU

stran 21-22

USPEH JE ODVIŠEN OD ODNOSOV V VODILNEM MOŠTVU

stran 23-25

EDEKA - VELIK, VENDAR ŠIBAK

stran 25-27

METRO BO NAJVEČJI

stran 28-29

KEGLJAŠKI DVOBOJ

stran 30

MODA

stran 31

ZELENE STRANI

stran 32-33

NAGRADNA KRIŽANKA

stran 34

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

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

Glavna in odgovorna urednica: Vesna Bleiweis

Priprava za tisk: CORTEC d.o.o. Ljubljana

Tisk: Tiskarna Ljubljana

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

Naklada: 10.300 izvodov.

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

Kolegij direktorjev PC Mercator, d.d.

Ljubljana, 16. 2. 1996 - na seji se je sestel kolegij direktorjev 14 profitnih centrov, ki sodijo v družbo Mercator, d.d. Predsednik uprave Živko Pregl je člane kolegija seznanil z načinom dela uprave in s pristojnostmi, ki jih imajo člani uprave in predsednikovi najožji sodelavci, ki nimajo statusa člana uprave. Kolegij direktorjev profitnih centrov se bo praviloma sestajal vsak tretji ponedeljek v mesecu.

Tokratna seja je bila posvečena pripravam planov za leto 1996 in spomladanskemu urejanju Mercatorjevih trgovin. Direktorji so se posvetili predlagani metodologiji in drugim nalogam na področju planiranja, ki jih bo uprava sprejela v obliki posebnega pravilnika. Značilnost planiranja v letu 1996: določeni so nosilci planiranja na vseh organizacijskih ravneh, kar pomeni, da se odgovornost za planiranje in uresničitev planskih ciljev začne pri poslovodjih in nadaljuje do direktorja profitnega centra. Pri tem so se nosilci planiranja dolžni ravnati po elementih, ki jih zahteva OPI - obračunski poslovni izid. Direktorji so v zvezi s temi elementi izrazili nekaj pomislov. Uprava je sklenila, da bo pripombe proučila do konca februarja. Do takrat pa bodo znani tudi rezultati poslovanja v letu 1995.

Spomladansko urejanje Mercatorjevih trgovin je celovito in enotna zastavljena akcija v vseh Mercatorjevih trgovinah. Do 31. maja letos bo imelo 308 Mercatorjevih trgovin novo, prijaznejšo, pomladansko obleko. Sodeč po odzivih kupcev, ki so si ogledali pomladno oblečeno Grmadino poslovno enoto Bežigrad 13 v Ljubljani, so spremembe dobrodošle in spodbujajo nakupe pri Mercatorju moje dežele. Podobno izkušnjo ima tudi profitni center Nanos.

Svet delavcev v Mercator, d.d.

Dejstvo je, da 4. odstavek 10. člena zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju določa, da svet delavcev, ki je bil izvoljen v obvladujoči družbi, ohrani sestav in mandat, ne glede na to, kako se v njegovem mandatu povečuje ali zmanjšuje število zaposlenih v družbi. S primerom povečanja števila zaposlenih od približno 150 na 4.500, imamo opraviti tudi v družbi Mercator, d.d. V njej je bil sredi lanskega leta izvoljen osemčlanski svet delavcev kot predstavniški organ 150 zaposlenih. Po črki zakona se njegova kontinuiteta ohranja.

Da bi v tem predstavniškem telesu vsaj slišali mnenja predstavnikov 14 profitnih centrov, je z upravo družbe Mercator, d.d. dogovorjeno, da se k sodelovanju v obstoječem svetu delavcev povabijo predsedniki svetov delavcev nekdanjih podjetij (kjer jih imajo) ali drugi predstavniki prej podjetij, sedaj profitnih centrov. Le na tak način bo mogoče identificirati in modificirati večinsko mnenje (predstavnikov) zaposlenih o zadevah, ki so v pristojnosti sveta delavcev. Kako bo predlog deloval v praksi, se bo pokazalo že ob razpravi o predlogu akta o sistemizaciji in organizaciji delovnih mest v družbi Mercator, d.d.

Obroki iz varovalnih živil

Na pobudo Društva slovenskih gastronomov so v Mercator-Hotelu Ilirija sredi februarja organizirali večdnevno izobraževanje za pripravo jedi iz živil, ki so označena z znakom varovalnega živila. Izobraževanje je vodil znani slovenski gastronom gospod **Anton Strajnar**. Pod njegovim vodstvom so v hotelski kuhinji pripravljali vrsto jedil - od predjedi do sladice, vse iz živil z znakom varovalno živilo. Ob koncu usposabljanja so hotelski kuharji pripravili pokušino vsega, česar so se naučili.

"Da pa ne bi ostalo le pri pokušini," nam je povedal vodja hotela gospod **Janez Meglen**, "vam v naši restavrac-

iji dnevno postrežemo tudi z menijem oziroma kosilom, pripravljenim izključno iz varovalnih živil. Cena tega kosila je enaka ceni ostalih dveh menijev. Opažamo, da gostje, predvsem so to gospe, zelo rade izberejo prav "lahko kosilo". Tako kosilo, vsaj po naših izkušnjah, prija tudi študentom." Gospod Anton Strajnar meni, da je zadnji čas, da tudi na Slovenskem spoznamo prednosti bolj zdrave prehrane, da z izdelki "varovalno živilo" ne skoparimo niti doma, niti v gostinskih obratih, zlasti pa jim odprimo trgovine in nanje opozarjajmo skupaj z zdravniki in gastronomi tudi trgovci in gostinci. "Vendar", pravi gospod Strajnar, "to ne pomeni, da ne bomo nikoli več v življenju jedli kolin."



Anton Strajnar

na kratko



NOVA POSLOVALNICA M BANKE NA PTUJU

Ptuj, 7. februar 1996 - Ptujčani, predvsem pa zaposleni v družbi Mercator-SVS, so se gotovo razveselili nove poslovalnice M banke. V poslovalnici M banka opravlja vse svoje storitve. Poslovalnica M banke je na Slovenskem trgu 3, v njej je zaposlenih 5 delavcev, vodi jo **Helena Lukaček**.

Prenova "Oblačil" na Ptuju

Na Ptuju, v družbi Mercator-SVS,d.d. so od sredine februarja bogatejši za lepo trgovino. Tokrat trgovino z oblačili. V njej je na voljo ženska in moška konfekcija. Za prenovalo so v družbi Mercator-SVS,d.d. namenili tri milijone tolarjev. Pred 30 leti je v trgovini, skoraj edini, ki je prodajala težko konfekcijo, delalo 16 delavcev, danes štirje.

Pohvalno: prenovljeno trgovino je slovesno odprla prva poslovodkinja trgovine, sedaj upokojenka gospa **Slavica Kračun**.



UREDNIŠKI SVET OCENIL NOVOLETNO ŠTEVILKO ČASOPISA

Ena od nalog časopisnega sveta je tudi ocenjevanje tekočih izdaj časopisa. Na drugi seji je ugodno ocenil vsebino in izgled noveletne številke.

Uredništvo je časopisnemu svetu predložilo podatke o opravljenem delu. V letu 1995 je fizično izšlo osem številčk časopisa v povprečnem obsegu 21 strani, levji delež avtorskih prispevkov je prišel izpod peresa urednice. Zaznavna in med bralci zelo odmevna je bila nova zunanja podoba časopisa, skladno s sklepom uprave pa se spreminja tudi njegova vsebina.

na kratko

BRATSTVO RESNICE - NOVINARSKA NAGRADA UREDNICI ČASOPISA MERCATOR

Društvo novinarjev Slovenije je lani decembra drugič podelilo stanovske nagrade - **Consortium veritatis (Bratstvo resnice)** za novinarske dosežke v letu 1995.

O predlogih za nagrade odloča žirija, ki jo sestavljajo ugledne osebnosti iz slovenskega javnega življenja. Nagrada se podeljuje novinarjem za življenjsko delo in za novinarske dosežke leta, pri čemer veljajo posebna merila za mlade novinarje in novinarje v podjetjih.

Nagrado za novinarje v podjetjih je prejela urednica časopisa Mercator Vesna Bleiweis.



Vesna Bleiweis



PREDSTAVITVENO GRADIVO O MERCATORJU

Končno je luč sveta zagledalo aktualizirano gradivo, s katerim se Mercator lahko spet dostojno predstavi javnostim.

Gre za ličen, že z novim Mercatorjevim znakom in logotipom opremljen ovitek, v katerem so na vložnih listih predstavljeni podatki o Mercatorjevem poslovanju, načrtih in ciljih.

Oblikovno in vsebinsko je gradivo oblikoval Studio marketing.

Gradivo je pripravljeno tako, da je uporabno ne samo za predstavitev koncerna, temveč ga je mogoče dopolniti tudi z gradivi, ki jih bodo o sebi pripravile Mercatorjeve družbe. Seveda bo pri tem veljalo, da morajo biti dopolnilna gradiva vsebinsko in oblikovno skladna z osnovnim gradivom.

na kratko

V NANOSU JE ŽIVO

Ne samo, da intenzivno urejajo svoje trgovine in da živahno deluje tudi sindikat (o čemer poročamo posebej), temveč so vrata prodajnega centra v Postojni konec januarja odprli tudi likovni umetnosti. Na ogled so dela kiparke Matejke Belle.

In če so nekateri nejeverni Tomaži dvomili v razpis nagrad za povečanje pro-

daje, jih je nagraditev in razglasitev najboljših, zatrla. Junija 1995 je bil v Nanosovem Informatorju objavljen razpis nagrad za tri najboljše komercialiste, poslovodje in trgovske potnike. V prvih dneh februarja so bili za svoje prizadevanje s tremi, dvema in eno povprečno plačo v Nanosu, nagrajeni:

- komercialisti: Nada Manojlovič, Ernest Penko in Vesna Stojanovič;

MERCATOR NA RADIJSKIH VALOVIH

Nobena novost ni, da se Mercatorjeve reklame pojavljajo v najbolj "poslušanih" minutkah pred aktualnimi oddajami. To so predvsem reklamna sporočila, ki spremljajo prodajne akcije in se praviloma pojavljajo na prvem programu Radia Slovenija in Valu 202. Avtor teh reklamnih sporočil, pogosto tudi njihov interpret, je naš sodelavec **Mile Bitenc**. Na Radiu Glas Ljubljana pa se v tedenski jutranji oddaji javlja njegov novinar Stane Jesenovec s posebnimi dvominutnimi odda-

jami o Mercatorju. Te oddaje so splošno informativnega pomena.

Manj znano pa je, da se Mercator pojavlja tudi v oddajah v živo. Z njimi je moderator Mile Bitenc začel pred 3 leti ob sejmu Alpe Adria. Zaradi odmevnosti med poslušalci se te oddaje ob različnih prilikah selijo v lokalne radijske studije. Tako so tekle oddaje v živo na Murskem valu (ob Kmetijsko živilskem sejmu v Gornji Radgoni in otvoritvi prodajnega centra v Murski Soboti), oktobra so o nas

VETERANI ODHAJAJO

Sredi januarja so se od Mercatorja uradno poslovili dolgoletni Mercatorjevi direktorji, pravzaprav direktorski veterani. V imenu uprave Mercatorja se je direktorjem Mercator-Zarje Anici Lukaček, Mercator-Sloge Budimirju Gaševiću, Mercator-Golovca Andreju Skrtu, Mercator-Sadja zelenjave Antonu Kolencu in Mercator-Rožnika Jožetu Čandku za soustvarjanje preteklega in današnjega Mercatorja, zahvalil predsednik uprave Živko Pregl. Ob upokojitvi jim je zaželel kar najprijetnejše in polno tretje življenjsko obdobje.

Anica Lukaček je povzela besedo v imenu vseh, se zahvalila za pozornost in sodelovanje in predsedniku uprave zaželela srečo pri vodenju Mercatorja.



Z leve proti desni: Andrej Skrt, Anton Kolenc, Jože Čandek, Anica Lukaček, Budimir Gašević

- trgovski potniki: Aldo Medica, Igor Mrše in Franc Rožič;

- poslovdje: Zdenko Kravos (PE Pohišvo Postojna), Oblak Silvo (Nakupni center Postojna -Prehrana) in Ana Gorjanc (Blagovnica Postojna). Nagrajeni poslovdje so po svoji presoji med prodajalce svoje prodajne enote lahko razdelili 40 % povprečne brutto plače prodajne enote. Čestitamo.

SESTANEK Z DOBAVITELJI

Sredi januarja je uprava Poslovnega sistema Mercator organizirala sestanek z vsemi velikimi Mercatorjevimi dobavitelji.

Po skoraj dvajsetih letih je bilo to prvo srečanje velikega trgovca z dobavitelji. Na sestanku je predsednik Mercatorjeve uprave Živko Pregl predstavil "nov" Mercator in njegove razvojne načrte. Član uprave in podpredsednik za finance g. Brane Gajič pa novosti, ki jih bo v odnosih z dobavitelji v letu 1996 uveljavil Mercator.

Srečanja se je udeležilo okoli 70 predstavnikov dobaviteljev.

na kratko

slišali iz studia Radia Koper, novembra pa tudi iz Studia D v Novem mestu. V vseh teh oddajah predstavljamo Mercatorjeve novosti na območju, ki ga pokriva slišnost programa. Živahen odziv poslušalcev na nagradna vprašanja kaže, da Slovenci Mercator dobro poznajo, da pa jim je treba pri nekatereh vprašanjih, zlasti tistih, ki zadevajo kartico Mercator, vedno nekoliko pomagati. In če sodimo po starostni strukturi sodelujočih poslušalcev, nas poznajo stari in mladi, celo

najmlajši.

Slogani "Mercator najboljši sosed", "Dobre stvari so lahko tudi poceni", "Mercator že danes za cenejši jutri", so med poslušalci znani in so se prijeli.

V letošnjem letu se za tovrstne oddaje v živo zanimajo tudi na Radiu Postojna, vse več pa je tudi naših podjetij, ki se želijo predstaviti na lokalnih radijskih valovih.

Stroški oddaje v živo so, v primerjavi s ceno objav za predvajanje radijskih

reklamnih spotov, dosti manjši. 20 sekundni reklamni spot na Radiu Slovenija stane 10.000,00 SIT, 40 minutna oddaja v živo v Studiu D, pa je stala le 420 DEM.

V SVETU TRGOVCEV

Tesco je v anketi med vodilnimi britanskimi gospodarstveniki osvojil naziv najboljšega britanskega trgovca z živili. Sledijo mu Sainsbury, William Morrison in Iceland. Gospodarstveniki so trgovske družbe ocenjevali glede na kakovost vodenja, finančno stabilnost, privlačnost družb za nove talentirane kadre, njihovo odgovornost do okolja in družbenih vprašanj in podobno.

Okrog 250 avstralskih trgovcev bo v letošnjem letu prevzelo prvo Mastercard-ovo večnamensko "pametno kartico". Letos bo izdanih kakih 10.000 kartic.

Vlada Novega Južnega Welsa v Avstraliji prav tako pripravlja novo večnamensko kartico Quick Link, ki jo bodo imetniki lahko uporabljali v živilskih trgovinah, na raznih avtomatih, v javnih telefonskih govornicah in v javnem transportu. Kartica bo izdana sredi letošnjega leta.

Največji evropski trgovci in proizvajalci hrane so za revijo Food Business News ob novem letu napovedovali smeri svoje poslovne politike v letu 1996. Med njimi so sicer manjše razlike, toda v splošnem so si dokaj enotni: na prvem mestu je izboljšanje nabavnih tokov, sledijo pa: skrb za lastne blagovne znamke, lojalnost kupcev, internacionalizacija živilske trgovine in tipiziranje trgovin glede na njihovo velikost in storitve. Na spodnjem delu lestvice je razvoj novih storitev, skrb za okolje in zdravo prehrano, usmerjenost k kupcem nad 50 in pod 20 let, razvoj prodaje blaga na domu in podobno.

Božiček - Mercatorjev popotnik

Božično in novoletno veselje sta res že davno za nami. Toda, zaradi veselja, ki ga je v mnoge kraje najmlajšim prinesel Mercatorjev Božiček, se tega popotnika le še kaže spomniti. Začel je v ljubljanskem Grmadinem diskontu z zajetnim kupom kave Santana, sladkarij in dobrih želja za kupce. Nadaljeval pot po Grmadinih in Golovčevih trgovinah in zašel tudi v Gornjo Radgono, Radence in Mursko Soboto. Na tem koncu so otroci o Mercatorju vedeli povedati veliko.

na kratko

Prvi poskus Studia za ekonomsko propagando, da bi z lastnim Božičkom razgibali in obogatili prednovoletno vzdušje v naših trgovinah, je uspel. Tudi po zaslugi dveh gospodov, ki sta si naredila Božičkovo podobo. Gospod **Jože Talaber**, vzdrževalec v Golovcu, je bil imeniten ljubljanski, gospod **Branko Košti**, namestnik poslovdje iz Slogine Marjance, pa prekmurski Božiček.

