



Časopis Poslovnega sistema Mercator

LETNIK: XXXII

št. 1, januar 1995



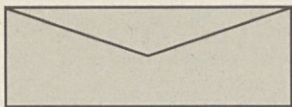
V "CASH AND CARRY" TRGOVINI V MERCATOR - BLAGOVNEM CENTRU (FOTO: FRANCIVIRANT)





Notranjost najboljše specializirane Mercatorjeve prodajalne -Modne hiše v Ljubljani

(foto: Damjan Gale)



Tema meseca

Prilagajanje koncerna novim razmeram,
stran 2-3



Aktualno

Tržna pravila, stran 6
Znamenje sprememb, stran 11



Uspešneži

Najboljše Mercatorjeve prodajalke, stran 7-8
Najboljši Mercatorjevi trgovini, stran 10, 12



Naložbe

Cash & Carry, stran 4-5
Mercatorjeva ulica v Kijevu, stran 9



Premišljevanje

Delavsko soupravljanje, stran 13-14



V. Bleiweis

Dolgo sem premišljevala o uvodniku, ki naj bi bil posvečen internemu komuniciranju, sredstvom in orodjem, ki jih uporabljamo v ta namen.

Besedilo naj bi bilo preprosto in razumljivo vsakemu bralcu. Pa sem se zapletla že pri prvem stavku. Interno komuniciranje, komunikacijska sredstva, orodja... vsebine in besede, ki potrebujejo celo vrsto pojasnjevanj in poenostavitve. Misli in razmišljanja, kako poenostaviti in povedati v čem je bistvo zadeve, so se mi pod vtisom nove Mercatorjeve vizije in novih številnih strategij, vse pa pomešano s stroko o komuniciranju, neurejeno podile po možganih, dokler nekega jutra ni prišla odrešitev v obliki glasnega "Dobro jutro, kako smo kaj?" Pozdrav in vprašanje iz ust predstavnika Mercatorjevega vrha. Pozdrav in vprašanje, ki ga je njega dni vsak trnovski tramvajar, če je bil dobre volje, namenil potnikom.

Moj odgovor "Dobro jutro, dobro", je bil odgovor na povabilo h komuniciranju in obenem informacija o mojem počutju. Očitno je bilo, da sem jaz povabila razumela kot tramvajski pogovor, sogovornik pa kot vljudnost in reči, da nekaj rečeš. Običajna in vsebinsko nepomembna raven komuniciranja.

Obstoja pa še drug svet komuniciranja, nujen in potreben za spreminjanje obstoječega.

Za spreminjanje, predvsem takrat, ko gre za korenite spremembe, s katerimi posegamo v ustaljen delovni in miselni proces z namenom, da se celotno funkcioniranje podjetja podredi uresničitvi nove vizije. V tem pa morajo imeti komunikacije in informacije vsebino in poslanstvo, da k uresničevanju vizije povabijo, izzovejo in pritegnejo vse zaposlene. Namenjene morajo biti temeljnemu cilju: zaposlenim dati občutek, da so zraven, da so "in", da so integrirani v spreminjanje. Ta občutek

je pogosto pomembnejši od plače. Razumeti cilj sprememb, pomeni zgrabit priložnost in jo doživeti.

V ta namen mora vodstvo podjetja pregledno in jasno povedati, kje je mesto vsakogar med zaposlenimi, kakšne in katere učinke od njih pričakuje, kje so in katera so na najbolj občutljiva mesta, kjer se morajo nova vizija in strategije najprej potrditi. Obenem pa jasno spregovoriti tudi o neprijetnih posledicah sprememb, ki bodo zadele zaposlene.

Da bi se delovni in miselni preporod sploh začel in zgodil v dolgotrajnejšem procesu spreminjanja in prilagajanja, je potrebno komunicirati, informirati v vseh smereh - od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor. Na ponujenih komunikacijskih in informacijskih poteh pa skrbno meriti odziv vsakega koraka.

Najpomembnejši sestavni del komuniciranja so informacije, potrebne za razumevanje sprememb in svoje vloge v njih. Razvrščanje komunikacij in informacij glede na cilje, namene in na skupine ljudi, ki so jim namenjene, na kakšen način jih posredovati, njihova pogostnost, vse to so vprašanja, na katera bo moral v strategiji za spreminjanje in prilagajanje novim razmeram, hitro najti odgovor tudi Mercator, če bo hotel, da informacijske praznine ne bodo napolnile govorice, dvomi in strahovi o novem. Bolj ko so ljudem dostopne informacije in priložnosti za pogovor o njih, lažje in bolje delajo, bistveno bolje predstavljajo interese podjetja navzven, znotraj podjetja pa svoje delo lažje usmerjajo k ciljem. Tuja podjetja, ki so se lotila temeljitih sprememb navznoter in navzven, so to spoznanje učinkovito uveljavila. V načine in sredstva komuniciranja ter informiranja pa vgradila to, kar zaposleni pri informaciji cenijo: verjetnost, objektivnost, privlačnost, pravočasnost, poslovno in poklicno ustreznost ter prijaznost. Pri informiranju zaposlenih so opustila teorijo dveh komunikacijskih strategij - "samo za vodstvo" in "samo za zaposlene". Skrivni dosjeji in oznake "zaupno" v teh podjetjih izginjajo. Nastaja pa pristna soudeležba in sodelovanje med vodstvom in uslužbenci, razblinjajo se strahovi in motivacija uslužbencev naglo raste.

Mercatorjeva vizija je jasna. K njeneu uresničevanju smo povabljeni. Povabilu se lahko odzovemo le na podlagi informiranosti o svoji vlogi v njej. Te pa ne bomo razpoznali s komuniciranjem na ravni "Dobro jutro, kako smo kaj?"

Vesna Bleiweis, urednica

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

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

Glavna in odgovorna urednica Vesna Bleiweis.

Priprava za tisk: Cortec, Ljubljana

Tisk: Tiskarna Ljubljana

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

Naklada: 11.300 izvodov.

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

NA KRATKO

ORGANI POSLOVNEGA SISTEMA V DECEMBRU 1994

Tik pred iztekom leta 1994 sta upravni odbor in skupščina Poslovnega sistema Mercator obravnavala predlog gospodarskega načrta Poslovnega sistema Mercator za leto 1995. Predlog gospodarskega načrta je upravni odbor Poslovnega sistema Mercator prekvallificiral v "Osnovne usmeritve za gospodarjenje Poslovnega sistema Mercator in njegovih podjetij v letu 1995 in v naslednjih letih", poslovnemu odboru pa naložil, da na njihovi podlagi do zasedanja skupščine Mercatorjevih lastnikov pripravi gospodarski načrt, ki bo konkretnije opredeljeval vzvode za doseganje takšnih rezultatov poslovanja koncerna, ki bodo v korist Mercatorjevim lastnikom. Sedanja Mercatorjeva skupščina je odločitev upravnega odbora podprla in tako bo gospodarski načrt za leto 1995 sprejela skupščina Mercatorjevih lastnikov - delničarjev. Kdaj? Treba bo pač počakati na konstituiranje koncerna v skladu z zakonom o gospodarskih družbah.