Pregled sejemske dejavnosti v letu 1995

Sektor za trženje je januarja izdal na pogled ličen in pregleden kartalog o Mercatorjevi sejmski dejavnosti v letu 1995.

Vsak sejem, teh pa je bilo v letu 1995 pet (Alpe Adria, Gorenjski sejem, Kmetijsko živilski sejem, Gost tur in 4. prireditel SQ), na katerem se je predstavil Mercator, vsebuje pregled razstavljalcev, iztržek in stroške, oceno dobrih in slabih strani sejma. Vsak sejem je ilustriran z barvnimi fotografijami visokih gostov, ki so se mudili na Mercatorjevem razstavnem prostoru. Posebej so omenjene novosti iz proizvodnih programov posameznih podjetij, prvič predstavljene javnosti prav na sejmski prireditvi. Sejmski stroški razstavljalcev: Mercator-Embe, Ete, Zmajčkovega butika, Mesnin dežele Kranjske, Gorenjske mlekarne, Oljarice, Mercator-Pekarne Grosuplje, Mercator-KG Kočevje, Mercator-KZ Krka, Mercator-KZ Metlika, Mercator-Konsuma, Mercator-Sevnice, Mercator-Sadja zelenjave in Poslovnega sistema Mercator, so znašali nekaj manj kot 22,8 milijonov



Mercatorjev Božiček v Gornji Radgoni

V SVETU TRGOVCEV

Lastne trgovinske blagovne znamke

Predstavljamo deleže, ki jih imajo izdelki z lastno trgovinsko blagovno znamko v skupni prodaji največjih evropskih trgovskih verig:

Aldi (Nemčija)	99%
Sainsbury's (Velika Britanija)	57%
Tesco (Velika Britanija)	42%
Safeway (Velika Britanija)	41%
Monoprix (Francija)	35%
Albert Heijn (Nizozemska)	35%
Somferfield (Velika Britanija)	35%
GIB (Belgija)	33%
Asda (Velika Britanija)	30%

Za oglaševanje lastne blagovne znamke največ sredstev namenijo v Veliki Britaniji (v milijonih US\$)

	1993	1994
Sainsbury's	6,7	17,3
Tesco	2,9	10,4
Safeway	7,3	7,6

Evropska lestvica trgovcev z živili

1. Skupina Metro (Švica, Nemčija)	76.595 mio DEM
2. Skupina Edeka (Nemčija)	52.500 mio DEM
3. Tengelmann (Nemčija)	48.999 mio DEM
4. Skupina Rewe (Nemčija)	45.980 mio DEM
5. Carrefour SA (Francija)	39.296 mio DEM
6. Markant AG (Švica, Nemčija)	37.900 mio DEM
7. Glencore International AG (Švica)	37.301 mio DEM
8. Leclerc (Francija)	36.518 mio DEM
9. Group. des Mousquetaires (Francija)	35.436 mio DEM
10. Aldi Einkauf (Nemčija)	30.650 mio DEM
11. J.Sainsbury plc. (Velika Britanija)	29.953 mio DEM
12. Promodes SA (Francija)	27.683 mio DEM
13. Tesco plc. (Velika Britanija)	27.049 mio DEM
14. Otto Versand (Nemčija)	24.400 mio DEM
15. Karstadt (Nemčija)	24.182 mio DEM

na kratko

tolarjev. Povprečno ti stroški pomenijo 0,12 % celotnega prihodka razstavljavcev. Razstavljalci so na sejmih, na katerih je tekla tudi prodaja, iztržili okoli 4 milijone tolarjev.



INFORMACIJE DRUŽBE MERCATOR-SVS, d.d.

Razveseljiva vest prihaja iz nove družbe Mercator-SVS, d.d. Januarja je v 300 izvodih izšla 1. številka Informacij - internega informativnega biltena, ki ga izdaja kadrovska splošni sektor družbe.

V nagovoru sodelavkam in sodelavcem družbe je generalni direktor **Stanislav Brodnjak** poudaril, da je novonastala družba ena največjih trgovskih hiš v severovzhodni Sloveniji. Zaposlenih je 1578 delavcev, ki naj bi v letu 1996 ustvarili 20 milijard tolarjev prihodka. Mercator-SVS je prvenstveno Mercatorjeva družba in družba, ki mora, kar se poslovne filozofije in pripadnosti podjetju tiče, postati družba ljudi, ki bodo udeleženi Mercator kot najboljšega sosesa in trgovca svoje dežele na najbolj prijazen način.

Generalni direktor je orisal razvojne in naložbene načrte družbe. Pri tem bodo prednostne obravnave deležne lokacije (obstoječe in nove), kjer je pričakovati večji donos, v večjih prodajalnah pa bodo imele prednost tehnološke posodobitve.

Glede na to, da je nova družba nastala iz več samostojnih podjetij, je povsem razumljivo, da v njej pričakujejo tudi težave, ki pa jih želijo reševati potrpežljivo, profesionalno in spoštljivo tako v odnosih s posamezniki kot s celotnimi delovnimi sredinami. Zavedajo se, da so združba različnih pogledov, različno urejenih prodajaln, različnih plač in plačnih sistemov in ne nazadnje tudi z različno delovno zagnanostjo. Preden bodo vse te stvari dobile skupni imenovalac, bo še veliko trdega dela. Toda s skupnim trudom so se prav gotovo sposobni prebiti do perspektivnega jutri. To ugotovitev je generalni direktor zapisal takole: " **Prepričan sem, da bomo uspeli s skupnimi močmi, če nas le ne bodo preveč omejevali interesi po raznoraznih združevanjih denarja ali nam onemogočali normalen vpliv na poslovne odločitve.** "

Najzanimivejši del Informacij je organizacijska shema nove družbe. Predstavljene so organizacijske enote uprave družbe, organizacija profitnih in prihodkovnih centrov. Tudi imena vodilnih ljudi v družbi ne manjkajo. Zelo dober vodič po družbi Mercator-SVS, d.d. na Ptuj.

M BANKA IN POSLOVNI SISTEM MERCATOR PRIPRAVILA NOVOST - M KARTICO

Klub Mercator kartica, bolj znana kot Mercator kartica, je doživela preporod. Nadomestila jo je nova M kartica, ki je v slovenskem prostoru prva "pametna kartica" - kartica, ki združuje funkciji Mercator kartice in kartice M banke.

Imamo torej M kartico, kartico pravega zaupanja.

O njej govori vodja projekta Jaka Kmet.



M kartica - vodja projekta Jaka Kmet

Kako se je rodila ideja o M kartici?

"Tako kot vsaka banka, ima tudi M banka svojo čekovno kartico. Razmišljali smo združiti funkcij te kartice in klub Mercator kartice in tako koristiti obema partnerjema v projektu - Poslovnemu sistemu Mercator in M banki. Predvsem pa koristiti sedanjim in novim Mercatorjevim kupcem in komitentom M banke. Razmišljanja so uresničena do te mere, da nova M kartica trka na vrata Mercatorja moje dežele."

Kaj pomeni chip tehnologija v povezavi z M kartico?

"Kartice z vgrajenim "čipom" so takoimenovane "pametne kartice". Ob primerni tehnološki opremljenosti prodajnih mest (POS sistem) je možno spremljati nakupovalne navade, pogostnost nakupov, obseg nakupov in druge značilnosti potrošnikov - kupcev. To so idealne podlage za tržne raziskave, obenem pa podlage za nagrajevanje kupčeve zvestobe. Evidentirani nakupi se avtomatično točkujejo in glede na število točk je kupca moč nagraditi s popustom, materialno nagrado ali kako drugače že na samem prodajnem mestu."

Kakšno prednost bo v primerjavi z drugimi karticami imela nova M kartica?

"V Sloveniji je v "obtoku" že kar nekaj vrst plastičnega denarja. Delno so to mednarodne, delno domače bančne in trgovske kartice. Pri tem je pomembno, kdo je izdajatelj kartice. V našem primeru sta izdajatelja dva - Poslovni sistem Mercator kot trgovec in M banka kot bančna ustanova. Združena sta torej dva interesa. Mercatorjev interes je v povečanju števila kupcev in povečanju obsega prodaje, bančni pa povečati število njenih komitentov. Z odprtjem tekočega računa pri M banki, komitent prejme M kartico, ki jo uporablja za dvig gotovine v BA mreži bankomatov in za svoje drugo poslovanje, vezano na tekoči račun pri M banki, obenem pa z njo lahko pod ugodnejšimi pogoji kupuje v vseh Mercatorjevih trgovinah. Tudi če se potencialni Mercatorjevi kupci ne bodo odločili za tekoči račun v M banki, bodo lahko kupovali z M kartico, le njena funkcija bo omejena zgolj na nakupno. Računamo, da se bomo o popolni uporabi M kartice lahko dogovorili tudi s subjekti izven kroga Mercatorjeve družine, predvsem tam, kjer Mercatorjevih trgovin ni in s tistimi, ki ne opravljajo dejavnosti, konkurenčne Mercatorjevi."

Kakšen odnos do nove M kartice pričakujete od zaposlenih v Mercatorju?

"Klub Mercator oziroma njegovo kartico pozna večina zaposlenih v Mercatorju. Z njo kupujejo in so vajeni, da se jim "zapravljeno" odračuna pri plači. Po novem bo to nekoliko drugače. Plačila bodo potekala s položnicami, tako kot je to običaj z drugimi karticami. Z odprtjem tekočega računa pri M banki, pa bodo za plačila nakupljenega M banki dali pooblastilo - trajnik. V zvezi s tem pričakujemo, da bo Mercatorjeva uprava prepričala zaposlene, da je tekoči račun pri M banki, tako zanje kot za Mercator koristna, racionalna in ekonomsko upravičena odločitev, saj je Poslovni sistem Mercator skupaj z zaposlenimi največji delničar M banke. Menim, da se bo ta večstranski interes pokazal tudi s povečanjem števila imetnikov M kartice iz Mercatorjevih vrst, saj bo z eno plastiko mogoče opraviti več poslov. Prav nič pa se ne bo spremenilo za tiste imetnike M kartice, ki že sedaj nakupljeno blago plačujejo s položnicami. Vendar M banka tudi njim odpira vrata in jim priporoča poenostavljeno poslovanje. Še zlasti bo nova M kartica zanimiva, če jo bomo lahko uporabljali tudi za nakupe v trgovinah, ki ne bodo označene z značilnim Mercatorjevim M."

Projekt je organizacijsko izredno zahteven. Kako gledate nanj?

"Pred letom dni, ko so mi poverili izvedbo projekta, je bil to velik osebni izziv. Med idejo in konkretno izvedbo se je pojavila vrsta problemov, ki pa smo jih uspešno rešili s pomočjo računalniških strokovnjakov. Ti so pripravili ustrezno informacijsko mrežo, na podlagi katere bomo lahko izvajali "pripadnostne programe" - to je programe nagrajevanja zvestih kupcev - uporabnikov M kartice. Glede na to, da je bilo treba v eni plastiki združiti dve funkciji in obenem še odpraviti sedanje razlikovanje v evidentiranju imetnikov kartice po zaposlenih v Mercatorju in drugih imetnikih, si lahko predstavljate, da projekt ni ravno mačji kašelj. Smo prvi v Sloveniji, ki bomo imeli "pametno kartico" in že to naj bi sprožilo pozitivno odzivnost med zaposlenimi."

Koliko pa vi osebno uporabljate sedanjo Mercator kartico?

"Moram reči, da jo kar pogosto uporabljam, saj večino nakupov opravi v Mercatorjevih trgovinah. Ker imam tekoči račun pri M banki, bo moja denarnica za eno plastično kartico tanjša, saj bom z novo M kartico, z enim "plastičnim bankovcem" torej, lahko opravil vse. Vabim vse sodelavce v Mercatorju, da se mi pridružijo. Več o novi M kartici vam bodo v Mercatorju povedali, če boste poklicali informacijski center 061-168-11-53."

Povabilo upokojemcem

Verjetno ste že vsi upokoenci seznanjeni z odločitvijo Zavoda za invalidsko in pokojninsko zavarovanje, da poštarji ne bodo več prinašali pokojnin na dom.

Pokojnine bodo torej prihajale na hranilne knjižice in tekoče račune.

M banka vabi vse, predvsem pa Mercatorjeve upokoence, da za nakazovanje pokojnin odprejo tekoči račun ali hranilno knjižico pri M banki.

Tekoči račun pri M banki ima vrsto prednosti:

- za vodenje tekočega računa M banka ne zaračunava nobenih stroškov;
- redne mesečne obveznosti kot so plačila PTT storitev, elektrike, najemnin, posojil in podobnega, lahko poravnate tako, da za plačevanje pooblastite M banko (trajnik);
- ob odprtju tekočega računa v M banki dobite tudi M kartico, s katero plačujete blago in storitve v vseh Mercatorjevih podjetjih z odloženim plačilom, z njo pa lahko dvigate tudi gotovino na bankomatih in v poslovalnicah vseh večjih bank v Sloveniji.

Vse informacije o tekočem računu pri M banki so vam na voljo - pokličite telefonsko številko 061-1682-282. Prav tako vam bodo vse informacije radi posredovali v vseh poslovalnicah M banke, ki so predvsem na sedežih večjih Mercatorjevih podjetij oziroma profitnih centrov.

TEKOČI RAČUN M BANKE - KORAK V PRAVO SMER

ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MERCATORJA

Nova organiziranost trgovine v Mercatorju je zaživela januarja 1996. Tako ima sedaj Mercator 6 trgovskih, 8 proizvodnih, 3 kmetijske, 2 gostinski in 1 inženiring družbo, skupaj torej 20 družb.

Projektni svet, ki je pripravljaj reorganizacijo Mercatorjeve trgovine še ni končal

svojega dela. Iz dosedaj opravljenega dela pa je povsem jasno razvidna

Mercatorjeva organizacijska struktura. Z ustreznimi sklepi

Mercatorjeve uprave pa tudi, kdo je kdo v tej strukturi.

Člani uprave družbe Mercator, d.d. in Poslovnega sistema Mercator, d.d.

Od leve proti desni:

Brane Gajič, podpredsednik- član uprave pristojen za finance;

Mag. Alojz Klemenčič, namestnik predsednika in član uprave pristojen za področja organizacije, informatike, pravnih, splošnih in kadrovskih zadev,

Kazimir Živko Pregl, predsednik uprave;

Saša Geržina, podpredsednik in član uprave pristojen za področje trženja.



a) Trgovske družbe

1. Obvladujoča družba:

POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d., Ljubljana, Dunajska 107, skrajšana firma: **MERCATOR, d.d.**

Tako obvladujočo družbo kot **POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d.,** vodi zgoraj navedena uprava.

2. Odvisne trgovske družbe

1. MERCATOR-SVS, d.d.,
Ptuj, Rogozniška c. 8
Gen. direktor **Stanislav Brodnjak**

2. MERCATOR-DOLENJSKA, d.d.
Novo mesto, Livada 8
Gen. direktor **Stanislav Hribar**

3. MERCATOR-DEGRO, d.d.,
Portorož, Seča 190a
Direktor **Boris Požar**

4. MERCATOR-MODNA HIŠA, d.d.,
Maribor, Partizanska 3
Direktor **Jožef Šilec**

5. MERCATOR-TRGOAVTO, d.d.
Koper, Pristaniška 40a
Direktor **Bruno Miklaveč**

b) Proizvodne družbe

1. MERCATOR-EMBA, d.d.,
Ljubljana, Slovenčeva 21
Direktor **Boris Vaupotič**

2. ETA, živilska industrija, d.d.,
Kamnik, Kajuhova pot 4
Direktor **Alojz Franc**

3. ZMAJČKOV BUTIK, d.d.,
Ljubljana, Koprška 100
Direktor **Uroš Gros**

4. MESNINE DEŽELE KRANJSKE, d.o.o., Ljubljana, Mesarska 1
Direktor **Anton Mastnak**

5. MERCATOR-PEKARNA GROSUPLJE, d.d., Grosuplje, Gasilska 2
Direktor **Štefan Plankar**

6. GORENJSKA MLEKARNA, d.d., Kranj, Smledniška 1
Direktorica **Ivana Valjavec**

7. "OLJARICA" TOVARNA OLJA, d.d., Kranj, Britof 27
Direktor **Ciril Dolenc**

8. MERCATOR-SLOSAD, d.d., Hoče pri Mariboru, Bohova 8
Direktor **Marjan Klemenčič**

c) Kmetijske družbe

1. MERCATOR-KG KOČEVJE, d.o.o.,
Kočevje, Kolodvorska 25
Direktor **Janez Žlindra**

2. MERCATOR-KŽK KMETIJSTVO KRAJ, d.o.o., Kraj, Begunjska 5
Direktor **Janez Tavčar**

3. MERCATOR-AGROKOMBINAT, d.o.o., Krško, Cesta Krških žrtev 147
Direktor **Jože Žabkar**



d) Gostinski družbi

1. MERCATOR-HOTEL ILIRIJA, d.d. Ljubljana, Trg prekomorskih brigad 4
Direktor **Janez Elikan**

2. MERCATOR-SREMIČ, d.d.
Trg Matije Gubca 3, Krško
Direktor **Peter Markovič**

e) Inženiring družba

MERCATOR-OPTIMA, d.d.,
Ljubljana, Breg 12
Direktor **Marjan Sedej**

Pri navedbi Mercatorjevih družb so upoštevane nove firme, čeprav nekaterih sodišče še ni vpisalo v sodni register, kar pomeni, da jih družbe še ne smejo uporabljati v pravnem prometu.