S POLNO PARO

je startala na novo organizirana služba za kadroviški management. V januarju se bo nadaljeval drugi krog seminarjev za tajnice, začel se je prvi krog seminarjev za direktorje podjetij. Tajnice so nova znanja pridobivale na dvodnevem seminarju v Krškem. Seminar je vodil Gea College. V okviru izobraževalnih programov za direktorje podjetij, ki jih organizira Center za izobraževanje pri Ekonomski fakulteti v Ljubljani, pa so direktorji v kočevskem hotelu Valentin poslušali predavanja s področja računovodskih tem, financ in naložb.

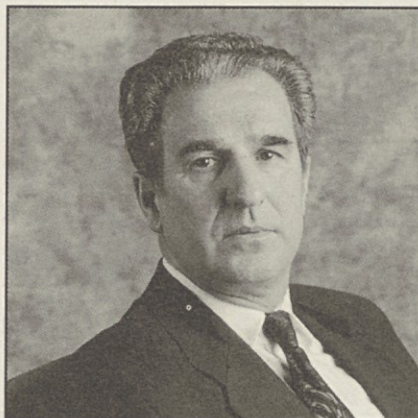
PRODANE NEPREMIČNINE

nekdanjega Mercator-Mipovega profitnega centra Zaščita v Kidričevem (proizvodne hale, upravni prostori in pripadajoče zemljišče). Kupec, avstrijska firma Schmidt Šiviljstvo, d.o.o. je zanje odštél 2 milijona nemških mark, zagotovil delo za del zaposlenih, predvsem pa jim zagotovil plače po pogojih, ki jih zahteva kolektivna pogodba slovenskih tekstilcev. V delu obstoječih proizvodnih

KONCERN SE PRILAGAJA NOVIM RAZMERAM

Usmeritve, opredeljene v predlogu Gospodarskega načrta Poslovnega sistema Mercator za leto 1995, pomenijo prilagajanje koncerna novim gospodarskim razmeram.

V decembrski številki časopisa Mercator jih je predsednik poslovnega odbora Poslovnega sistema Mercator Živko Pregl že širše razložil. Namen tega prispevka je podati pomembne ugotovitve, stališča in usmeritve za prilagajanje koncerna novim gospodarskim razmeram na različnih področjih.



mag. Alojz Klemenčič, namestnik predsednika poslovnega odbora
(FOTO: JANEZ VLACHY)

Nova metoda priprave - nova vsebina gospodarskega načrta

Koncept dokumenta, ki ga bomo v bodoče imenovali Gospodarski načrt, je spremenjen. Ne vsebuje več besedil o posameznih funkcijskih področjih, kar je bila značilnost planov v preteklih letih. Večji del tovrstnih opredelitev je vsebovan v **že sprejetih pravilih**, del pa bo vsebovan še v drugih, ki se bodo sprejela v letošnjem letu. Tako obstoječi dokument opredeljuje **vizijo, strateške naloge, kvantitativne osnove in koncernske naloge**.

Gospodarski načrt smo pripravili drugače kot doslej. Nastajal je v razgovorih z vodstvi podjetij, najprej v skupinah, nato pa ločeno z vodstvom vsakega podjetja posebej. Tako smo skupaj, vodstvo koncerna in vodstvo podjetja, lažje ocenili realnost plana podjetja za

leto 1995. Poleg tega je bilo na ta način opravljeno metodološko delo, pomembno za bodoči način planiranja in potek poslovnih dogodkov v Poslovnem sistemu Mercator.

Uveljavili smo nov pristop za kvantifikacijo glavnih kazalcev poslovanja podjetij in koncerna. Tako smo prvič obravnavali predloge bilance stanja, bilance uspeha in predloge finančnih tokov za naslednje leto za vsako podjetje posebej. **Izračunali smo predvidene stopnje donosnosti kapitala in donosnosti sredstev za vsako podjetje, za posamezno dejavnost v koncernu (trgovina na debelo, trgovina na drobno, industrija, kmetijstvo, gostinstvo in turizem, storitve) in za koncern kot celoto.**

Vključen je pregled koncernskih nalog. Te so podrejene Mercatorjevemu temeljnemu cilju: poslovanje vseh subjektov v Mercatorju mora biti usmerjeno k čimvečjim sinergijskim učinkom. Enotni smo si, da so na tem področju naše največje rezerve.

Gospodarski načrt vseh Mercatorjevih podjetij so poenoteni in izhajajo iz skupne **vizije** koncerna. Vendar pa bodo **strateške naloge** prilagojene tudi nekaterim posebnostim posameznih podjetij. **Kvantifikacije** v svojih gospodarskih načrtih so vsa podjetja izdelala po enotni metodologiji. Tako je zagotovljena takojšnja primerljivost in sinteza. Vsa podjetja bodo v svoje gospodarske načrte sprejela tudi obveznost za sodelovanje pri **koncernskih nalogah**, ki jih bo sprejel kolegij direktorjev.

Programska prilagoditev koncerna

V novih razmerah moramo temeljito presoditi programe posameznih dejavnosti in podjetij v Mercatorju. Sedanja struktura gospodarskih dejavnosti v Mercatorju je dobra osnova za koncipiranje Sloveniji primerne profila koncerna. Ta ne more biti enostavna kopija koncernov v tujini. Upoštevati mora posebnosti slovenskega trga in posebnosti našega dosedanjega razvoja. Številne primerjave z Mercatorju podobnimi koncerni po svetu potrjujejo, da so posebnosti našega dosedanjega razvoja dragocena osnova za oblikovanje svo-

jega koncepta.

To pomeni spreminjanje povsod, kjer je to potrebno. Nekateri tržno nezanimive programe bomo morali opustiti, druge zmanjšati in prilagoditi potrebam trga. Hkrati pa bomo seveda stalno iskali nove tržno zanimive programe.

Organizacijska prilagoditev

O organizacijskih spremembah smo razpravljali že v okviru projekta "Neka-teri razvojni vidiki Poslovnega sistema Mercator". V tem aktu zapisane ugotovitve in usmeritve bo treba prilagoditi novim razmeram in jih konkretizirati.

Našo organiziranost pogojuje struktura vseh dejavnosti koncerna, stopnja njihove notranje poslovne povezanosti in njihovi skupni nastopi na trgu. **Trgovina** je jedro Mercatorja, zato je razumljivo, da je **njena organiziranost osrednje vprašanje**. O smereh razvoja njene organiziranosti se bo treba v Mercatorju kmalu odločiti. Gre predvsem za vprašanja povezovanja grosistov in detajlistov, vprašanje večje ali manjše regionalne organiziranosti trgovine, organizacije trgovskih verig, organizacije Mercatorjeve franšizne verige, razvoj cash and carry centrov. Obstoječa Mercatorjeva trgovska mreža se bo torej morala prilagoditi in dopolniti z novimi večjimi maloprodajnimi objekti tam, kjer sploh nismo ali nismo dovolj prisotni.

Razvojnemu trendu bo treba prilagoditi in skrojiti tudi razpoznavno zunanjo podobo. V javnosti moramo nastopati enotno, pri tem pa bo potrebna tudi določena diferenciacija med posameznimi dejavnostmi in tako potrošnikom olajšati njihovo prepoznavnost. Urediti moramo uporabo zaščitnega znaka M pri vseh podjetjih in kmetijskih zadrugah, imena podjetij ter način uvajanja blagovnih znamk za posamezne izdelke ali družine izdelkov. Predvsem pa moramo enotno urediti obstoječe trgovine ter se odločiti za enotno podobo - tipizacijo novih in prenavljanih prodajal.

Informacijska prilagoditev

Na področju informatike so cilji za leto 1995 izredno ambiciozni. Tu nimamo alternative. Sodobno organiziran koncern mora biti informacijsko povezan znotraj posameznih poslovnih funkcij, z vodstvi podjetij in z vodstvom koncerna. Ali drugače, zagotoviti moramo informacijsko povezanost od prodajalne (POS sistem) preko vodstva podjetja do vodstva koncerna.

Projekt "Povezani informacijski sistem Poslovnega sistema Mercator", v katerega so vključeni številni strokovnjaki iz naših podjetij in zunanjih svetovalnih us-

tanov že teče in bo dal prve rezultate že v sredini leta 1995.

Finančna prilagoditev

Na področju financ že uvajamo novo organizacijo spremljanja finančnih rezultatov poslovanja, uvajamo jih tudi za nova področja dela, povezana z razvojem delničarstva in vrednostnih papirjev. Opredeljeni so že številni konkretni projekti: revizija poslovanja v vseh podjetjih, ki jo mora v bodoče po zakonu izvajati posebna revizijska hiša, priprava posebne metodologije za spremljanje tekočih rezultatov poslovanja, aktivnosti v podjetjih s težavami in izgubo, koordinacija dejavnosti na področju investicijskih vlaganj, koordinacija dezinvestiranja ter skupno gospodarjenje z denarjem za tekoče plačevanje obveznosti na osnovi skupnih pogodb.

Kadrovska prilagoditev

Tu ne gre samo za ugotovitev, da bo treba izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih. Gre za več vzporednih procesov.

V novih razmerah bo zelo pomembno iskanje in izobraževanje novih profitlov strokovnjakov, ki bodo nosilci tistih področij dela, ki jih doslej nismo imeli oziroma jih nismo potrebovali. Gre za strokovnjake s področja stikov z javnostmi oziroma korporacijskega komuniciranja, s področja franšizinga, organiziranja cash and carry centrov ter številnih drugih specialnih znanj.

Kadrovska prilagoditev pomeni oblikovanje novega profila menedžerjev na vseh ravneh, od direktorjev programov, projektov, poslovnih funkcij v podjetju in koncernu, do direktorjev podjetij in najodgovornejših vodilnih delavcev v koncernu. Vsi bodo zelo kmalu delali v povsem spremenjenih pogojih, ko bodo potrebna nova znanja, nove metode dela in ne nazadnje, uporaba računalnika pri vsakdanjem odločanju. Mislim, da bo ta prilagoditev zahtevala največ naporov. Toda časa ni na pretek. Delovati bo treba učinkovito.

Namesto zaključka

Upravni odbor Poslovnega sistema Mercator je na svoji seji dne 20.12.1994 dokaj kritično ocenil predlog gospodarskega načrta. Menil je, da je treba zagotoviti večjo stopnjo konkretizacije. Sprejel je predlog poslovnega odbora Poslovnega sistema Mercator, da se konkretizacija pripravi po sprejetju zaključnih računov za leto 1994 in poteka sočasno kot priprava na prvo skupščino Mercatorjevih delničarjev. Konkretizacija koncernskih nalog mora biti

pripravljena najkasneje do 30. junija 1995. Do takrat pa se predlog gospodarskega načrta tretira kot **"Osnovne usmeritve za gospodarjenje Poslovnega sistema Mercator, d.d. in njegovih podjetij v letu 1995 in v naslednjih letih."**

Tak predlog sklepa je sprejela tudi skupščina Poslovnega sistema Mercator na zasedanju 22. decembra 1994 v Krškem.

Poslovodni odbor Poslovnega sistema Mercator je na svoji seji dne 9. januarja 1995 sprejel program aktivnosti za konkretizacijo koncernskih nalog, imenoval nosilce nalog oziroma projektov in določil roke za predstavitev projektov kolegiju direktorjev.

Alojz Klemenčič

NA KRATKO - (nadaljevanje s 3. strani)

prostorov bo novo podjetje Zaščita, d.o.o. (ustanovitelj Mercator-Mip) še naprej opravljala tisto dejavnost, ki je s podjetniškega in profitonosnega vidika sprejemljiva. Za najemnino bo novemu lastniku odštela 5 nemških mark za kvadratni meter proizvodnih prostorov. Firma Schmidt -Šiviljstvo bo v kupljenih prostorih organizirala proizvodnjo avtomobilskih sedežev in v dveh letih število zaposlenih povečala na 200 delavcev. Mercator-Mip bo kupnino uporabil za financiranje novih naložb.

MERCATOR-CIBES RAZPRODAN

Izguba v letu 1993, povečana za izgubo iz leta 1994, ocena, da podjetje nima prihodnosti - odločitev upravnega odbora Poslovnega sistema Mercator: prodaja deleža krovnega podjetja v Mercator-Cibes Mercator-Optimi za 2 mio SIT, prevzem garancije za poplačilo Cibesovih terjatev do krovnega podjetja s strani Mercator-Optime, pooblastilo Mercator-Optimi za prodajo Cibesovih nepremičnin. Za 9 zaposlenih so se našla delovna mesta v Mercator-Optimi in v drugih Mercatorjevih podjetjih, za 7 delavcev pa usoda še ni jasna.

VSE GLASNEJŠI ŠEPET

gre po Ljubljani. Nov Intersparov center naj bi stal na Viču v bližini policijske postaje. Potencialni družbeniki...ali molčijo, ali pa šepetalci res vedo več od njih. Pravi jo pa, da kjer je dim, je tudi ogenj. Da le ne bo upepelil načrtovanega velikega Mercatorjevega centra na eni od ljubljanskih vpadnic.

"PLAČAJ IN ODPELJI" V MERCATOR-BLAGOVNEM CENTRU



Sredi lanskega decembra je bil v Mercator-Blagovnem centru v Ljubljani odprt prvi pravi "Cash and Carry" center v Sloveniji. Do sedaj smo imeli le trgovine, ki so tipu "plačaj in odpelji" zgolj podobne.