Kdo, kam

K obvladujoči družbi Mercator, d.d. so se 1.1.1996 dejansko pripojile družbe: 1. Mercator-Blagovni center, 2. Mercator-Sadje zelenjava, 3. Mercator-Nanos, 4. Mercator-Trgopromet, 5. Mercator-Sevnica, 6. Mercator-Rudar, 7. Mercator-Preskrba Krško, 8. Mercator-Jelka Ribnica, 9. Mercator-STP Hrastnik, 10. Mercator-Konsum, 11. Mercator-Steklo, 12. Mercator-Contal, 13. Mercator-Dolomiti, 14. Mercator-Golovec, 15. Mercator-Grmada, 16. Mercator-Savica, 17. Mercator-Preskrba Tržič, 18. Mercator-Rožnik, 19. Mercator-Catering, 20. Multi-Data, 21. Mercator-Računalniške storitve, 22. Mercator-Slosad, Ljubljana (delno).

Pričakujemo, da bo družba Mercator, d.d. marca vpisana v sodni register.

Družba **MERCATOR-SVS, d.d.** je nastala iz družb:

1. Mercator-Mip, Ptuj, 2. Mercator-Potrošnik, Lenart, 3. Mercator-Zarja, Ormož, 4. Mercator-Univerzal, Lendava, 5. Mercator-Sloga, Gornja Radgona.

Družba **MERCATOR-SVS, d.d.** je vpisana v sodni register.

Iz družb na območju Dolenjske je nastala družba: **MERCATOR-DOLENJSKA, d.d.** Sestavljajo jo:

1. Mercator-Standard, Novo mesto, 2. Mercator-Gradišče Trebnje, 3. Mercator-STP Metlika.

Tudi družba **MERCATOR-DOLENJSKA, d.d.** je že registrirana.

Profitni centri

V obvladujoči družbi deluje 14 profitnih centrov:

1. Grosist, direktor Davorin Kogej; 2. Dolomiti, direktor Tolbuhin Bjedov; 3. Golovec, direktorica Rika Germ-Metlika; 4. Grmada, direktor Edvard Gabrovšek; 5. STP Hrastnik, direktor Cveto Knez; 6. Jelka Ribnica, direktorica Alojzija Zakrajšek; 7. Nanos, direktor Milan Bajželj; 8. Preskrba, Krško, direktor Viljem Manček; 9. Preskrba, Tržič, direktor Rado Veselinovič; 10. Rudar, direktorica Ivanka Leskovec; 11. Savica, direktor Robert Vodopivec; 12. Sadje zelenjava, direktor Anton Kolenc (do 6.3.); 13. Sevnica, direktor Albin Ješelnik; 14. Trgopromet, direktor Ivan Glad.

V družbi **MERCATOR-SVS, d.d.** deluje 7 profitnih centrov:

1. Grosist SVS, direktor Janez Zupanič; 2. Mip Detajl, direktor Anton Klasič; 3. EOP, direktor Franc Kodela; 4. Potrošnik, direktor Stanko Golubič; 5. Sloga, direktor Branko Kampuš; 6. Univerzal, direktor Jože Majc; 7. Zarja, direktor Jože Vaupotič.

Družba **MERCATOR-DOLENJSKA, d.d.** ima 4 profitne centre:

1. Grosist D, direktor Silvester Prpar; 2. Standard-Detajl, direktorica Ljubica Murn; 3. Gradišče, direktor Franc Jevnikar; 4. STP Metlika, direktor Janez Videtič.

Direktorja PC Gradišče in STP Metlika sta hkrati tudi člana uprave družbe **MERCATOR-DOLENJSKA, d.d.**

Konec preteklega leta so bile uspešno končane vse aktivnosti v zvezi s prenosom dejavnosti hčerinskih trgovskih družb na obvladujočo družbo kot tudi vsi formalni postopki za prevzem delavcev na delo v obvladujočo družbo, ki tako od 1.1.1996 zaposluje skoraj 4.500 delavcev. Povsem enak postopek je končan tudi v odvisnih trgovskih družbah na Štajerskem in na Dolenjskem.

POSLOVANJE DOLOČENO Z AKTI

Načine poslovanja v novi organiziranosti določajo naslednji akti:

1. Pravilniki

Pravilnik o računovodstvu, Pravilnik o obračunskih enotah in ugotavljanju obračunsko poslovnega izida v trgovski dejavnosti (OPI), Pravilnik o finančnih - plačilnih pogojih nabave in prodaje trgovskega blaga, Pravilnik za pripravo predloga, sistema odločanja, financiranja in izvedbe dolgoročnih nalog v koncernu Mercator, Pravilnik o načinu združevanja in financiranja obratnih sredstev.

2. Organizacijska navodila

Organizacijsko navodilo o postopkih v zvezi z izhodnimi računi; Organizacijsko navodilo o likvidaciji došlih dokumentov za storitve in netrgovsko blago; Organizacijsko navodilo o nakupu blaga iz tujine, prodaji blaga v tujino in nakupu in prodaji blaga v tranzitu, Organizacijsko navodilo o blagajniškem poslovanju, Organizacijsko navodilo o načinu odpisa obratnih sredstev. Med organizacijska navodila sodi tudi več obvestil, ki med drugim določajo sistem vodenja zalog, premike blaga, poslovanje s čeki, potrošniškimi posojili, nadaljnjo uporabo obstoječih aktov.

V začetku letošnjega leta so se delovne skupine projektne sveta ukvarjale predvsem s pripravo aktov, ki bodo v prihodnosti v Mercatorju enotno urejali:

- organizacijo in sistemizacijo delovnih mest in njihovo vrednotenje;
- napredovanje in stimulativno plačevanje delavcev;
- delovni čas delavcev;
- disciplinsko in odškodninsko odgovornost delavcev;
- povračilo stroškov delavcem v zvezi z delom;
- varstvo pri delu.

Po predvidevanjih bo predlog uprave o organizaciji in sistemizaciji ter vrednotenju delovnih mest dokončan sredi februarja. Nato pa posredovan v predhodno mnenje sindikatom ter v predhodno soglasje svetu delavcev. Če bo opisani postopek potekal v skladu s predvidevanji je mogoče pričakovati, da bo konec februarja oziroma v začetku marca potekalo razporejanje delavcev na podlagi nove sistemizacije delovnih mest in takoj zatem sklepanje novih pogodb o zaposlitvi. V aprilu bi opravili testni obračun plač po podatkih iz marca in februarja 1996, v maju pa bi bile plače že obračunane na podlagi novo sprejete sistemizacije oziroma novega vrednotenja delovnih mest in delovne uspešnosti.

Vera Aljančič, sekretarka projektne sveta

Kmetijske zadruge

Po posebni pogodbi v Poslovni sistem Mercator sodijo tudi zadruge:

1. MERCATOR-KGZ Cerknica, z.o.o. Cesta 4. Maja 50, Cerknica

Direktor Rado Klančar

2. MERCATOR-KGZ Litija, z.o.o. Valvazorjev trg 3, Litija

Direktor Mirko Košmerl

3. MERCATOR-KGZ Ribnica, z.o.o. Šeškova 15, Ribnica

Direktor Mirko Pirc

4. MERCATOR-Kmečka zadruga Sevnica, z.o.o. Savska c. 20 b

Direktorica Andreja Jamšek

5. MERCATOR-KZ Črnomelj, z.o.o. Kolodvorska 39, Črnomelj

Direktor Ivan Simonič

6. MERCATOR-KZ Dobropolje, z.o.o. Videm 36, Videm Dobropolje

Direktor Igor Ahačevčič

7. MERCATOR-KZ Krka, z.o.o. Rozmanova 10, Novo mesto

Direktor Branko Premelč

8. MERCATOR-KZ Logatec, z.o.o. Tovarniška cesta 3, Logatec

Direktor Jože Urbančič

9. MERCATOR-KZ Metlika, z.o.o. Cesta XV. brigade 2, Metlika

Direktor Ivan Kure

10. MERCATOR-KZ STIČNA, z.o.o. Stična 1, Ivančna Gorica

Direktorica Milena Vrhovec

11. MERCATOR-KZ Suha krajina, z.o.o. Grajski trg 3, Žužemberk

Direktor Janko Skube

12. MERCATOR-KZ Trebnje, z.o.o. Baragov trg 3, Trebnje

Direktor Drago Kotar

13. MERCATOR-KZ Velike Lašče, z.o.o. Velike Lašče

Direktor Anton Peterlin

14. MERCATOR-Sora KGZ Žiri, z.o.o. Trg svobode 11, Žiri

Direktorica Karmen Pičilin

15. MERCATOR-ZKZ Mozirje, z.o.o. Pot na Lepo njivo Mozirje

Direktor Anton Vrhovnik



*mercator
moje dežele*

OGLEDALO NAŠE TRGOVINE V OGLEDALU SVETA

Mercator-Modna hiša ali bolje rečeno njen aranžerski oddelek je bil predstavljen v eni najuglednejših revij za aranžerstvo, oblikovanje, arhitekturo in notranjo opremo Inspiration, ki enkrat mesečno izhaja v Švici. Revija je razširjena po vsem svetu.

Verjetno si postavljate vprašanje, zakaj ravno mariborska Mercator-Modna hiša? Odgovor je preprost: domiselnost, estetika in modni trendi v arnažiranju, zaznamujejo delo skupine aranžerjev v tej hiši. In to do te mere, da ga opazijo in cenijo ter o njem pišejo tudi strokovnjaki, ki domujejo izven naših meja. Časi za trgovino niso ravno rožnati. Zato je še kako pomembno, da so izložbe vabljivo in udarno ogledalo njene ponudbe. Vodstvo Modne hiše, predvsem njen direktor **Jožef Šilec**, se tega zaveda in zato prislukne zamislim in idejam aranžerske službe. Rezultat vzajemnega razumevanja in delovanja: po ocenah kupcev je Modna hiša daleč najlepše urejena trgovina na širšem mariborskem območju. Lepo urejena trgovina je pomemben, če ne kar prvi pogoj, da se kupec odloči zanjo. Mariborska hiša pa ga vedno pričaka še z dobro založenostjo, kakovostjo in primernimi cenami. Ob objavi mariborskih izložb v ugledni reviji, nam je gospod **Slavko Bračič**, vodja aranžerske ekipe, dejal: "To je naš skupni uspeh. Prepričan sem, da tovrstno priznan-

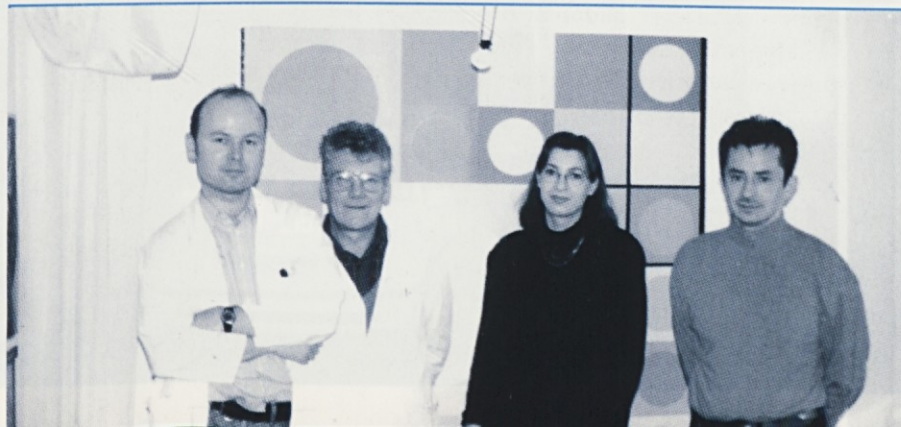
je ni zadnje, saj se bomo še bolj trudili za izvirnost, barvitost, za upoštevanje sodobnih trendov v urejanju izložb. Izložba je ogledalo trgovine, obenem pa potrditev sposobnosti aranžerjev. Ti, če imajo za svoje ideje ustrezno podporo v vodstvu, lahko pomembno prispevajo k povečanju števila kupcev. Zelo bi me veselilo, če bi se aranžerske stvaritve v celotnem Mercatorju premaknile za kakšno stopnico višje. Če bi se aranžerske službe med seboj usklajevale, če bi vodstva predvsem Mercatorjevih blagovnic temeljiteje prisluhnila aranžerskim zamislim in jih podpirala, bi že bil napredek. Dokler aranžersko delo ne bo podprto z vsaj najnujnejšimi sredstvi za ustvarjalno delo, bodo izložbe take kakršne pač so. Z malo denarja - malo muzike, z malo upoštevanja - malo ustvarjalnosti," je bil

kritičen gospod Bračič.

"Če se boste kolegi aranžerji mudili v Mariboru, vas pristrčno vabim na obisk v aranžerski oddelek naše Modne hiše. Zanesljivo bomo skupaj lahko strli tudi trde orehe v naši stroki, našli načine in poti za uresničitev idej o enotnih in skupnih tematskih zasnovah izložb. Le zakaj Mercatorjeve izložbe - recimo tekstilnih trgovin in blagovnic, ne bi imele skupne rdeče niti?" je še dejal neumorni snovalec izložb Mercator-Modne hiše v Mariboru.

V Modni hiši smo ponosni na aranžerje. Ponosni pa tudi na to, da smo presegli splošen, nekoliko podcenjujoč ali zgolj skozi stroške gledan odnos do aranžerske stroke.

Edi Kobale



Z leve proti desni Robert Jelek, Edi Kobale, Teja Pehliž in Slavko Bračič, vodja aranžerskega oddelka v Modni hiši Maribor



NOVO NA OBALI

Za Mercator-Trgoavto Koper, ki se ukvarja s prodajo vozil in rezervnih delov, je bil december 1995 posebej pomemben.

15. decembra je bil na Ljubljanski cesti 3 v Kopru odprt nov prodajni Salon avtomobilov Volvo. Ob tej priložnosti je bila podpisana pogodba o zastopanju, prodaji in servisiranju teh avtomobilov na Obali. Novemu salonu je botroval g. Živko Pregl, častni generalni konzul Kraljevine Švedske, od koder prihajajo ti kakovostni, okolju najprijaznejši in predvsem izjemno varni avtomobili. V salonu, velikem skoraj 250 kvadratnih metrov, vas bosta prijazno sprejela sodelavca Mercator-Trgoavta. Vse o najnovejši ponudbi Mercator-Trgoavta boste izvedeli na telefonski številki **066-32-771**.

Najbolj nestrpno pa so delavci Mercator-Trgoavta in lastniki Renaultovih vozil na Obali pričakovali odprtje dveh





SALONI VOLVO IN RENAULT

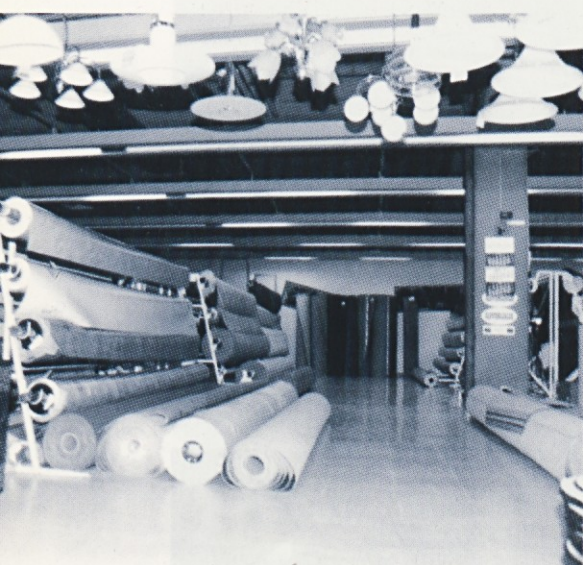
novih **Renaultovih** prodajno-servisnih centrov. Od decembra lani vas v **Luciji pri Portorožu** čaka popolnoma nov prodajno- servisni center na Liminjanski ulici 111. Na skoraj 200 kvadratnih metrih vam center v Luciji ponuja vse, kar najboljšega premoreta Renault in Mercator-Trgoavto. Od vozil, do servisa za Renaultove lepotce. Mercator-Trgoavtovi sodelavci v Luciji so vam na voljo za vse informacije - pokličite **066-71-023**.