V "Cash and Carry" trgovini v Mercator-Blagovnem centru v Ljubljani, smo se pogovarjali z direktorjem podjetja g. Davorinom Kogejem. Uvodoma nam je povedal, da je zamisel o tovrstni trgovini stara že nekaj let. K dokončni uresničitvi zamisli pa sta pomembno prispevali predvsem dve dejstvi: eno je na strani hitrega razvoja storitvenega podjetništva (družinskih trgovin in gostinstva), na drugi strani pa je njihovo neposredno oskrbovanje v skladišču Mercator-Blagovnega centra neprimereno, saj se tu praviloma posluje le z velikimi odjemalci.

Cash & Carry v Mercator-Blagovnem centru:

- 7.000 m²;
- 18.000 izdelkov;
- 1.200 dobaviteljev;
- 4.000 m² parkirnega prostora;
- 6.000 potencialnih kupcev;
- 600 milijonov SIT vrednost naložbe;
- 18-20% pričakovano dodatno realno povečanje prihodka;
- 34 zaposlenih
- C&C kartico dobite v 5 minutah

Trgovina tipa Cash & Carry, ki bi ji po slovensko lahko rekli "plačaj in odpelji" je namenjena kupcem, ki potrebujejo blago za opravljanje svoje podjetniške dejavnosti oziroma za nadaljnjo prodajo. Zanje so značilne predvsem prodajne enote, ki niso enake količinam v originalnem industrijskem pakiranju (prodajne količine oziroma enote po količini sodijo med industrijsko in diskontno pakiranje). Del običajnega prodajalčevega dela opravi kupec sam, sam poskrbi tudi za prevoz kupljenega, zato mu prodajalec na grosistično ceno in ob gotovinskem plačilu prizna določen popust.

Ob otvoritvi trgovine ste poudarili njeno evropskost z uvedbo najnovejših računalniško podprtih informacijskih dosežkov, pričakovan dos...

"Gre za povsem naravni proces prilagajanja grosistične trgovine razvoju zasebne maloprodaje in drugih storitev na Slovenskem. Preveč kupne moči odteka čez državne meje in kar nekaj tujih investitorjev se na podobne trgovine tudi že pripravlja. Morali smo izkoristiti svojo prednost: v obstoječih prostorskih zmogljivostih zagotoviti specifičnim kupcem celovito ponudbo na enem mestu in to v trgovini, ki naj po tehnološki in storitveni plati ter v ponudbi v ničemer ne zaostaja za enakimi ali podobnimi v svetu. Investicija praktično sodi med največje naložbe v slovenskem prostoru, v trgovinski dejavnosti pa je zanesljivo največja slovenska naložba v letu 1994. Z njo želimo slediti razvojnemu trendu v svetu, ko se na eni strani pojavljajo veliki trgovski centri, na drugi pa družinske trgovine ali druge oblike zasebnega podjetništva in obrtništva. Trgovina "plačaj in odpelji" je most med grosistom in družinsko trgovino."

Logistična in informacijska opremljenost:

- računalniško spremljanje kupcev, njihovih bonitet in prometa;
- poslovanje z magnetno kartico;
- računalniško vodenje in obnavljanje signalnih zalog;
- polnjenje zalog s premičnimi zabojniki (rolkontejnerji);
- uporaba brezžične komunikacije s prenosnimi terminali za obnavljanje zalog in kontinuirane inventure;
- polna uporaba črtne kode in POS sistema blagajni;
- uporaba multimedijske predstavitve in informiranja;
- možnost računalniškega izmenjevanja podatkov s kupci (RIP);
- vodenje lastnega programa za POS (POINT OF SEIL) poslovanje v malo-prodaji.

Poslovanje trgovine je povsem računalniško spremljano. Glede na to, da kupec plača lahko na več načinov - z gotovino, predvsem pa z odlogom plačila, je pomembnem element njenega poslovanja preverjanje bonitete kupcev, saj vemo, da je pojav izigravanja pri plačilih zelo pogost.

"Na podlagi zahtevane dokumentacije

vsak kupec prejme posebno kartico. Vse kupce takoj razdelimo v tri skupine, prav zaradi preverjanja njihovih bonitet. V prvem razredu so že preverjeni in znani kupci, ki se odločijo za enega od načinov plačila. To je z gotovino ali pa z odloženim plačilom.

V drugo skupino sodijo kupci, ki morajo ob sklenitvi pogodbe oziroma nakupu blaga, odlog plačila zavarovati s plačilom 0,8% zavarovalne premije.

Tretja skupina pa so kupci, ki odlog plačila zavarujejo z zastavno pravico na premoženju.

Glede na disciplinirano izpolnjevanje plačilnih obveznosti in drugih zahtev, kupci lahko prehajajo iz ene bonitetne skupine v drugo. Nekaj težav pri preverjanju je, čeprav imamo na voljo dovolj informativnih podatkov. Problem je predvsem v zastajanju pačil v kanalih plačilnega prometa."

Trgovina res ni dolgo odprta, vendar ste v tem času že lahko ugotovili in vsaj potipali odziv kupcev obenem pa tudi ugotovili slabosti in pomanjkljivosti.

"Decembrskega prometa pač ne moremo vzeti kot osnovo za ocenjevanje uspešnosti. Za začetek je primernejše merilo odziv potencialnih kupcev, saj smo v slabem mesecu poslovanja izdali 2.400 nakupovalnih kartic. Trgovina pa je namenjena 6.000 potencialnim kupcem. Dosedanji kupci so predvsem ugotavljali, da je bila trgovina odprta prepozno, saj bi se v njej praznično založili že nekaj dni prej. Sredi novembra. Malo smo zamudili, vendar je bil čas koristno uporabljen za trening prodajalcev in pa skoraj dokončno ureditev trgovine. Že v nekaj dneh po odprtju smo ugotovili tudi nekaj ozkih grl oziroma tehničnih in tehnoloških pomanjkljivosti. Ob večjem številu strank postanejo ozka grla blagajniška oziroma skenirna mesta. Očitno pa je, da smo premalo poskrbeli za promocijo in za izrazitejšo poudarjanje ugodnosti. Tu mislim predvsem na tiste ugodnosti, ki bi jih vsak kupec moral hitro razpoznati iz prejetega računa in tako brez večjih preračunavanj ugotoviti prihranek oziroma donosnost nakupa v naši trgovini. Prepričan pa sem, da bomo tudi to v kratkem zagotovili."

Ob odprtju trgovine je bilo v medijih zaslediti podatek, da ste trgovino načrtovali s strokovnjaki avstrijske verige tovrstnih trgovin Metro. Koliko tujega znanja je torej v vašem "plačaj in odpelji"?

"Gre za očiten neposrazum. Metrojeve trgovine so nam bile samo vzor, saj njihovega "know how" na naša tla nismo prenašali. Pri razporejanju blaga oziroma izdelkov pa smo sodelovali s strokovnjakom avstrijske firme TSM Consulting z Dunaja, ki se posebej ukvarja s psihologijo razvrščanja blaga in prodaje. Po izkušnjah te inštitucije sta v tovrstnih trgovinah najprivlačnejša oddelka s sadjem in zelenjavo ter delikatesni oddelek. Naše izkušnje lahko avstrijske potrdijo le na področju delikatese, sadje in zelenjava pa sta pri nas manj zanimiva. S prodajo sadja in zelenjave nismo zadovoljni in tu bo potreben popravni izpit, predvsem zaradi cen in kakovosti. Nekaj smo se naučili tudi pri prodaji gostinske opreme, kjer bomo morali zagotavljati časovno daljšo oskrbo s standardnimi izdelki, predvsem to velja za jedilni pribor, drobno gostinsko posodje in steklo. Glede na to, da je v trgovini na voljo 18.000 izdelkov, ki jih dobavlja skoraj 12.000 dobaviteljev, smo zanimivi za celoten slovenski prostor, naš glas pa bi moral seči tudi čez slovenske meje, predvsem v bližnjo Istro. Zato bo treba okrepiti in opredeliti razpoznavno propagandno dejavnost. Mnogi nas namreč zamenjujejo z diskonti, ali pa nas iščejo na lokaciji konkurenčne Name."

- Najmanjši možni znesek nakupa je 11.000,00 SIT;
- Vstop v trgovino je dovoljen samo lastniku kartice ali njegovemu pooblaščenцу, spremljata ju lahko največ 2 osebi;
- Zaradi varnosti otrokom do 7 let vstop v trgovino ni dovoljen;
- Vse cene izdelkov so grosistične s Cash and Carry popustom (povprečno 1,5%);
- Če sodite v kategorijo kupcev, ki vas v Blagovnem centru še ne poznajo in če zahtevate odlog plačila 25 dni, je nakup omejen na 300.000,00 SIT mesečno in ste ga dolžni posebej zavarovati;
- Večkratne nakupe lahko poenostavite z vplačilom namenskega avansa, ki se obrestuje po običajni obrestni meri za sredstva na vpogled.

Trgovine ni brez ljudi. Kako ste pripravljali sodelavce?

"Zaposleni v "Cash and Carriju" so obisk-

ovali 80 urni tečaj na temo prodaje v tovrstni trgovini. Splošno in posebno znanje je bilo potrebno predvsem zato, ker so vsi zaposleni rekrutirani iz dose-danih zaposlenih. In to s tistih delovnih mest, ki bi jih zaradi posodabljanja tehnologije ukinili, delavci pa bi postali tehnološki presežki. Še posebej so se urile blagajničarke oziroma sodelavke na skenirnih mestih. Kljub temu, da nekaj spodrsrljavev ob začetku prodaje lahko pripišemo strahu in nervozi zaposlenih, ugotavljamo, da bi morali biti treningi predvsem veliko bolj praktični, biti bi morali simulacija dogajanja v trgovini, polni kupcev."

V. B.



Davorin Kogej predstavlja največjo naložbo



Ko se nabere daljša vrsta polnih vozičkov



Okrepčevalnica v "plačaj in odpelji"

TRŽNA PRAVILA V POSLOVNEM SISTEMU MERCATOR

V letu 1994, nekaj pa tudi že prej, smo v Mercatorju področje trženja začeli urejati s posebnimi pravili - tržnimi pravili. Namen teh pravil je določiti obnašanje vseh Mercatorjevih subjektov z namenom, da se poveča konkurenčna prednost Mercatorja kot celote.

Podjetja v Poslovnem sistemu Mercator opravljajo različne dejavnosti od kmetijske proizvodnje, predelovalne industrije, zunanje trgovine, trgovine na drobno in na debelo, gostinstva in storitev ter so medsebojno poslovno povezana v trženju blaga in storitev tako na nabavnem kot prodajnem trgu.

Glede na to, da je strateški interes Poslovnega sistema Mercator, da se blagovni in finančni tokovi med podjetji stalno povečujejo, da podjetja zaradi večjih poslovnih učinkov v nabavi blaga na trgu enotno nastopajo, ter da na prodajnem trgu v prodaji blaga in storitev z organiziranimi skupnimi prodajnimi aktivnostmi uspešno tekmujejo s konkurenco na trgu, smo v Poslovnem sistemu Mercator sprejeli nekatera tržna pravila, ki urejajo poslovanje in obnašanje podjetij.

Poslovodni odbor je do sedaj sprejel osem tržnih pravil, ki urejajo poslovanje naših podjetij na naslednjih področjih:

a.) NA NABAVNEM TRGU

- tržna pravila za izbor dobaviteljev in prodajnega asortimana pogodbenih-dobaviteljev (TP št. 7),
- tržna pravila na področju uvoza blaga (TP št. 8).

b) NOTRANJNH ODNOSIH PODJETIJ VMERCATORJU

- tržna pravila o načinu oblikovanja cen pri uvozu, prodaji na debelo in prodaji na drobno (TP št. 1),
- tržna pravila o plačilnih pogojih med trgovinskimi podjetji na debelo in drobno (TP št. 2).

c.) NA PRODAJNEM TRGU

- tržna pravila o organiziranju in izvajanju pospeševalno prodajnih akcij (TP št. 3),
- tržna pravila o načinu prodaje določenih izdelkov za komad in pakir-

rno enoto (TP št. 4),

- tržna pravila o načinu in pogojih prodaje v diskontnih poslovnih enotah (TP št. 5),

- tržna pravila za izvajanje projekta trajno nizkih cen (TP št. 6).

Za poslovno učinkovitost in uspešnost, zlasti trgovinskih podjetij, je pomembno izvajanje tržnih pravil, ki urejajo poslovanje naših podjetij v nabavi blaga tako na domačem kot zunanjem trgu. Osnovni namen teh tržnih pravil je, da se za trgovino na drobno in na debelo v Poslovnem sistemu Mercator zagotovi:

- **skupna centralna nabava vseh vrst blaga** na domačem trgu in v uvozu za potrebe celotne trgovine;

- **da se nabave blaga v največji možni meri koncentrirajo na skupne dobavitelje** ter na ta način dosežejo najugodnejši pogoji nabave pri domačih in tujih dobaviteljih, s čemer je trgovinski mreži omogočena konkurenčnost v ponudbi na trgu ter maksimalna profitna donosnost;

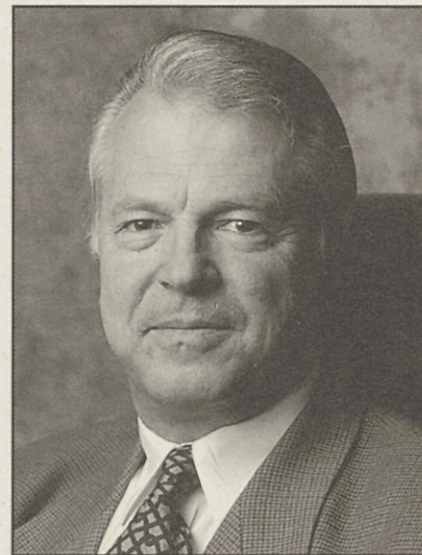
- da se v največji možni meri doseže izločitev zunanjih uvoznikov in posrednikov na domačem trgu in izvede dosledna preusmeritev nabav iz uvoza na uvozna podjetja v Poslovnem sistemu Mercator;

- da se doseže popestritev in poenotenje ponudbe blaga v maloprodajni mreži z domačega in uvoznega trga.