Pravi lepoteč med Renaultovimi saloni pa je zrasel v Prečni ulici v Kopru. Na več kot 700 kvadratnih metrih se blešči celotni proizvodni program vozil Renault - od petka do petka - **petka**, do mega **Megana**. Seveda pa ne gre brez originalnih rezervnih delov, dodatne opreme in servisa. Popolna prodaja s popolnimi storitvami.

V letu 1995 je Mercator-Trgoavto prodal preko 800 Renaultovih vozil. Z novima prodajno-servisnima centroma bo te številke vsekakor poskušal še preseči.



NE ČAKA POMLADI, NE ČAKA NA MAJ



Profitni center Nanos ne čaka pomladi. Še pred njenim izbruhom je storjeno vse, da jo bo pričakal s prenovljenimi trgovinami, s podobo prijaznega sosedu.

Leto 1995 si bodo Nanosovci zapomnili kot prenoviteljsko. Duh po prenovi je zavel z Bloške planote, se širil v Loško dolino, preplaval Cerknico in Rakek, se zavlekel v vse kotičke Postojne in Pivke, z burjo odvršal v Ajdovščino in Sežano ... Pa ni šlo samo za zunanjo prenovu trgovin, kot bi morda sklepali iz objavljenih fotografij. Že slogan "prenovljen, kupcu prijazen Nanos" je dal vedeti, da je prenova celovita. Za začetek je bila prenova nujna, da je pripeljala do povečane prodaje. Zanj pa je bilo treba povečati produktivnost in ekonomičnost. Firmo so tudi programsko in kadrovsko prenovili ter izboljšali splošno kulturo delovanja. Na svojem območju povečujejo tržni delež.

V vsa ta prizadevanja se vključujejo vsi Nanosovci. Mnogi so za dobrobit firme nesebično žrtvovali prosti čas, včasih celo čaz mere razumnega. Vedno bolj postaja slehernemu, tako tistim, ki imajo neprestan, kot tudi tistim, ki imajo le občasen stik s potrošniki jasno, da je kupec kralj in da ga je treba kraljevsko sprejeti: polepšati zunanost trgovine, mu v notranjosti bolj pregledno in bolj smiselno urediti nakupovalno pot, mu na vidno mesto postaviti izdelke, ki ga najbolj zanimajo, prisluhniti njegovim željam in potrebam ter mu v najkrajšem možnem času priskrbeti izdelke, ki jih na policah pogreša, stopiti v korak s tehniko, mu svetovati pri nakupih in še veliko drugega. Malokdaj (če sploh kdaj!) je bil v kakšni Mercatorjevi firmi v tako kratkem času narejen tako velik in premišljen korak. PC Nanos je v novo leto prikorakal odločno.

Jesensko-zimska sezona prenove se bo nadaljevala do začetka pomladi.

Matjaž Marinček



POGOVOR Z UPRAVO POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR

Z reorganizacijo poslovnega sistema Mercator d.d. Ljubljana, predvsem pa z njegovo lastniško in upravljalško spremembo, se je začela tudi živahna sindikalna dejavnost. Vanjo sodi tudi temeljit pogovor vodstva Zveze svobodnih sindikatov z Mercatorjevo upravo.

Že decembra lani so se zbrali sindikalni zaupniki trgovskih družb v poslovnem sistemu, da bi ocenili nekatere, za delavce pomembne odločitve in postopke, ki so jih sindikati dobili v presojo ker pomembno vplivajo na delovnopравни in zaposlitveni položaj delavcev.

Konkretno je šlo za akte, na podlagi katerih so delavci nekdanjih samostojnih podjetij - sedaj profitnih centrov na novo sklenili delovno razmerje v obvladujoči in v odvisnih trgovskih družbah. Sindikalisti so imeli na te akte nekaj pripomb, predvsem pa na kratek rok za razpravo. Uprava je vse sindikalne pripombe upoštevala. Skupna je ocena, da je vse doslej opravljeno delo skladno s programom reorganizacije, sklepi in odločbe ter delovne pogodbe, ki so bile posredovane delavcem, pa skladne z delovnopravno zakonodajo in kolektivnimi pogodbami. Ne glede na ugodno oceno sodelovanja, pa so Mercatorjevi sindikalisti zaprosili sekretarja sindikata delavcev trgovine Slovenije **Sandija Bartola** za sodelovanje in strokovno pomoč pri nadaljnjem sindikalnem delu oziroma oblikovanju odnosov z upravo.

V prvih dneh novega leta se je s predstavniki Mercatorjeve uprave sestala delegacija Zveze svobodnih sindikatov Slovenije. S **predsednikom Mercatorjeve uprave Živkom Preglo** in njegovim svetovalcem **Alešem Čerinom** so se pogovarjali član predsedstva ZSSS **Brane Mišič**, sekretar sindikata kmetijstva in živilstva **Jovo Labanac**, sekretar sindikata delavcev v trgovini **Sandi Bartol** in predsednica Mercatorjeve konference ZSSS **Katja Galof**.

Namen delovnega razgovora je bil vodstvu poslovnega sistema Mercator predstaviti sindikalna stališča do nekaterih vprašanj, ki so aktualna pri reorganizacijskih, lastninskih ter upravljalških spremembah v podjetjih torej tudi v Poslovnem sistemu Mercator. Sindikaliste je predvsem zanimalo lastninjenje, uresničevanje projekta reorganizacije in upravljanje poslovnega sistema. Seveda pa najbolj pogoji za sindikalno delo v sistemu.

V zvezi z lastninjenjem je sindikalno delegacijo zanimala Mercatorjeva lastniška struktura. Pri tem je bila kritična, ker skupščina poslovnega sistema ni upoštevala potrdil, ki so jih delavci nekaterih družb prejeli skladno s 25. a. členom zakona o lastninskem preoblikovanju za neizplačani del neto plač do ravni kolektivne pogodbe. Dejstvo je namreč, da imajo delavci v nekaterih kmetijskih, živilskih in trgovskih družbah poslovnega sistema o tem potrdilo, ki

se lahko uporabi za nakup delnic. Pri zadeti delavci so iz tega naslova upravičeno pričakovali njihovo uporabnost za lastninjenje, zato je razočaranje tem večje.

V zvezi s potrdili za premalo izplačane plače, ki naj bi jih delavci uporabili pri lastninjenju, je vodstvo poslovnega sistema sindikatu zagotovilo celovito informacijo, na osnovi katere se bo sindikat dokončno odločil, na kakšen način bo zahteval realizacijo terjatev delavcev do posameznih družb, ki so potrdila izdale.

Drugo področje, o katerem je tekla beseda, je bila reorganizacija poslovnega sistema, posebej pa trgovskih družb. Uprava je sindikatom podrobno razložila razloge in cilje reorganizacije. Vodstvo ocenjuje, da je bil to nujen poslovni ukrep in da v zvezi z njim ne pričakuje večjega števila presežnih delavcev. Ocenjuje celo, da bo primanjkovalo ustreznih kadrov, predvsem prodajalcev.

Sindikatu je vodstvo zagotovilo, da bo pravočasno vključen v vse nadaljnje postopke reorganizacije, posebej, ko bo šlo za akt o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest, ki ga bo dobil v obravnavo in presojo.

Razgovor je potekal v konstruktivnem ozračju, saj se uprava zaveda, da je partnerski odnos s sindikatom tudi njen interes, ker se le na tak način lahko zagotovi socialni mir. Temeljni načini sodelovanja so dogovarjanje, spora-

zumevanje in pogajanje, ne pa ultimativno postavljanje zahtev ene ali druge strani. Zato bo sindikat upravi poslovnega sistema posredoval pogodbo oziroma dogovor,

V zvezi s potrdili za premalo izplačane plače, ki naj bi jih delavci uporabili pri lastninjenju, je vodstvo poslovnega sistema sindikatu zagotovilo celovito informacijo, na osnovi katere se bo sindikat dokončno odločil, na kakšen način bo zahteval realizacijo terjatev delavcev do posameznih družb, ki so potrdila izdale.

Uprava je sindikatom podrobno razložila razloge in cilje reorganizacije. Vodstvo ocenjuje, da je bil to nujen poslovni ukrep in da v zvezi z njim ne pričakuje večjega števila presežnih delavcev. Ocenjuje celo, da bo primanjkovalo ustreznih kadrov, predvsem prodajalcev.

Temeljni načini sodelovanja so dogovarjanje, sporazumevanje in pogajanje, ne pa ultimativno postavljanje zahtev ene ali druge strani. Zato bo sindikat upravi poslovnega sistema posredoval pogodbo oziroma dogovor, na podlagi katerega bodo zagotovljeni pogoji, potrebni za učinkovito sindikalno delo.

na podlagi katerega bodo zagotovljeni pogoji, potrebni za učinkovito sindikalno delo.

V razgovoru s sekretarjem Mercatorjeve uprave **Tomažem Ravnikarjem** so sindikati napovedali aktivnost za izvolitev svetov delavcev po posameznih družbah in koncernskega sveta delavcev. Sveti se bodo volili na podlagi določb zakona o soupravljanju. Pri tem gre za razmeroma zahtevno strokovno nalogo, ki jo ne bo mogoče obvladati brez ustreznega znanja in pomoči strokovnih služb v posameznih družbah. Tudi v tem razgovoru so sindikalisti ponovno poudarili potrebo po njihovi vključitvi v razpravo o aktu o sistemizaciji delovnih mest.

Ta akt namreč opredeljuje zahtevnost posameznih delovnih mest in je neposredno povezan z vrednotenjem delovnih mest v skladu s tarifnim delom kolektivne pogodbe dejavnosti. Splošna kolektivna pogodba za gospodarstvo zahteva, da ima akt o sistemizaciji vsaka družba in da se akt pred sprejetjem predloži v mnenje sindikatu, zakon o soupravljanju pa nalaga, da se sprejema z njegovim soglasjem. Zato je primerno dolg rok za razpravo o tem aktu nujen.

Posebej so sindikalni sestanek z upravo profitnega centra sklicali tudi v **Nanosu**. Tega sestanka so se udeležili **funkcionarji ZSSS Brane Mišič, Rajko Lesjak, Sandi Bartol, Bojan Kramar in predsednica konefernce Merca-**

torjevega sindikata Katja Galof. Nanosovi sindikalisti so poudarili potrebo po vključevanju v vse reorganizacijske aktivnosti, predvsem pa v vse postopke, ki spreminjajo delovnopравни in zaposlitveni položaj delavcev ter sistem plač.

Vodstvo profitnega centra je sindikatom predstavilo rezultate gospodarjenja, predvsem pa pozitivne učinke v letu 1995 začete sanacije. Oboji so pri tem ocenili, da so rezultati posledica dobre politike vodenja in predvsem velikih naporov zaposlenih, ki so z drugačnim delovnim režimom uspeli ohraniti promet, obenem pa se lotiti prenove trgovskih objektov. Po mnenju sindikalistov, bi se ta uspeh moral odraziti tudi v žepih zaposlenih. Predsednik sindikata profitnega centra **Dušan Djordjević** je namreč postavil odločno zahtevo, da je treba delavcem za dodatno delo, ki so ga opravili pri posodabljanju trgovin in pri letnih inventurah, ustrezno plačati. V zvezi s tem bo pripravljen sporazum med sindikati in upravo profitnega centra.

Mercatorjeva uprava in uprava profitnega centra Nanos sta pokazali voljo in pripravljenost za sodelovanje s sindikati in to je treba vzeti kot spodbudo nadaljnjemu sindikalnemu delu v Mercatorju.

Sandi Bartol


Svobodni Sindikati Slovenije

NE S SPLOŠNIM AKTOM, S PODJETNIŠKO KOLEKTIVNO POGODBO

V Poslovnem sistemu Mercator d.d., bo moralo tudi soupravljanje dobiti svojo dimenzijo. V nadzornem svetu, v katerem so trenutno samo predstavniki kapitala, je okrnjen vpliv delavcev na odločitve, ki posegajo v materialni in socialni položaj delavcev.

Zakon dopušča, dve možni obliki urejanja pravic, obveznosti in odgovornosti delavcev iz delovnega razmerja, plač in nadomestil ter pogojev za sindikalno delo, in sicer splošni akt ali podjetniško kolektivno pogodbo (113. člen ZDR).

Sindikati menimo, da je treba te zadeve v podjetjih urejati s podjetniško kolektivno pogodbo in ne s splošnimi akti. S splošnim aktom, kot enostranskim aktom pristojnega organa podjetja, se namreč lahko urejajo le tista vprašanja s področja delovnih razmerij, ki po svoji naravi ne morejo biti predmet dvostranskega dogovarjanja oziroma pogajanja.

Če torej vse pravice, obveznosti in odgovornosti delavcev iz delovnega razmerja ureja le splošni akt, ki ga enostransko sprejemata nadzorni svet ali uprava, je s tem kršeno

eno od temeljnih načel pravne ureditve dela, to je načelo enakopravnosti subjektov delovnega prava.

Zato je podjetniška kolektivna pogodba inštrument, ki vzpostavi ravnovesje med interesi kapitala in dela ter na osnovi partnerskega odnosa definira pravice, obveznosti in odgovornosti delavcev. In če se podpisana podjetniška kolektivna pogodba izvaja, se tudi sindikat obvezuje spoštovati socialni mir.

Sandi Bartol


Svobodni Sindikati Slovenije

BRETONSKI ZADRUŽNIKI V MERCATORJU

Decembra lani je Mercator obiskalo vodstvo največje francoske zadruge COOPAGRI BRETAGNE.

Lani so zadrugo obiskali predstavniki naših zadrug in živilsko-predelovalnih podjetij.

*Francoska praksa - praksa discipline, morale
in predvsem čistih računov.*

Bretonske zadrugnike so predstavljali predsednik zadruga g. Joseph Le Breton, generalni direktor g. Georges Barbalet, g. Jean-Bernard Sollicec, direktor za proizvodnjo in prehrano živali in g. Georges Royont, direktor CICAD iz Pariza. Obiskali so M-KŽK Kmetijstvo Kranj, M-KG Kočevje, M-Agrokombinat Krško, M-KZ Krka, M-Mesno industrijo Ljubljana in M-Mlekarno Kranj. V krškem hotelu Sremič so direktorjem naših zadrug in kmetijskih podjetij podrobneje predstavili delovanje, proizvodne in tržne programe zadruga.

Bretonska kmetijska proizvodnja

Bretanja (Bretagne) leži na skrajnem zahodnem delu Francije, šteje 3,7 milijonov prebivalcev, zavzema pa 6% ozemlja francoske države. Na tem območju ustvarijo 12% francoske kmetijske proizvodnje. V letu 1993 so imeli bretonski kmetje, povezani pretežno v dve zadrugi, naslednje deleže v francoski kmetijski proizvodnji:

- 22% mleka,
- 45% perutnine,
- 45% konzumnih jajc,
- 53% prašičev.

Zadruga COOPAGRI

Zadruga se ponaša s 85 letno tradicijo. V letu 1994 je kot skupna enovita in splošna zadruga ustvarila nekaj čez 8 milijard francoskih frankov prometa, od tega 34% z mlekom in mlečnimi izdelki, 16% s krmili, 15% s prašiči, 13% s prodajo zaščitnih sredstev in gnojil, 11% s prodajo zelenjave, 7% s prodajo goveje živine in mesa ter 4% s prodajo jajc. 12% vsega prometa je ustvarjeno z izvozom. Gov-eje in svinjsko meso sta namenjena Evropski uniji, piščančje meso potuje na Bližnji vzhod, mleko v prahu na Japonsko, krompir na Srednji vzhod, vsa zelenjava pa je namenjena Evropski uniji.