Trgovska podjetja na debelo in drobno v Poslovnem sistemu Mercator bodo smela v letu 1995 poslovati le s tistimi dobavitelji, ki so sprejeti in navedeni v planu trženja za leto 1995, oziroma s tistimi dodatnimi dobavitelji, za katere bo med letom odločitev sprejela pristojna delovna skupina za izbor dobaviteljev in prodajnega asortimana.

Za odločanje o dobaviteljih in o prodajnem asortimanu je poslovodni odbor v letu 1994 imenoval delovne skupine, ki j

ih sestavljajo predstavniki maloprodaje, trgovine na debelo, uvoznikov in sektorja za trženje. **Delovne skupine so imenovane za naslednje blagovne**



Franc Prvinšek, podpredsednik poslovnega odbora za trženje (FOTO: JANEZ VLACHY)

skupine oziroma trgovinske stroke:

- živila in blago dnevne potrošnje;
- tekstil in galanterija;
- tehnično blago;
- gradbeni material;
- pohištvo.

Z imenovanjem in aktiviranjem pristojnih delovnih skupin je izločena možnost individualnega odločanja o dobaviteljih na vseh nivojih - od posameznega trgovinskega podjetja na debelo in drobno do sektorja za trženje. Pristojnosti glede odločanja o vključevanju in izločanju dobaviteljev so dosledno prenešene na imenovane strokovne delovne skupine.

Odločitve delovnih skupin temeljijo zlasti na naslednjih kriterijih, zapisanih v tržnih pravilih:

- da obstaja interes za poslovanje z določenim dobaviteljem v več podjetjih Poslovnega sistema Mercator. Odločitev za individualne dobavitelje je lahko izjema le za dobavitelje lokalnega značaja oziroma za specifičnosti v ponudbi posameznega podjetja;
- asortiman blaga mora biti tržno zanimiv za širšo Mercatorjevo prodajno mrežo;
- nabavni pogoji poslovanja morajo biti

konkurenči glede na obstoječe pogodbeno dobavitelje;

- kakovost blaga mora ustrezati zahtevam trga in veljavnim predpisom;
- možnost za poslovno sodelovanje vobeh smereh - nabavi in prodaji;
- pripravljenost in sposobnost dobavitelja za promocijo njegovih izdelkov na trgu.

Delovne skupine so v letu 1994, kot prvem letu delovanja, opravile veliko delo, saj so na 25 delovnih sestankih obravnavale cca 1.200 vlog oziroma ponudb dobaviteljev ter med njimi sprejele pozitivno odločitev za približno 250 novih dobaviteljev, s katerimi je sektor za trženje sklenil okvirne letne pogodbe ter podjetja obvestil o nabavnih pogojih. Navedeni podatek kaže, da so podjetja izvajanje tržnih pravil na tem področju vzela resno, saj so množico potencialnih dobaviteljev napotila na pristojne delovne skupine.

Delovne skupine so kljub selektivnemu pristopu upoštevale potrebe maloprodajne mreže, saj smo s politiko odprtosti prodajne mreže do tržno zanimivih dobaviteljev v letu 1994 vključili cca 250 novih domačih in tujih pogodbenih dobaviteljev.

V tekočem letu bomo nadaljevali z doslednim izvajanjem tržnih pravil na nabavnem področju, zato pozivamo vsa podjetja, da se **tekoče in aktivno vključujejo v oblikovanje in izvajanje skupne nabavne politike**, saj bomo le z enotnim in skupnim nastopom do dobaviteljev močni in poslovno uspešni.

O tržnih pravilih, ki urejajo notranje odnose in nastop naših podjetij na prodajnem trgu, pa v eni izmed naslednjih števil.

Franč Prvinšek

NA PRVEM MESTU KUPEC, PRIJAZNOST IN POŠTENOST

Decembra 1994 sta časopis Republika in Radio glas Ljubljane razglasila 10 najboljših prodajalk, ki so jih izbrali potrošniki. Podobna akcija je potekala v letu 1993, vendar so najboljšo prodajalko izbirali samo na ljubljanskem območju. Takrat se je med 15 najboljših prodajalk uvrstilo kar 8 Mercatorjevih, lani pa so kupci med 10 najboljših slovenskih prodajalk uvrstili 3 Mercatorjeve.

Drugič sta se med najboljše prodajalke uvrstili **Julijana Jordan** iz slaščičarne Zmajčkovega butika v Nazorjevi ulici v Ljubljani in **Angelca Šušteršič** iz Mercator-Grmadine prodajalne v Medvedovi ulici v Ljubljani. **Novo ime** pa je **Danica Brelih** iz M-Savičine prodajalne v Miklošičevi ulici 12, prav tako iz Ljubljane. Vse tri izbranke smo povabili na "časičo pogovora" kar na njihovih delovnih mestih. Tako smo jih pri delu lahko spremljali "v živo" in se prepričali, da glasovalci z izbiro niso prav nič pretiravali. Vsem trem najboljšim smo postavili enaka vprašanja:

- kaj jim osebno pomeni biti med najboljšimi prodajalkami v Sloveniji in o vrlinah najboljših;
- kaj mladim prodajalcem položiti na srce z namenom, da bi tudi ti šli po njihovi poti;
- kako bi sprejele zamisel o izbiranju najboljšega prodajalca oziroma prodajalke v Poslovnem sistemu Mercator.

Gospo **Julijano Jordan** v Zmajčkovem butiku na Nazorjevi ulici v Ljubljani ves dan spremlja omamni vonj pravkar spečenega, hrustljavega peciva. Le kako se upira skušnjavam?

"Zelo rada imam svoj poklic in rada imam ljudi. V slaščičarno zaidejo kupci s posebnimi zahtevami, včasih tudi ne vedo, kaj bi radi. Zato sem tu jaz, da jim pomagam, svetujem in priporočim, kajti naša slaščičarna ni navadna slaščičarna. Pri nas vedno diši po sveže pečenem pecivu, kupcem postrežemo še s toplim in hrustljavim. Prijazna beseda in nasmeš od srca zdraven. Mrk, zlovoljen prodajalec in ob takem prodajalcu namr-



Julijana Jordan

goden kupec, sta za katerokoli prodajalno slaba vizitka. Četudi nisem vselej v sebi zadovoljna in dobre volje, kupci tega nikoli ne opazijo. Sprejemam jih tako, da se v slaščičarni dobro počutijo in da jim slaščica resnično lahko tekne tudi zato, ker je pospremljena s prijaznostjo in dobro voljo. Osebno torej prisegam na prijaznost, ki mora pritegniti vsakega kupca. Mladim, ki prihajajo iz šole ali pa imajo nekaj izkušenj bi svetovala predvsem prijaznost, poštenost in čimveč znanja o izdelkih, ki jih prodajajo.

To, da so me izbrali kupci mi osebno zelo veliko pomeni. Je poseben izziv in motivacija postati še boljši. Sproža zadovoljstvo in samozavest, ki moj poklic le še bolj bogati. Prav gotovo bi bilo iskanje najboljšega prodajalca v Mercatorju spodbudno, vendar ne zgolj na način, kot ga imata Radio glas Ljubljane in Republika. Poleg prevladujočega mnenja kupcev bi morali naše delo spremljati in ocenjevati tudi strokovnjaki. Nihče naj se ne brani in boji stroke, če hoče biti res dober."

Gospa **Angelca Šušteršič** že 24 let dela v klasični trgovini na Medvedovi ulici v Ljubljani. Trgovina je komaj tako velika, da se več kot 5 kupcev hkrati komaj





Angelca Šušteršič

obrne. Pa vendar je v tej trgovini prijetno in skoraj zabavno že ob sedmih zjutraj. Kratki pogovori s stalnimi strankami, "dobro jutro" pa izrečeno tako, da se hočeš nočeš razveseliš, ker si vstopil prav v to trgovino. "Biti med najboljšimi prodajalkami v Sloveniji je prav gotovo čast in obveznost. Prijaznost v naši trgovini ni narejena, saj bi jo kupci hitro prepoznali in raje stopali v bližnje konkurenčne trgovine. Pri nas se za vsakega najde prijazna beseda in prav gotovo tudi izdelek, ki ga išče. Če ne prav tisti, ki ga stranka zahteva, pa se prav gotovo podoben izdelek znajde v kupčevem cekarju. Tako prijaznost "dela promet" in prav z njim sem zelo zadovoljna. Mladim bi položila na srce: ne postanite trgovci



Danica Brelih

oziroma prodajalci, če vas to delo ne veseli in če nimate radi ljudi. Sama bom skušala vse svoje znanje o odnosih s kupci prenesti na mlajše sodelavce in prepričana sem, da bo marsikdo med njimi tudi kdaj kasneje izbran za najboljšega prodajalca oziroma prodajalko. Da bi v Mercatorju izbirali najboljšo prodajalko ... ogrevam se za to zamisel, vendar bi bilo najprej potrebno prodajalcem omogočiti več znanja s področja stikov s kupci in pa vnaprej postaviti merila za izbiro. V teh merilih bi moralo pomembno mesto pripasti prav oceni kupcev."

Mercator-Savičina trgovina, iz katere prihaja tretja najboljša Mercatorjeva prodajalka, je na najprometnejši ulici v Ljublja-

ni. Je klasična trgovina, prav tako silno majhna. V njej se ustavljajo pretežno kupci, ki hitijo na železniško ali pa avtobusno postajo. Vsem se mudi in prodajalke morajo biti posebej urne.

Gospa **Danica Brelih** je bila nekoliko v zadregi, saj si še ni povsem opomogla od presenečenja zaradi izbire.

"Na prvo mesto med lastnosti, ki jih mora imeti prodajalec, postavljam poštenost. Kupec zaupa le poštnemu prodajalcu. Prijaznost pa se mi zdi za prodajalca sama po sebi umevna. Pri izbiri za najboljšo prodajalko pa se mi zdi posebej omembe vredno to, da so me kupci kljub naglici, ki je značilna za nakupe v naši trgovini, opazili. Dober si lahko le, če je tudi cel kolektiv, v katerem delaš, dober. In za mojo delovno sredino to povsem velja. Smo kot dobra in razumevanja polna družina. Vsem mladim prodajalcem bi želela, da svoje delovne in poklicne navade dobivajo v delovnem okolju, ki je podobno oziroma enako mojemu. Še sedaj me prevevajo občutki nekega posebnega veselja in ponosa, ki so me navdajali ob razglasitvi rezultatov iskanja najboljših prodajalk. Teh občutkov se ne da poplačati z nobenim denarjem. Zanimivo bi bilo izbirati najboljšo prodajalko ali prodajalca tudi v Mercatorjevih vrstah. Tako "tekmovalstvo" bi pri marsikomu spodbudilo večja prizadevanja za dobre odnose s kupci, za več znanja in več medsebojnega razumevanja v delovnem okolju. Vedeti je treba, da je promet v trgovini odvisen predvsem od ljudi in zato se mi ne zdi naključje, da so za najboljšo prodajalko izbrane predvsem prodajalke iz klasičnih trgovin. Očitno je, da tovrstne trgovine kupci še niso pozabili."

V.B.



Na koncu Mercatorjeve ulice v Kijevu

"MERCATORJEVA ULICA" POD ARKADAMI

Kijev, 5. in 6. januar 1995 - v teh dveh dneh je bilo glavno ukrajinsko mesto zaznamovano z dvema za Mercator gospodarsko pomembnima dogodkoma.

Restavracija

Mercator-Catering je odprl luksuzno restavracijo, ki jo je najel v enem največjih kijevskih hotelov, hotelu Libid. Restavracija vodita zakonca Legat, iskušena gostinca, pa tudi ostali zaposleni - skupaj 8, prihajajo iz Slovenije. V ureditev opuščene hotelske restavracije, predvsem pa v popolno obnovo kuhinje in sanitarij, je mešana družba Black Sea iz Odesse vložila 140.000 dolarjev. Z 51 % deležem je njen solastnik tudi Mercator-Catering. Restavracija je namenjena predvsem gostom, ki so za dobro hrano, vrhunsko postrežbo in uživanje v z mozaiki opremljenem prostoru, pripravljeni seči v žep nekoliko globlje. Otvoritve restavracije se je udeležila "smetana" kijevske družbe, vključno z namestnikom ukrajinskega zunanjega ministra in kijevskim županom.

Mercatorjeva trgovska ulica

Bolj odmevna pa bo med Kijevčani prav gotov "Mercatorjeva trgovska ulica", ki je zrastle z naložbo mešane družbe Mercator-Podol, v kateri je Mercator-Catering 58% lastnik.