Povezovanje s kmeti

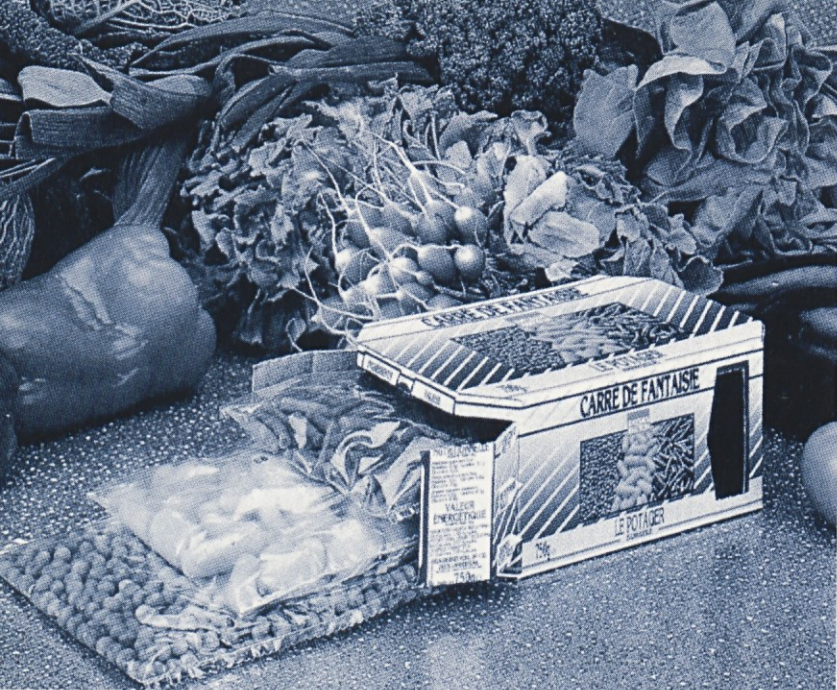
V Bretanji je preko 70.000 kmetij in vsak drugi kmet je član zadruga **COOPAGRI BRETAGNE**, ki povezuje več kot 30.000 kmetov. Seveda gre za kmetije z velikimi površinami, saj je le na njih možno organizirati donosno

in racionalno pridelavo. Tako so v zadrugno pridelavo zelenjave vključene le površine, ki so večje od 5 ha. Značilna je visoka stopnja specializacije in strojne obdelave ter delitev dela. Kmet da na razpolago zemljo, ki jo pripravi za setev, poseje seme, ki ga dobi od zadruga in skrbi za dobre rastne pogoje ter za pravočasno najavo obiranja in žetve pridelka. To opravijo za to usposobljene strojne ekipe, ki pridelke sproti odvažajo po sistemu "just in time" v industrijsko predelavo oziroma v središča, kjer pripravijo svežo zelenjavo za trg.

Omenili smo že, da Bretanjo obvladujeta dve zadrugi. Kmetje se

prostovoljno odločajo, v katero od obeh zadrug se bodo včlanili. Vendar, če izstopijo iz ene z namenom, da se vključijo v drugo, to ni dopustno. Tega se kmetje zavedajo in ta red spoštujejo. Zadruga skrbi, da med vsemi njenimi gospodarskimi dejavnostmi vladajo solidarnostni odnosi, saj je njen interes, da vsi člani zadruga preživijo, seveda pod pogojem, da vsi dobro delajo in primerno gospodarijo. Razlog za tako ravnanje tiči v spoznanju, da gre za dejavnosti, ki so v veliki meri odvisne od vremenskih razmer - vremensko ugodno leto lahko prinese visoke dobičke, drugič pa nič. Zato se profit med poslovnim letom preliva na podlagi vnaprej dogovorjenih in med letom zagotovljenih cen za odkup vsega pridelka. Ta je vnaprej dogovorjen s pogodbo s posameznim kmetom glede na posejano površino. In dejansko mora kmet ves pridelek na pogodbeno zasajeni površini prodati zadrugi, ta pa je tudi dolžna ves pridelek odkupiti. Odkupne cene se določajo vnaprej glede na standardizirani hektarski donos posamezne kul-





ture. Od ustreznosti in učinkovitosti dela kmeta je odvisno, koliko bo zaslužil s pridelkom in kolikšen bo ta v primerjavi z normiranim. Cene se oblikujejo skozi celotno proizvodno in prodajno verigo.

Preglednost nad poslovanjem

Bistven dejavnik zaupanja v zadržno delo je preglednost nad stroški, kalkulacijami in cenami na tržišču. V osnovi mora biti zagotovljen zaslužek vsaki dejavnosti in fazi dela, ki je vključena v proizvodni ali delovni proces. Preglednost nad dejanskimi stroški, zaslužki in kalkulacijami je v zadrugi urejena že od vsega začetka. V zadržni zgodovini se še ni zgodilo, da bi uporabili "ponarejene kalkulacije". Tako je ustvarjeno popolno zaupanje med vsemi udeleženci - od kmetov, do predelovalcev in prodajalcev.

Vsaka od zadržnih dejavnosti je samostojna analitska in obračunska enota, ki za poslovanje razpolaga s svojim kapitalom, ima svoj poslovodni kader in pregled nad trgom kot celoto, saj ta diktira končne cene in zaslužke.

Seveda pa je drugače, ko se v zadrugi odločajo o skupnih strateških investicijah. Takrat dejavnosti preko interne banke združujejo sredstva za skupno dobro. V teh skupno ugotovljenih razvojnih potrebah sodelujejo tudi kmetje s svojim denarjem. Na podlagi lastnih sredstev pridobijo enak znesek kredita pri banki in se tako skupaj zavežejo k poštenemu, preglednemu in učinkovitemu poslovanju. Zadruga skuša vse svoje dejavnosti čim bolj specializirati in kar se da znižati stroške v vsakem delu proizvodnega procesa.

Notranja organizacija in upravljanje zadruga

Še nekaj informacij o "samoupravni zgradbi" zadruga in o sodelovanju med zadržnim svetom in upravo.

30.000 kmetov so neke vrste delničarji s 5% vložkom, ki se odmeri od letnega prometa posameznega kmeta z zadrugo. V zadrugi je zaposlenih 3.642 delavcev, ki so z zadrugo v delovnem razmerju. Kmetje zadrugi prodajo ves pridelek, z repromaterialom pa se oskrbujejo zgolj v zadržinih prodajalnah z imenom "Zeleni krog".

Teritorialno je zadruga razdeljena na 15 območij, njihovo delovanje usklajuje 15 predsednikov in vodi 15 direktorjev. Istočasno je zadruga razdeljena na 8 dejavnosti, ki jih usklajujejo direktorji dejavnosti in področni sveti dejavnosti.

Zadruga deluje kot enovito podjetje z 48 podružnicami in 15 industrijskimi obrati. V teh podružnicah volijo 48 članski upravni odbor, ki vsako leto voli 20 članski menedžerski biro. Ta nadzoruje delo plačane poslovodne strukture. Člani upravnih odborov se volijo za 3 leta. Vsako leto pa poleg 20 članov biroja, volijo še predsednike območnih svetov in skupščin dejavnosti ter predsednika zadruga. V 85 letnem delovanju zadruga je sedanjí predsednik zadruga njen četrti predsednik, kar kaže, da so predsedniki zadruga resnično ugledne in zaupanja vredne osebnosti.

Skrb za poslovanje

Posle zadruga vodijo generalni direktor in 8 direktorjev dejavnosti, ki svoje odločitve usklajujejo z 20 članskim menedžerskim birojem. Generalni direktor in predsednik zadruga se sestajata tedensko, 20 članski biro zaseda vsak mesec, 48 članski svet pa na dva meseca. Tako je med izvoljenimi predstavniki in upravo - direkcijsko zadruga letno 18 sestankov. Vsak petek se 8 direktorjev sestane z generalnim direktorjem in predsednikom zadruga.

Tako v interesu zadruga kot kmetov je izobraževanje. Zadruga na svoje stroške izobražuje kmete, kar bistveno prispeva k razumevanju gospodarjenja, upravljanja in poslovanja v zadrugi. Znanje omogoča enakopravne in strokovne pogovore med člani upravnih svetov in menedžerji. In kaj so naši gostje rekli o naši deželi? Očarala jih je, z nekaj zavisti pa so sprejeli podatke o naši pridelavi mleka.

Stanko Klemenčič-Saražin in Zvone Bertok



USPEH JE ODVIŠEN OD ODNOSOV V VODILNEM MOŠTVU

Kakšni naj bodo odnosi med prvim možem podjetja - predsednikom uprave in menedžerjem za informatiko, če naj bo prenavljanje podjetja uspešno? Izkušnje iz belega sveta utegnejo biti dobrodošle tudi v Mercatorju.

Našim razmeram ustrezno smo prilagodili angleško profesionalno izrazoslovje. To pa z namenom, da bo članek bolj razumljiv večini bralcev. Članek je preveden in povzet iz revije CIO (The Magazine For Information Executives), ki je izšla oktobra 1995.

Vodilna menedžerja naj mislita enako

Od odnosov med člani vodilne podjetniške ekipe je v veliki meri odvisna usoda podjetja oziroma družbe. Še zlasti takrat, ko se podjetje odloča za večje in pomembno poslovno preoblikovanje. V teh razmerah so še posebej pomembni odnosi med prvim možem podjetja (Chief Executive Officer - po naše predsednikom uprave) in direktorjem za informacijski sistem oziroma informatiko podjetja (Chief Information Officer).

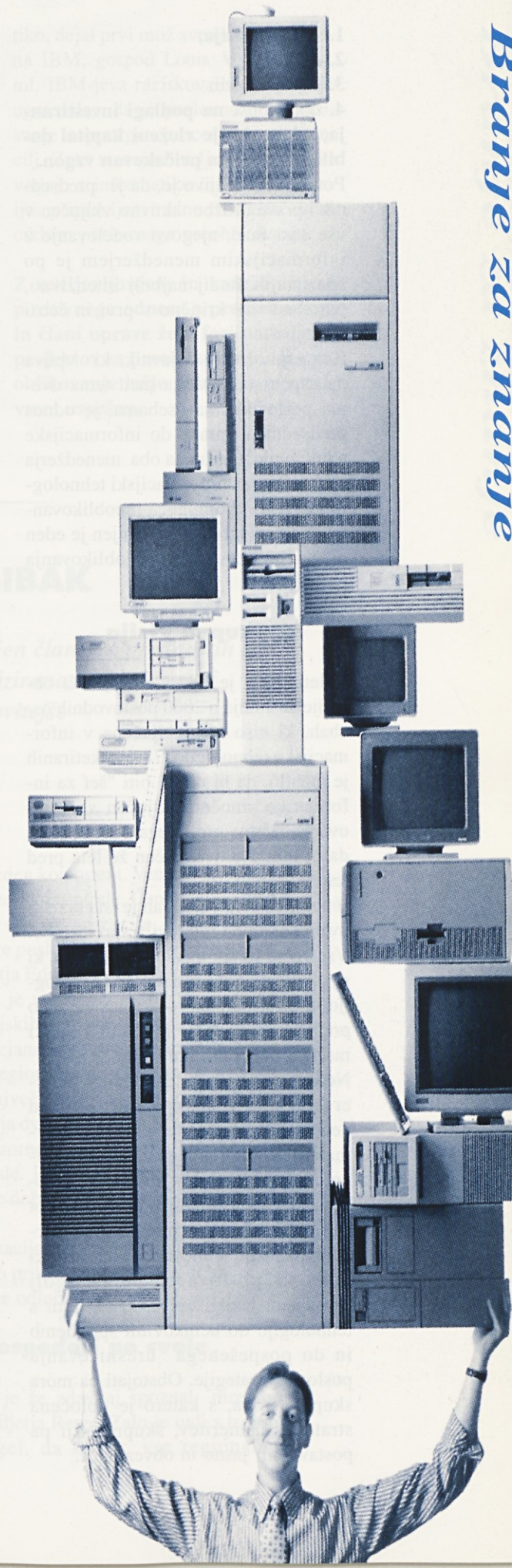
V večnem tržnem nemiru je verjetnost, da bo družba slej ko prej potrebna preoblikovanja, zelo velika. Poslovno preoblikovanje sprožajo konkurenca, vsesplošne politične in gospodarske spremembe, nepričakovani napredki tehnologije in večji premiki na ustaljenih tržiščih. Nič čudnega torej ni, da večina velikih družb nenehno spreminja odločitve o načinu izvajanja svojih programov. V tem procesu se spremembe valijo skozi spremembe v organizaciji, od koder valovi butajo v vrste uprave in v vrste delavcev. Rušijo se obstoječe hierarhije in izkoreninjajo ustaljene delovne navade.

V tem splošnem vrvenju se ne spreminja in preoblikuje samo poslovanje. Korenito se spreminjajo vloge poslovnih ljudi, zlasti še vloga direktorja informacijskega področja. Minili so časi, ko je bil vodilni mož, odgovoren za področje informatike, zgolj hišni tehnolog - računalniški strokovnjak, ki je bolj slučajno kot ne, delal v finančni službi podjetja.

Minulost teh časov zahteva tudi nov odnos med predsednikom uprave in direktorjem (šefom) informacijskega sistema družbe. Takšnega, ki poudarja vrednost, ki jo "šef za informatiko" s svojimi spoznanji in vedenjem o podjetju, z znanjem o ekonomiki poslovanja in njej podrejenimi procesi, lahko vnese v preoblikovanje. Kolikšna je vrednost tega odnosa, so družbe svetovnega formata že zdavnaj spoznale in ga s pridom vnovčujejo.

To dejstvo izhaja iz ugotovitev cele vrste raziskovalnih študij, ki jih je opravila svetovalna skupina IBM (IBM Consulting Group). Študije so bile opravljene za boljše razumevanje vloge pomena menedžerjev, ki se ukvarjajo z informatiko, zlasti, kadar je njihova vloga tesno povezana s preoblikovanjem podjetja. Ugotovitve so dobrodošel kašipot "informacijskim menedžerjem", ki so vključeni v korporacijske spremembe ali pa so morda celo njihovi začetniki in spodbujevalci.

V preučevanih družbah so izvedli uspešno poslovno preoblikovanje. Za vse te družbe velja nekaj skupnih značilnosti: napredovale so po logični poti, sestavljeni iz več različnih faz:



Branje za znanje

1. skupna vizija,
2. načrt,
3. izgradnja in
4. donosnost na podlagi investiranja, s katerim je vložen kapital dobil potreben in pričakovan vzgon.

Povsem razumljivo je, da je predsednik uprave družbe aktivno vključen v vse štiri faze, njegovo sodelovanje z informacijskim menedžerjem je po spoznanjih študij najbolj intenzivno, potrebno in kritično v prvi in četrti fazi.

Kot najmočnejši dejavnik, ki vpliva na uspeh sodelovanja med tema dvema poslovnima osebama, je odnos predsednika uprave do informacijske tehnologije. Če imata oba menedžerja enako menje o informacijski tehnologiji kot tisti, ki omogoča preoblikovanje, je odnos izreden - izpolnjen je eden od pogojev za uspeh preoblikovanja podjetja.

Skupna vizija

V letu 1993 je bila v reviji CIO objavljena študija o 2000 poslovnih oseb, ki niso bile vključene v informacijsko tehnologijo. 78% anketiranih je menilo, da bi moral biti "šef za informatiko" močno vključen v oblikovanje načrtov prejšnjega leta, 62% pa, da bi moral biti vključen že leta pred tem.

V svojih zadnjih študijah je ista raziskovalna skupina ugotovila spremembe. Vse večje število poslovnih oseb, ki se ukvarjajo z informacijsko tehnologijo in informatiko, poroča neposredno predsednikom uprav družb in v veliki meri so tudi člani uprav.

Neposreden poročevalski odnos je sicer koristen, vendar precej manj od neposredne vključitve "šefa za informatiko" kot koristnega člana v vodilno moštvo družbe. V tem moštvu mora biti šef za informatiko upoštevan kot poslovni mislec s podjetniško perspektivo, kot tehnološki vizionar, ki lahko v poslovnem in ne zgolj tehničnem jeziku opiše, kako tudi s tehnologijo do učinkovitih sprememb in do pospešenega uresničevanja poslovne strategije. Obstojati pa mora skupna vizija, s katero je določena strateška usmeritev, skupni cilji pa postavljeni jasno in obvezujoče.

V tej začetni fazi mora biti odnos med "šefom za informatiko" in predsednikom uprave družbe zelo jasen. "Šef za informatiko" mora:

- predsednika uprave prepričati, da je informacijska tehnologija lahko bistven dejavnik pri preoblikovanju;

- pomagati pri ustvarjanju skupne vizije tega preoblikovanja;

- ugotoviti uporabnost informacijske tehnologije za podporo viziji, doseči mora odobritev celotne strategije za uporabo njene zmogljivosti in doseči odobritev njenega nakupa;

- obveščati predsednika uprave o ustreznih tehnoloških trendih in njihovih implikacijah ter najboljših načinih uporabe;

- nedvoumno predstaviti in zagotoviti, da bo strategija in zgradba informacijske tehnologije delovala v prid nove poslovne vizije.

Kar zadeva zadnjo točko, lahko informacijska tehnologija pomeni le dodaten strošek, lahko pa zagotovi tudi hitrejši odgovor na nastajajoče poslovne potrebe in ustvari dolgoročno konkurenčno prednost. Nedvoumno razumevanje in sprejemanje te možnosti s strani predsednika uprave, olajša življenje menedžerju, odgovornemu za informacijski sistem oziroma informatiko.

Vmes se posvetiti drugim

Srednje faze zahtevajo manj intenzivno sodelovanje med predsednikom uprave in "šefom za informatiko", zato se slednji lahko posveti drugim pomembnim ljudem v podjetju.

V fazi načrtovanja se ugotovi model poslovanja, poslovni procesi se definirajo in sestavi glavni načrt - tak, ki

daje celovit, vendar zelo podroben pregled celotnega preoblikovanja družbe. Faza izgradnje vključuje uveljavitev novih procesov. Začnejo se premiki v korporacijskem načinu razmišljanja, ki jih omogoča informacijska tehnologija in uvajajo se novi načini upravljanja s premoženjem.

V teh dveh fazah je glavno delovanje "šefa za informatiko" namenjeno sodelovanju poslovnim ljudmi, ki vodijo druga področja. To pa zato, da se zagotovi vključitev informacijske tehnologije tudi v preoblikovanje teh področij. To zagotavlja, da vse poslovne strategije vsebujejo integralno komponento informacijske tehnologije. V fazi izgradnje so torej najbolj kritični odnosi s posamezniki, ki se branijo preoblikovanja in z upravitelji različnih poslovnih procesov, ki so izpostavljeni spremembam.

Investiranje

Ob pobudah za poslovne naložbe se odnos med predsednikom uprave in šefom za informatiko ponovno okrepi. Zato, ker uspešno preoblikovanje ne spreminja samo obstoječih procesov, ustvarja namreč tudi množico novih poslovnih priložnosti.

V fazi takoimenovanega "vzvodnega investiranja" - to je investiranja, s katerim družba dosega donos, boljši od bančnih obresti (opis je zelo poenostavljen), skuša družba izkoristiti novo razvite sposobnosti in ustvariti večjo vrednost za firmo. V teh trenutkih je vloga "šefa za informatiko" v prepoznavanju komponent, ki so nujne za informacijsko podporo novim poslovnim naložbam. Tu postane fleksibilnost informacijske tehnologije in njene infastrukture bistvenega pomena za doseganje vizije družbe.

Če "šef za informatiko" v tej fazi odigra aktivno vlogo, lahko nastopa kot podjetniški partner v in izven družbe, ki zna identificirati, opravičiti in vplivati na nove priložnosti. Včasih lahko to pomeni širjenje vplivne sfere družbe preko meja prvotne vizije, vendar so to odločitve, za katere je potrebno trdno soglasje in podpora s strani predsednika uprave družbe.

Preoblikovanje - način življenja

V okoljih, kjer je poslovno preoblikovanje postalo način življenja družb, se bo vloga šefa za informatiko in zlasti njegov odnos s predsednikom uprave, še naprej spreminjal in razvijal. Ni torej čudno, da se za menedžerje s področja informatike že uveljavljajo nekatere nove, vsebinsko ilustrativne oznake, kot "zaupni svetovalec", "vizionar", "ustvarjalec tehnologije, ki omogoča ...", "partner poslovanja in upravljalca procesov", "aktivni faktor sprememb" in "inovator".

"Vloga menedžerjev s področja informatike in informatizacije je izredna priložnost za uveljavitev sprememb v družbah, v katerih delamo. Vloga ima ogromno razsežnosti, izreden domet in je dejansko kritični dejavnik uspešnosti vsakega poslovanja, ki ga poznam," je dejal eden od udeležencev študije.

"Informacijska stroka gre skozi iste razvojne faze, kot so šle mnoge stroke pred več leti od izvedenca - specialista, do mest v upravi. Družbe, ki se bodo tako razvijale, bodo imele konkurenčno prednost," pa je o menedžerju, pristojnem za informa-

tiko, dejal prvi mož svetovnega velika IBM, gospod Louis V. Goerstner, ml. IBM-jeva raziskovalna skupina je ugotovila, da je poslovno preoblikovanje nepretrgan proces in ne končni cilj. Zato morajo biti ljudje, ki se ukvarjajo z informatiko in informatizacijo, pripravljeni vedno znova začeti cikluse poslovnega preoblikovanja.

Z uveljavljanjem in vzdrževanjem pozitivnega odnosa s predsednikom in člani uprave že v fazi nastajanja projektov za preoblikovanje, je preoblikovanje lažje, mirnejše in predvsem uspešno.

EDEKA - VELIK, Vendar ŠIBAK

V reviji Manager Magazin, ki je izšla decembra 1995, je bil objavljen članek o prednostih in slabostih tega velikana med trgovci z živili. Okostenela organiziranost, spori zaradi samozadostnosti in podobno, so ovira za učinkovitejše tekmovanje s konkurenco.

Edeka je finančni velikan. Po podatkih o prometu je bila trgovska skupina Edeka v evropskem merilu z 52,5 milijardami mark druga največja trgovska družba, ki se ukvarja s trgovanjem z živili. Dobro izhodišče, ki je ogroženo zaradi sporov o organiziranosti te trgovske skupine in tudi zaradi siceršnjih nesoglasij o razvoju družbe. Podjetje je kar hud primer organizacijske in poslovne okostenelosti.

Združba, ki je ni lahko premakniti

Edeka je tristopenjsko organizirana družba, bolj združba 9.300 samostojnih trgovcev na drobno, 15 regionalno organiziranih (zadružnih) grosistov in centrale Edeka.

O velikosti in šibkostih, bolj slabostih Edeka, govori predsednik uprave oziroma centrale gospod Horst Neuhaus, zelo zadržano. Tudi navdušenje in zadovoljstvo nad dobrimi stranmi tega podjetja, kot sta velikost tržišča in velika tekmovalnost med člani tega združenja trgovcev, izraža zelo zadržano. Tako obnašanje predsednika centrale skupine Edeka je razumljivo, saj stanje v resnici še zdaleč ni rožnato.

Zadružno organizirano trgovsko podjetje je sprto. Boji za oblast in medsebojna prerekanja onemogočajo odločitve o prihodnosti. Posledica: Edeka je, v primerjavi z Rewe in Aldi (tudi vodilni trgovski podjetji), v očeh kupcev in dobaviteljev

komaj omembe vreden konkurent. Vendar krivda za to ne zadeva predsednika centrale. Čeprav je najvišji predstavnik trgovske organizacije, nima skoraj nobene besede. To je posledica zapletene organizacijske zgradbe podjetja Edeka.

Moč tega podjetja je v regijah. 9.300 trgovcev na drobno in 15 regijskih živilskih grosistov oziroma njihovih vodstev dejansko gospodari v skupini Edeka. Brez soglasja regionalne gospode se nič ne zgodi. Kdor obrne največ kapitala, ima tudi največji vpliv. Tako direktorja dveh največjih grosističnih podjetij kot člana nadzornega sveta Edeka nadzorujeta predsednika centrale. Pristojnost Edekove centrale je le obračunavanje dobavljenega blaga s proizvajalci.

Okostenela organizacijska zgradba skupine Edeka je ovira za učinkovito prilagajanje trgu, če in kadar so za to potrebne hitre odločitve.

Vsak gospodari po svoje

To slabost Edeka je že zdavnaj spoznal direktor konkurenčnega podjetja Rewe. Zato je tudi s trdimi metodami dosegel, da so se vse regionalne

grosistične zadruge oziroma grosistična podjetja prodala Rewejevi centrali. Pri skupini Edeka je povsem drugače, saj v njej vlada velika demokracija. Zastarel sistem organizacije kroji dnevno politiko namesto, da bi:

- regionalne grosistične organizacije združile svojo kupno moč, vedno pogosteje samostojno trgujejo s proizvajalci in tako ostajajo morebitni količinski popusti neizkoriščeni;
- skokovito vpeljali diskontno prodajo, se Edeka iz strahu pred "svojimi" majhnimi trgovci odpoveduje tej zlati jami prihodnosti in s tem onemogoča povečanje nabavnih količin in doseganje boljših nabavnih cen;
- oblikovali enoten nastop na trgu, ukrepa vsak na lastno pest, nekateri regionalni grosisti imajo in odpirajo podjetja celo pod izmišljenimi imeni, enotna predstavitev na tržišču in ohranitev celostne podobe zaradi tega skoraj ni mogoča;
- se osredotočili na konkurenco, trošijo nekateri regionalni direktorji svoje moči za medsebojne in območne spore znotraj Edeka, ker jim je lastna neodvisnost pomembnejša od blagostanja celotne organizacije.

Poleg teh težav pa ima Edeka težave tudi z lastninskimi deleži. Z nakupi nekaterih regionalnih družb oziroma podjetij, centrali njeni paketi delnic ne prinesejo niti toliko, kolikor plačuje obresti za kredite, ki jih je morala najeti za njihov nakup. Tako se pri velikih regionalnih družbah v sestavu Edeka, ki na koncu poravnava izgube, množijo zahteve, da bi zmanjšali deleže pri tovrstnih družbah.

Vendar stanje Edeka danes ni tako slabo, kot je bilo še pred desetimi leti, ko je Neuhaus prevzel delovno mesto predsednika uprave. Že takrat je videl problem prav v regionalni razpršenosti podjetja. Leta 1985 je 30 grosistov gospodarilo po svoje. Postopoma je Neuhaus prepričal člane Edeka, da so se manjša podjetja združevala v večja. To počne še danes. Tako bo, če bo veljalo dogovorjeno, v začetku leta 1996 v Edeki še vedno trinajst samostojnih podjetij - "Dejansko dvanajst preveč" pikro pripominjajo poznavalci nemških razmer. Neuhaus pa snuje združevalne načrte, po katerih bo v Edeki samo še devet samostojnih podjetij. Kljub vsem težavam s trstopenjsko zgradbo, pa si Neuhaus ne želi dvostopenjske organizacije po vzoru konkurenčnega podjetja Rewe. Neuhaus opozarja, da bi z odvzemom samostojnosti "regijam vzeli moč in oslabili lastno iniciativo." Izjava vsebuje določeno mero resnice, pa tudi taktične obzirnosti do grosistov. Kajti tudi, če si Neuhaus želi dvostopenjsko or-



ganizacijo, tega ne sme povedati na glas, saj bi ga že naslednji dan regionalni direktorji hudo napadli. Zaradi javno povedanih tovrstnih teženj, so regionalni gospodje brezobzirno "odžagali" nekdanjega finančnega direktorja Edeka - najresnejšega kandidata za Neuhausovo nasledstvo.

Ob združitvi Nemčij je bil dogovorjen tudi razmah Edeka v nove zvezne dežele. Dog-

ovora se Edekova podjetja, ko so osvajala nekdanji vzhodnonemški prostor, niso prav pretirano držala. Neuhaus si je zato obupno prizadeval zadržati regionalne veljake v dogovorjenih mejah in jim na skupščini supine Edeka očital propad vrednot, "ki je na pohodu tudi v Edeka". To njegovih nasprotnikov ni zanimalo. Suho so ga zavrnili "Vedno je prihajalo do prekrivanja interesnih območij."

Provinca je poskrbela za nemir

Prepirljivi Edekajevci so si najhitreje v laseh, kadar gre za skupen nakup. Vsak se sam namreč čuti dovolj močnega, saj pri grosističnem prometu 3 - 4 milijarde DEM lahko vsak sam pri proizvajalcih izposluje ugodne cene. Poleg tega pa tudi proizvajalci sami snubijo trgovce. Kdo bo torej prostovoljno odstopil Edekovi centrali dejavnost, ki prinaša neposredne ugodnosti?

Vendar se je med direktorji Edeka našel tudi mož, ki misli drugače, misli predvsem na prihodnost. Sredi leta 1994 je s pismom regionalnim direktorjem vznemiril celotno skupino. V pismu je napisal, da celotna organizacija, zaradi preveč razpršene nabave, dobi le delček razpoložljivih nabavnih ugodnosti. Edeka ima sicer največji promet v živilski panogi, po nabavnih pogojih pa sodi "med šibke zasledovalce konkurentov". Kot dokaz je mož citiral ekspertizo državne monopolne komisije, ki je ugotovila, da "Organizacija Edeka, na podlagi trenutne organizacijske in odločujoče strukture, nikomur še ne more biti resen tekmeč." Poleg tega se je temu možu iz province zdelo popolnoma nerazumljivo, da Edeka kot skupina ne sklepa skupnih poslov niti z blagovnimi znamkami, kot je na primer Coca-Cola. Proizvajalci samostojno nastop podružnic Edeka na veliko izkoriščajo. Med nabavno ceno največjih in najmanjših regionalnih grosistov je razlika v nabavnih cenah le 3-4%, vendar so to ogromne razlike v primerjavi z majhnimi maržami v trgovini. Na podlagi vznemirljivih navedb drugače mislečega člana Edeka, so se regionalni direktorji le zedinili, da bo centrala Edeka leta 1994 sklepala posle z 32 blagovnimi znamkami, konec leta 1995 pa se bo Edeka s skupnimi pogodbami že dogovarjala s 43 proizvajalci.

Med kupci velja Edeka za majhno in drago

Mož, ki je povzročil vznemirjenje in premik, še ni zadovoljen, kajti 43 proizvajalcev pokrije šele 25% blaga. Rezerve so torej še ogromne.

V kupčevih očeh je Edeka majhna in draga, je sinonim za majhne špecerije. Ta predstava izhaja tudi iz dejstva, da imajo skoraj vsi grosisti še

svoje prodajne verige, kot so večji supermarketi - že kar majhna regijska podjetja, ki nosijo povsem izmišljena imena in pripadnosti v skupino Edeka torej ni opaziti. Podoba v očeh kupcev je prinesla nekaj streznitve, toda pravega premika ni.

Centrala Edeka skuša z denarjem in lepimi besedami poenotiti ves ta živopisani nastop na tržišču, saj lastnikom trgovin, ki izobesijo napise s firmo "Edeka", povrne stroške. Neuhaus celo meni, da bi morali z najmanjših trgovin, ki kvarijo splošno mnenje in ugled Edeka, odstraniti njen značilni modro rumeni zaščitni znak. To je težko uresničiti saj Neuhaus že sam pravi "Raje bi si odrezali desno roko, kot pa odstranili tablo Edeka."

Poseben problem: odnosi med družbami

V Edeka pa so zanimivi še drugi pojavi, ki kažejo na "kakovost" odnosov v skupini. Naj se centrala Edeka še tako trudi, da bi kljub najmočnejšemu paketu delnic v posameznem podjetju, to podjetje pripravila do sodelovanja v skupnih nabavah ali drugih za celotno organizacijo pomembnih zadev, tega, zaradi staturanih ureditev posameznih družb, ne more. Te statutarne določbe so nasledek združne preteklosti podjetij. Za predsednike upravnih odborov teh družb je to ugodno, saj dejansko lahko počnejo kar hočejo, predvsem pa se jim ni treba ozirati na velike delničarje. Predsednik uprave Edeka lahko predsednika uprave n.pr. podjetja AVA lahko le prosi, da bi AVA svoje nakupe oblikovala v sodelovanju s centralo Edeka. Temu pa to še na misel ne pride, saj mu je pomembnejša lastna neodvisnost, kot za nekaj odstotkov boljši nakupni pogoji. Vse sku-paj ne bi bilo tako slabo, če

- Gosta mreža 9.300 trgovin zasebnih samostojnih trgovcev, ki so izredno motivirani in pripadni ter nosilci visoke stopnje poznavanja imena "Edeka" med kupci;
- Velika moč v odnosih s proizvajalci zaradi obsežnih nabav;
- Trden položaj v novih zveznih deželah, kjer so odpravljene majhnetrgovine prejšnjih konzumnih zadrug.

Slabosti

- Tristopenjska organizacija (centrala, grosisti, samostojni trgovci) otežuje in zavira odločitve; centrala nima nobene moči;
- Neenoten nastop na tržišču, saj trgovine nosijo različna imena; sodelovanje pri oglaševanju ostaja neizkoriščeno;
- Regionalni grosisti večinoma nakupujejo samostojno, zato ni optimalnega izkoristka, saj je tak nakup predrag;
- Grosisti se prepirajo o mejah svojih območij, predvsem v novih zveznih državah;
- Majhen dobiček in nikakršen vpliv iz naslova 49,9% lastništva v hčerinski družbi AVA kot največji družbi;
- Velike izgube pri hčerinskem podjetju Nanz.

bi pogodba z AVO centrali Edeka prinašala pošten dobiček. AVA je sicer za leto 1994 izplačala brutto 20 DEM na delnico in Edeka je dobila 31 mio DEM, vendar je centrala Edeka za paket delnic plačala približno milijardo DEM in tako dobiček, preračunan pred poravnavo davka, znaša le uboge

3%. Dividende za leto 1995 bodo verjetno še manjše. AVA pa je potegnila tudi nekaj diletantskih potez, ki posledično obremenjujejo celotno skupino Edeka. Za nakup paketa delnic hčerinskega podjetja Nanz je namenila 230 mio DEM, Edeka pa ima v njem še dodatnih 25% delnic. Prejšnji lastnik je podjetje pravočasno prodal. Spoznal je namreč, da veliko premajhnih trgovin ni več konkurenčnih, velike pa so s privlačnimi, vendar samomorilskimi ponudbami proizvajale vedno večjo izgubo. AVA je Stuttgartske trgovine opremila s svojimi logotipi, vendar so rezultati porazni. Potrošnikom cenovna politika AVE ne ustreza. Kajti ta ponuja trajno nizke cene, brez posebnih akcij, vendar je očitno, da si potrošniki bolj želijo posebnih ponudb. Ti porazi povzročajo velike izgube. Samo v letu 1994 več kot 200 mio DEM pri 2,6 milijardah DEM prometa. V letu 1995 bo primanjkljaj le simbolično manjši. Povrh vsega pa morata AVA in Edeka pokriti izgube v sorazmerju z deležem v podjetju. Bivšemu lastniku, ki ima še 35%, pa gre bolje. Pri njem so rdeče številke zapisane le na računu družbenikov. Če bo izguba že zapadla v plačilo, jo bo kril iz dobička. Vendar tudi temu se lahko izogne, če bo pravočasno prodal svoj delež in prav zato se mu vedno ponuja možnost. Kajti v pogodbi si je izbral pravico, da lahko podjetju AVA do leta 2003 proda ostali delež po ceni iz leta 1993. Njegova največja prednost pa je: če proda, se do takrat nastali primanjkljaj ne bo odštel od kupne cene. Izgube bosta krila le AVA in Edeka.

Branje za znanje

To je le eden od primerov, ki ilustrira tako organiziranost kot kakovost odnosov znotraj finančnega velikana.

Po prevodu povzela Vesna Bleiweis

METRO BO NAJVEČJI

Po predvideni priključitvi dveh nemških hčerinskih podjetij bo postal Metro AG tretje največje trgovsko podjetje na svetu s 63 milijardami nemških mark prometa. Njegove velikanske moči se bojijo konkurenti in dobavitelji.

Ves denar v eno blagajno

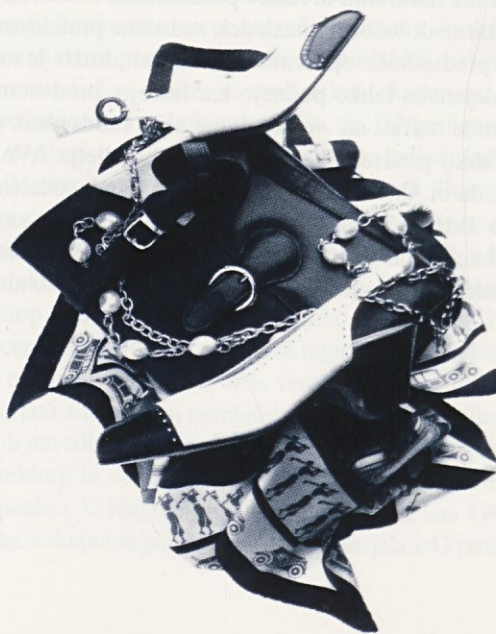
To bo največja spojitev, kar jih je doslej doživela evropska trgovina. Doslej odvisna podjetja Kaufhof, Asko in Metro trgovina na debelo, se bodo zlila v eno delniško družbo in bodo pri trgovinskem registru v Koelnu vpisana kot Metro AG. V tem novem podjetju bodo tako združene vse možne oblike prodaje, ki jih trgovina lahko nudi: specializirane prodajalne, blagovnice, marketi, prodaja po pošti ter cash & carry. V zahodnem svetu ni trgovskega podjetja, ki bi poslovalo s takim portfeljem.

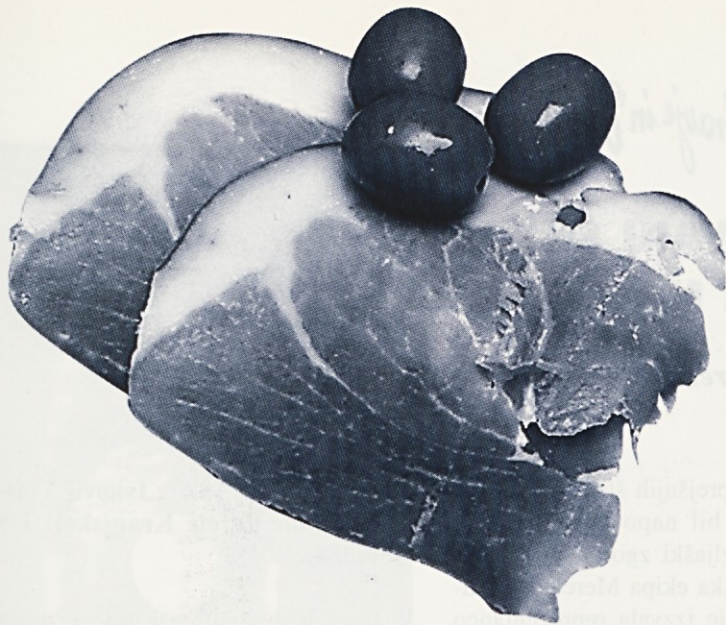
Vseeno bo, ali bodo potrošniki kupovali osebne računalnike pri Vobisu, čevlje pri Renoju, vrtnalke pri Praktikerju, CD plošče pri Media-Marketu, plašče v Kaufhofu ali špagete pri Realu; ves denar bo pritekel v blagajne Metroja. Doslej nikomur ni uspelo zaustaviti tega trgovskega velikana. Vse intervencije pri nemškem Zveznem kartelnem uradu so bile zaman.

Priložnosti in nevarnosti novega trgovskega velikana

1. Bodoči Metro AG lahko doseže znatne sinergetske učinke na področju upravljanja, nabave in logistike;
2. Novi Metro AG se bo z uspešnim strokovnim marketinškim pristopom lažje širil v tujino, saj bo razpolagal z dovolj denarja, centralizirana funkcija vodenja pa bo omogočala hitre odločitve;
3. Manjšinski delničarji bodo imeli še manj vpliva pri odločanju, kot ga imajo sedaj pri Kaufhofu ali Asku;
4. Tečaj delnic bodočega Metro AG bo prizadel tako imenovani "efekt konglomeratov". Čim bolj je podjetje diverzificirano, tem manjšo vrednost dosega na borzah.

Za mnoge je gigantski koncern Metro skrivnosten, saj je doslej uspešno zapiral informacije pred javnostjo. Konkurenca nikoli ne ve, kaj bo njegova naslednja poslovna poteza, dobavitelji se čutijo izsiljevani s strani vplivnega kupca, manjšinski delničarji pa običajno preberejo v časopisih, kaj se dogaja z njihovim denarjem. Novi Metro AG se namerava v septembru 1996 pojaviti na nemški borzi, zato bo moral v bodoče obvezno posredovati podatke o poslovanju svojim delničarjem in analitikom vrednostnih papirjev. Že štiri mesece pred napovedano spojitvijo so investitorji zaskrbljeni nad bodočo vrednostjo svojih delnic. Zato je bil padec borznih tečajev delnic družb Kaufhof in Asko, neizbežen.





Poraja se vprašanje, zakaj sploh gigant Metro AG in zakaj ravno v tem času. Gotovo je, da bo lahko novi koncern, v primerjavi s sedanjim stanjem, prihranil precej denarja na stroškovnem področju. Na primer:

- v holdingu se bo pojavilo preko 200 preveč zaposlenih, prihranek je ocenjen na 50 do 60 milijonov mark;
- na področju logistike naj bi znašali prihranki med 100 in 300 milijoni mark;
- zaradi povečanega obsega skoncentriranih nabav se bodo povečali cenovni popusti pri proizvajalcih. To velja še posebej za področje neprehrambenega blaga, pri nabavah prehrabnega blaga pa so največje nabavne ugodnosti že sedaj dosežene;
- vsi možni prihranki, ki jih bo prinesla spojitve, so ocenjeni na najmanj 400 milijonov nemških mark.

V končni fazi je za spojitve pomembno tudi dejstvo, da si je Asko nabral za 3,6 milijard mark izgube, ki jo bo novi Metro AG v prihodnjih petih letih poračunal z dobički in na ta način prihranil pri davkih iz dobička.

Tudi čas za izvedbo spojitve je ugoden. Dokler bo šlo trgovini tako slabo kot sedaj, je z zastopniki delojemalcev lažje doseči dogovor o odpuščanju presežnih delavcev.

Ni vse zlato

Zasnova prihodnje spojitve seveda ni tako genialna, kot se kaže na prvi pogled. Prihodnost novega Metro AG bo v naslednjem srednjeročnem obdobju dokaj negotova.

- Pričakovati je velike težave z manjšinskimi delničarji. Povsem nejasno je, kolikšen delež bo pripadal manjšinskim delničarjem obstoječih družb Kaufhof in Asko v novem koncernu. Naprej bo potrebno oceniti vrednost podjetij s strani revizorjev in šele nato določiti menjalno vrednost obstoječih delnic za nove delnice Metro AG. Seveda je sedanja družba Metro, ki se ukvarja s cash & carry, zelo zainteresirana za čim večjo vrednost, saj bo večinski delničar novega koncerna Metro AG. Vrednosti sedanjih družb bodo ocenjevale različne revizijske hiše, interese manjšinskih delničarjev pa bo v končni fazi zavarovala še revizijska hiša, ki bo opravila pregled ostalih treh revizij.

- Analitiki ocenjujejo, da bo Metro kot večinski delničar, razpolagal z okoli 63 odstotki delniškega kapitala nove družbe. Westdeutsche Bank ali Berliner Bank, ki imata pri Asku vsaka po 10 odstotkov delnic, ne bosta v bodoče o ničemer več odločali, saj se bo njun delež v novi družbi znižal na bore 4 odstotke.

- Veliko vprašanje je, ali bo delnica novega koncerna sploh vredna denarja, kot ga bodo izkazovale poslovne knjige. Čim bolj je podjetje diverzificirano, tem manjše je tveganje, vendar so manjše tudi priložnosti in to potiska tečaj delnic navzdol. Znani londonski analitik vrednostnih papirjev Michael Wand je ocenil delnico nove Metro AG z besedami: "To bo zelo dolgočasna delnica".

Skupina cash & carry v sedanjem Metroju dosega 3 odstotni donos prodaje. V

prihodnje je tolikšen donos vprašljiv, če bo padel zakon, ki določa zapiralni čas trgovin. Doslej uživajo tovrstni marketi privilegij, ki dovoljuje delovni čas do 21. ure.

Tudi v drugih delih novega koncerna so možna tveganja. Nekateri so mnenja, da prihaja do te spojitve prezgodaj. Blagovnice Kaufhofa so sredi preureditvenih del. Dokaj neurejene podružnice Kaufhofa iz nižjega cenovnega razreda, naj bi preuredili po vzoru galerij, kot je to urejeno pri Horte. Prenova angažira velik del menedžerskega potenciala, stroškovno pa pomeni 25 do 30 milijonov mark na prodajni objekt, kar za izvedbo celotnega projekta zahteva skoraj milijardo mark.

Asko ima podobne težave. Vsa leta je družba prevzemala manjše firme z različnimi prodajnimi programi, ki jih sedaj preureja po enotnem konceptu samopostrežnih blagovnic pod imenom Logo Real. Izgube so po izvedbi projekta neizbežne, saj vodstvo samo ocenjuje, da bo za prve dobičke potrebno dve do tri leta.

Prodaja po pošti, ki poteka v Versandhaus Wenz v okviru dosedanje skupine Kaufhof, tudi posluje z izgubo. Deficitarna hiša s pohištvo Moebel Unger iz skupine Asko s svojim programom ne spada najbolje v portfelj novega koncerna. Podobna ugotovitev velja še za nekatera druga podjetja obstoječih koncernov, ki se bodo spojili v novi Metro AG.

Upravo novega mega koncerna Metro AG čaka torej veliko dela.

Članek iz Manager Magazina štev. 1/96 prevedla in povzela
Marjana Olstrak

STVARI SO POSTAVLJENE NA SVOJE MESTO

ali kakšen je bil uspeh reprezentance PS Mercator v kegljanju



Že v eni od prejšnjih številčk časopisa Mercator je bil napovedan največji dvoboj v kegljaški zgodovini Mercatorja. Kegljaška ekipa Mercator- Sadja zelenjave je izzvala reprezentanco Poslovnega sistema Mercator. Izziv v počastitev desetletnega organiziranega življenja kegljačev v Sadju zelenjavi.

Poročilo s tekme

Tekma je bila krona desetletnega nastopanja te ekipe tako na Mercatoriadah kot tudi v ligaških tekmovanjih.

Tekma je bila izredno izenačena, dvoboji med posamezniki pa napeti in rezultati izredno tesni.

Dvoboji so bili postavljeni na ligaški način - torej igralec proti igralcu za točko. Na šeststезnem kegljišču sta bila boj za zmago dva ženska para in sedem moških dvojic. Boljša ekipa je tako imela možnost doseči največ sedem točk, za več podrtih kegljev pa je boljša ekipa prejela še dve točki.

Posamični rezultati:

ženske

Sever Ančka (SZ) : Škafar Lojzka (Sremič Krško), 1:0 (357:356 podrtih kegljev),

Golčman Ida (SZ) : Urbanč Zdenka (Agrokombinat Krško) 0:1 (391:412);

moški:

Mulalič Senad (SZ) : Meglen Janez (hotel Ilirija Ljubljana) 0:1 (378:382),

Dizdarevič Suad (SZ) : Potokar Silvano (Trgoavto Koper) 1:0 (412:405),

Gradišar Đuro (SZ) : Bovcon Belko (Mesnine dežele Kranjske) 1:0 (422:385),

Vaupotič Miro (SZ) : Lopert Silvo (Dolomiti Ljubljana) 1:0 (410:385),
Mojškerc Vojko (SZ) : Ječmenjak Štefan (Agrokombinat Krško) 0:1 (412:417),

Bortek Boris (SZ) : Kocjan Edvin (Agrokombinat Krško) 0:1 (412:417),

Bortek Mojmir (SZ) : Ivkovič Vlasto (Mesnine dežele Kranjske) 1:0 (450:388).

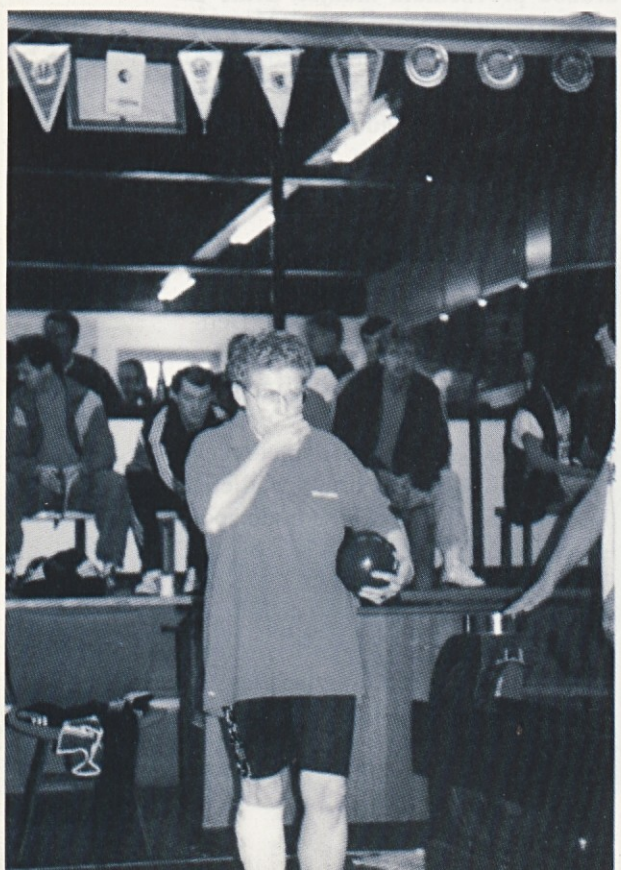
V ženskih dvobojih je bil rezultat proti pričakovanju 1: 1, saj je Severjeva premagala dosti izkušenejšo Škafarjevo. Urbančeva pa je pokazala, da je lani na Mercatoriadi upravičeno osvojila zlato medaljo med posameznicami.

V moški konkurenci so bili dvoboji ravno tako izenačeni in nekateri rezultati presenetljivi. Dobitnika zlate in bronaste medalje na Mercatoriadi Mojškerc in Vaupotič (nastopila sta za barve Sadje zelenjava) nista dovolila presenečenja in prepričljivo sta zmagala. Pripomniti pa je, da je Lopert iz Dolomitov igral izredno zavzeto, tako da je razlika glede na igro, previsoka, Reprezentanti Mercatorja pa so le pripravili presenečenje, saj je Kocjan iz Krškega premagal najboljšega igralca ekipe Sadja-zelenjave Borisa Borteka. Rezultat moških srečanj: 4:2 za Sadje zelenjavo.

Ekipa Sadja zelenjave je podrla 3702, Mercatorjeva reprezentanca pa 3533 kegljev tako, da sta se dve točki pripisali gostitelju. Končni rezultat je bil tako 8:3 za ekipo Sadja zelenjave. Na prijetnem srečanju po tekmi so kegljači ugotovili, da je rezultat realen, da je medsebojno sodelovanje potrebno negovati tudi v prihodnje, vsi pa smo pogrešali tekmovalce iz Ptuja in Novega mesta, ki se tekme zaradi obveznosti niso mogli udeležiti.

Pred vrati je nadaljevanje v kegljaških ligah Ljubljanske kegljaške zveze, v katerih nastopata dve ekipi Mercator-Sadja zelenjave. Posebej razveseljuje je, da se prva ekipa, ki tekmuje v ljubljanski ligi, tudi v tej sezoni poteguje za najvišjo uvrstitev.

Mirko Vaupotič





UJETI V KARO

Karo je vzorec prihajajoče sezone. V vseh mogočih in nemogočih barvnih kombinacijah in velikostih se bo pojavljal na prav vseh oblačilih pa tudi na dodatkih. Velika imena svetovne mode ga postavljajo v ospredje, sledijo pa jim vsi ostali proizvajalci, sicer manj zveneči, zato pa pristopnejši. Karo vabi na klasičnih in hlačnih kostimih, na jaknah ali samo krilih, vabi na oblekah, ki so v modi ponovno številka ena, vabi na dežnikih, torbicah, rutah, nogavicah ... In za tiste, ki nikakor ne morejo sprejeti tega izrazitega vzorca v celoti, ostaja možnost, da ga skrijejo na podlogo plašča ali v spodnje perilo.

Karo je povsod in v vseh oblikah. Fantazija se sprošča od elegantnih sivo belih ali sivo črnih barvnih kombinacij do prepletanja intenzivne oranžne s pariško modro, zeleno in ciklamen barvo. Vabljev pa je tudi večer škotski karo v zeleno-rdeče-modri kombinaciji. Vzorci so prikriti ali izraziti in ni pravila kaj pristojna sproščenemu ogrinjalu in kaj elegantnemu teliranemu kostimu. Povsod je vse dovoljeno, pomembno je le, da je karo. Karo se bo torej pojavljal na svečanih sprejemih in na potovanjih, na resnih sestankih in veselih praznovanjih, hotel bo po mestnih ulicah in potepal se bo po romantičnih stranpoteh. Osvojil nas bo, pa če to želimo ali ne.

Lidija Jež



Predvidevamo, da bo pomlad letos zamujala. Pripravimo posode, v katerih pod steklom kalijo semena. To lahko naredimo tudi v stanovanju, seveda le, če je v njem dovolj dnevne svetlobe. Priporočamo, da pred sejanjem poškopite zemljo s preslično prevrelko, šele potem pa vsadite semena za kalitev. To škropivo pripravite iz 2/3 preslične prevrelke, kateri dodate 1/3 nerazredčene prevrelke vratiča. Priporočamo, da s tem škropivom poškopite vrt, pa tudi grmovje in drevje. Tako boste pravočasno zatrli glivice in škodljivce.



Pod steklom ali v toplih in svetlih prostorih že lahko kalite paradižnik, glavno solato, različne vrste kolerabice, kapusnic, zeleno, por, itd. Pri tem upoštevajte, da potrebujejo paradižniki za kalitev toploto in temo, semena vseh drugih rastlin pa ravno nasprotno - svetlobo in toploto. Če vam bodo rastlinice pregosto skalile, jih prepikirajte.



Sejanje na prostem je odvisno od vremena. Uspešno je šele takrat, ko je zemlja segreta vsaj na 6 stopinj celzija; to zlahka ugotovite po lepo rastoči zeleni trati. To je čas za sejanje in sajenje čebule, česna, šalotke, graha, črnega korena, redkvic, radiča za rezanje, špinače itd.

Sedaj je tudi čas za setev "zelenega gnoja". V ta namen sejte leguminoze, gorčico, facelijo, repico in drugo. Te rastline lahko uporabite tudi v prehrani za prvo pomladansko solato.

Obrezujte drevje, pomlajujte krošnje in sploh urejajte nasade.

Sobne rastline še počivajo, a ne bodo več dolgo. Kmalu bodo začele rasti, saj jih bosta k temu prisilila vse daljši dan in višje temperature.

Počasi začnemo pripravljati vse potrebno za presajanje, saj se bomo proti koncu meseca že lotili tega opravila.

Vrtnice bomo obrezali proti koncu meseca, ko bo minila nevarnost hujših pozeb. Takrat jih bomo tudi pognojili.

Tudi pri kaktejah se že začenja čas prve rasti, zato jih je dobro zmerno zalivati z mlačno vodo, vendar šele proti koncu meseca. Kakteje je dobro popršiti s toplo vodo, da bo fotosinteza intenzivnejša.

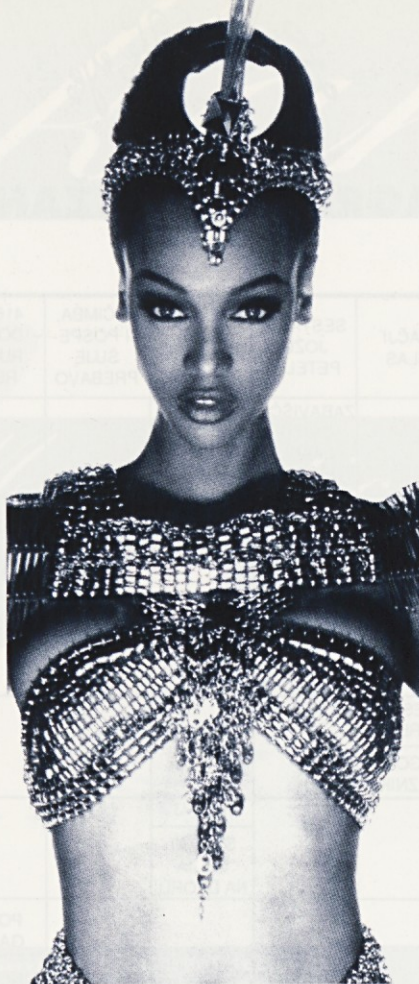


RECIKLIRANI PAPIR IN ALERGIJA

Strokovnjaki opozarjajo laično javnost, da je uporaba recikliranega papirja v higienske namene lahko nevarna zlasti za atopike, ki pogosto reagirajo na substance v recikliranem papirju z alergijskimi simptomi. Skupina nemških specialistov zato priporoča, naj bi človek v higienske namene uporabljal le papirne izdelke iz čiste celuloze. Reciklirani papir vsebuje škodljive sestavine, predvsem zdravju nevarne kovine (kadmij, svinec, nikelj, živo srebro ipd.), ki pripomorejo k vnetjem kože in sluznic, ki so pretežno alergijske narave. Alergiki so torej prikrajšani v svoji aktivni vlogi pri varovanju okolja (čeprav lahko reciklirani papir uporabljajo v vse ostale namene), ponajbolj pa se s prednostjo, da jih alergija na svojevrsten način varuje pred rakom. Skupina priznanih japonskih znanstvenikov je namreč ugotovila, da preobčutljivi posamezniki redkeje obolevajo za malignomi kot njihovi povsem zdravi vrstniki. V podkožju atopikov (atopija - nagnjenost k alergijam) naj bi Japonci našli specialni tkivni hormon, ki aktivira človekov obrambni sistem tako, da se lažje upre snovem, ki lahko povzročijo raka. Tega hormona je v podkožju največ takrat, ko ima prizadeta oseba alergijo.

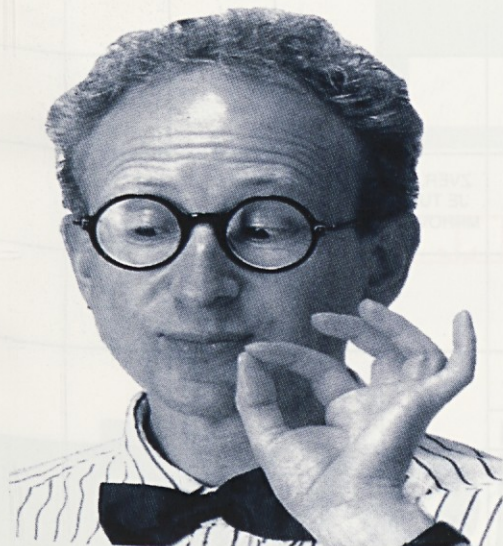
KAVA ZA DOBRO POČUTJE, DRUŽABNOST IN DALJŠO BUDNOST

Za dobro počutje, družabnost ali daljšo budnost ljudje pogosto posežejo po kavi, čaju ali Coca Coli. In katera snov se nahaja v vseh teh pijačah? To je kofein, purinov alkaloid, ki deluje spodbujevalno na živčni sistem in srce, vpliva pa tudi na povečano izločanje urina. Kofein je v zrnju kavovca, v raznih vrstah čaja ter v raznoraznih kolah. S skodelico kave človek zaužije od 50 do 150 miligramov kofeina. Nekaj manj kofeina je v skodelici pravega čaja - od 50 do 100 miligramov, v dveh decilitrih Coca Cole pa je od 25 do 40 miligramov kofeina. Takšne doze kofeina človeka poživljajo, sproščajo in naredijo družabnega. Pri 500 miligramih kofeina in več, se že pojavijo prvi znaki zastrupitve: nemir, vznemirjenost, nespečnost, pospešeno dihanje in razbijanje srca. Še enkrat večja doza že vodi do glavobolov, vrtoglavice, šumenja v ušesih in halucinacij. Smrtna doza pa je okoli 10 gramov kofeina.



MORILSKI NEDRČKI

V svetu že desetletja razpravljajo o povezavi med nadržkom in rakom na dojki. Pred kratkim sta ameriška zdravnik antropologa Sidney Ross Singer in Soma Grismaier objavila knjigo z naslovom *Oblečena za smrt* (*Dressed to kill*), v kateri razlagata, da neudobni nadržki pritiskajo na limfne žleze in tako pospešujejo nastajanje strupenih snovi v tkivih dojke. V dveh letih sta zdravnik anketoirala 4700 žensk - kar polovica jih je imela raka. Med tistimi, ki so nosile nadržek 24 ur na dan, je bila obolevnost za 113 odstotkov večja kot pri tistih, ki so ga imele le 12 ur.



MAGNETNO PTIČJE STRAŠILO

Angleško združenje Kulturna dediščina krivi golobe za propadanje številnih starejših stb. Ti ptiči radi gnezdiijo na podstrešnih in se do tja prerinejo skozi kritino, za njimi pa najde pot tudi dež in sneg. Izum tokijske družbe za vzdrževanje stavb Ohba naj bi temu početju naredil konec. Izumitelj Tadao Ohba je ugotovil, da golobe moti, če se približajo močnemu magnetnemu polju, še zlasti, če se to polje spreminja. Pri Ohbovem izumu golobi sami sprožijo mehanizem, ki spreminja magnetno polje. Vodovodna in na sredini podprta palica ima na obeh koncih močna magneta v obliki krogle. Na napušč vrh stavbe, ki bi jo radi zaščitili, pritrdijo več takšnih naprav, tako da so njihovi magneti blizu skupaj, vendar se ne dotikajo, magnetno polje pa jih drži v ravnotežju. Ko golob prileti in sede na palico, jo njegova teža spravi iz ravnovesja. Motnja se prenese tudi na sosednje palice, ki zanihajo in magnetno polje se začne spreminjati. In ne boste verjeli, pravi izumitelj, ptič takoj odleti.

Recept

Jedi na Slovenskem so zelo pestre. Po eni strani je na to vplivala geografska raznolikost naše dežele, po drugi strani pa različni vplivi evropske kuhinje naših sosedov. Slovenska kuhinja je v načelu skromna, samo ob praznikih in kolinah so bili na mizi meso in priboljški. Slovenske narodne jedi bi lahko nekako razdelili na pet pokrajinskih območij. Pa pogledjmo na Gorenjsko.

Gorenjski žlikrofi

Za testo potrebujemo:

50 dag moke,

3 jajca,

za dve jajci vode

Iz moke, jajc in vode umesimo gladko testo, ga razdelimo na tri dele, vsakega posebej obdelamo in oblikujemo hlebčke, površino hlebčkov premažemo z oljem in pustimo testo, da počiva pol ure.

Medtem naredimo nadev, za kar potrebujemo: 1 domačo klobaso, 1 jajce, sesekljan peteršilj, malo smetane, maslo in drobtine.

Klobaso drobno narežemo, dodamo jajce, peteršilj, malo smetane in premešamo.

Testo na tanko razvaljamo, premažemo s stepenim jajcem in na cca 2 cm razdalje polagamo nadev. Nato ga prekrijemo z drugo krpo testa. Med vrstami testo pritismo s prsti, da se zalapi in z obodom za krofe oblikujemo kroge. Žlikrofe skuhamo v slani vodi, odcedimo in zabelimo z maslom in drobtinami.

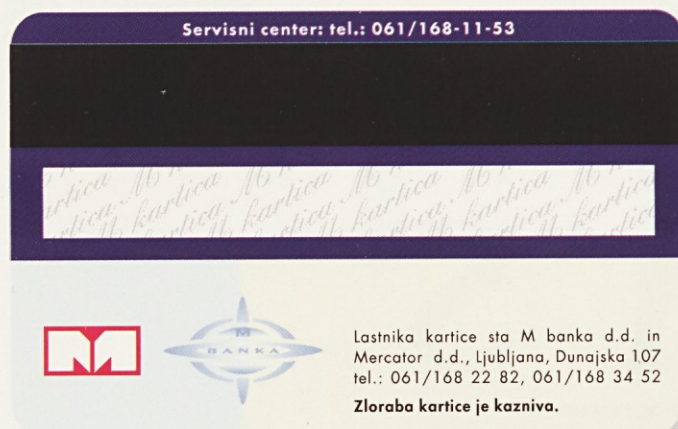
Andrej Remškar

NAGRADNA KRIŽANKA

TISKARSKA TEHNIKA, KAMOR SODIJO BAKROTISK, JEDKANICA IN JEKLOREZ		LJUBITELJ RADIO-TEHNIKE	PREBIVALEC IRSKE	EVROPSKA KOMISIJA ZA ATOM. ENERGIJO	RAČJI GLAS	SESTAVIL JOŽE PETELIN	RISBA ZIIIP	ZAČIMBA, KI POSPEŠUJE PREBAVO	416 KM DOLGA RUSKA REKA	RASTLINA ZA TKANINE	LESENA OBLOGA STEN IN STROPOV	MNOŽINA SNOVI, IZ KATERE JE TELO	PLAZILEC IZ DRUŽINE DINOZAVROV	OBSEKANOST DREVESA	
NORVEŠKI SKLADATELJ (EDVARD)						ZABAVIŠČE Z VRTILJAKI, TOBOGANI, HIŠO STRAHOV...	GL.MESTO SRILANKE RIMSKI HIŠNI BOG								
LIČINKA METULJEV						UPODABLJAJOČA UMETNICA									
PRIZORIŠČE V TEATRU					SOL IZ RUDNIKA (DVE BESEDI)										
OVCA V SEVERO-ZAHODNI SLOVENIJI					MESTO V SREMU POGOST VEZNIK					DOMAČA OBLIKA IMENA JANEZ					
ENAKI ČRKI		ZNAČILNI PREDSTAVNIK PRIRODA				NATRIJ STIL, KI VELJA NA DVORU				ČEBULI PODOBNA POVRTNINA	ŽUŽELKA, KI PIČI	TEHNIŠKA ŠOLA OTROBI			
DOLGOTRAJEN TOPNIŠKI OGENJ									POMAGANJE NERED						
KNEŽJI NASLOV V ARABII					RADO VOLK MINERALNA ZMES RJE IN GLINE			DEL LJUBLJANE Z RIBNIKOM							
HIMALAJSKA KOZA			ORGAN VIDA					GORSTVO V BURMI IZVIDNIŠKA STRAŽA							
IME NAŠE IGRALKE RINE			REŽISER GODINA ETBIN KRISTAN							ZVER, KI JE TUDI MRHOVINO	IME PISATELJA ZORMANA				
STRAN NEBA					ANGLEŠKI SLIKAR (PAUL) POEN						MESTO NA FRIZIJSKIH OTOKIH PITAN PRAŠIČ				
ZNAN ROMAN KARLA ČAPKA									FRANC. SKLADATELJ BLEBETANJE						
					PREDEL PRSNEGA KOŠA; SREDIŠČE										
					NAJVIŠJE RAZVITO BITJE										
					DEL NOGE										
					VERSKI VODITELJ HODŽ										
															

Rešitve pošljite do 25. marca 1996 na naslov: Poslovni sistem Mercator, Center za obveščanje, Dunajska 107, 610000 Ljubljana.
 Za pravilno rešitev križanke v prejšnji številki časopisa, nagrade prejmejo: **Judit Trajber, Tomšičeva 5, 69220 Lendava, Adrijana Simšič, Zagorje 69, 66257, Pivka, Lebar Pavel, Pot k ribniku 16, 61108 Ljubljana.**

M kartica



Dvoje v enem

Pregrešni okus
kakovostnih piškotov,
ki očara tudi
najizbirčnejše sladokusce!

Mehki biskvit, prekrit s plemenito čokolado in slastnim sadnim polnilom,
je edinstvena poslastica, ki prinaša resnični užitek v vsakem grizljaju.

PIM'S™