Trgovina je na najprometnejši uliciv kijevskem starejšem mestnem jedru ob pristanišču na Dnjepru. Svojo streho je dobila v pokritem atriju kar mogočne meščanske hiše. Urejena pa je tako, da kupec z ulice skozi glavni vhod vstopi na novo ulico, kjer so na obeh straneh specializirane butične trgovine. Na koncu te približno 200 m dolge "Mercatorjeve ulice" je velika samopostrežna trgovina z živili. Manjši prostor je namenjen trgovini s tehničnimi izdelki. Kupec se po mehkih talnih oblogah v Mercatorjevi ulici sprehaja med izložbami. V njih je veliko italijanskih, nemških in avstrijskih izdelkov, vendar močno prednjačijo izdelki slovenskih proizvajalcev.

Med tekstilnimi izstopajo izdelki Mure, Svilanita, Lisce, usnjena galanterija in čevlji so predvsem italijanskega izvora,

butikec z vsem potrebnim za otroke je prava paša za oči.

Vinoteka, poleg španskega penečega vina Freixenet, ponuja pravo zakladnico slovenskega vinarskega znanja in kakovosti.

Nekoliko manj ugodne ocene pa lahko izrečemo za živilsko trgovino, kjer je izbira slovenskih izdelkov v primerjavi z uvoženimi, nekoliko blede. Morda je vtis napačen, saj je bila trgovina v pravoslavnem božičnem času polna uvoženih sladkarij, ki so že zaradi učinkovitejše embalaže agresivno izstopale.

Kijevski mediji so o obeh dogodkih obširno poročali, ugodno ocenili dosežanje Mercatorjevo delov Ukrajini, poslušalce in bralce pa seznanili tudi Poslovnim sistemom Mercator, ki ga je ukrajinskim udeležencem otvoritve kratko, vendar učinkovito predstavil predsednik poslovnega odbora Živko Pregl.

Družba Mercator-Podol je v ureditev "Mercatorjeve ulice" vložila 400.000 dolarjev.

V.B.



Mercatorjeva ulica

MERCATORJEVA MODNA HIŠA V LJUBLJANI

Lani, 17. decembra je Turistična zveza Slovenije na Ptujem gradu razglasila rezultate tekmovanja oziroma ocenjevanja turističnih krajev v Sloveniji. Najboljše trgovine smo v okviru akcije "Moja dežela - lepa, urejena in čista" iskali tudi v Poslovnem sistemu Mercator.

Predstavljamo vam najboljšo specializirano Mercatorjevo trgovino s tekstilom - Modno hišo v Ljubljani. Naš sogovornik je njen direktor gospod **Savo Kavšek**.

"Modna hiša je po prenovi res biser med Mercatorjevimi trgovinami. Z gotovostjo lahko rečem, da ima primat tudi po kriteriju prodanih izdelkov. V njej praktično ne manjka noben izdelek kakovostne ga slovenskega konfeksionarja. Že tako bogata ponudba je dopolnjena še z izdelki priznanih italijanskih blagovnih znamk San Remo in Carla Carni, seveda je moč kupiti tudi izdelke drugih uglednih proizvajalcev kot sta Lacost, Nacmias... Ker v dobro trgovino sodi celovita ponudba, je v naši trgovini tudi oddelek z modnimi dodatki, čevlji in parfumerija. Splet vseh hišinih značilnosti in pa primerna raven postrežbe, je očitno naredilo vtis na ocenjevalno komisijo, ko je kriterije primerjala z de-

janskim stanjem."

V Mercator-Modni hiši bi morali prodajalci o izdelkih, ki jih prodajajo vedeti kar največ. Zelo veliko bi morali vedeti o blagu, modnih trendih, in biti skoraj modni svetovalci. Ali tovrstnemu znanju v Modni hiši posvečate posebno pozornost?

"Žal iz šol prihajajo univerzalni prodajalci in je njihovo znanje s področja tekstilne stroke omejeno zgolj splošno znanje. Opažamo, da to pri prodajalcih, ko se srečajo z zahtevnejšimi kupci, nemalokrat povzroča zadrege. Več znanja, predvsem zaradi dolgoletnih izkušenj imajo poslovodje. Vselej pa se za kupce in prodajalce najde pomoč pri naši modni svetovalki."

Trgovina, ki prodaja kakovost, poleg tega pa še modo, mora posebej razmišljati o poslovnih potezah, ki jim bodo zagotavljale stalne in dobre kupce.

"V Modni hiši smo razmišljali tudi o nekaterih tovrstnih potezah. Žal je zamisel o bonitetni kartici padla v vodo. Želeli smo uvesti bonitete za stalne oziroma večkratne kupce, tako kot to delajo trgovine na zahodu, ki kupcu po določenem

številu nakupov ali določenem znesku nakupov, s posebno kartico zvestobe, priznajo določen popust. Zamisel ni nalletela na primerno podporo. Pomladno - poletne modne revije so skoraj stalna praksa, kajti ploščad pred Modno hišo naravnost kliče po dinamičnih in zanimivih dogajanjih. Zelo koristno bi jo lahko izkoristili za to česar nimamo. Za živo izložbo."

Če ste že najboljši, to še ne pomeni, da ne bi mogli te ocene še preseči?

"Tudi najboljša trgovina ima svoje slabosti, ki niso prav nič drugačne od tistih, ki pestijo druge tekstilne trgovine. Če prodajaš kakovost, ki je pri nas praviloma tudi precej dražja (tu ne mislim konkretno naše trgovine), imaš omejen krog kupcev. Če jih torej hočeš obdržati je treba komunikaciji z njimi posvetiti kar največ pozornosti. Zaenkrat je prav to še naša šibka točka. Rento, da smo v Ljubljani, prestolnici države premalo izkoriščamo. V Ljubljani se zelo hitro profilirajo zahtevni kupci in prav nanje se bomo s prihodnjimi poslovnimi potezami posebej pripravili."

V.B.



Modna hiša ljubljana (FOTO: DAMJAN GALE)

ZNAMENJE SPREMEMB



Po čem prepoznamo Mercator? Po tistih prijaznih hiškah, seveda. Toda tudi po tistih strogih rdeče-belih linijah. Pa po lepo obnovljeni trgovini v ljubljanskih Črnučah. Pa po starikavem, včasih nekoliko zapuščenem videzu neke vaške trgovinice tam na ptujskem. Pa po kanarčkovi barvi novega supersoničnega Cash and Carry centra na Slovenčevi v Ljubljani, pa po ... Pravzaprav Mercatorja včasih ni tako lahko prepoznati.

Ko smo se sredi letošnjega januarja z eno velikih ljubljanskih oblikovalskih agencij začeli pogovarjati o prenovi in poenotenju videza vsega, kar se pojavlja pod imenom in znakom Mercator, nam je njihov glavni oblikovalec, sicer pa profesor na Akademiji za oblikovanje g. Ranko Novak, rekel kar naravnost brez slepomišnja: "Vi nimate enotnega simbolnega identitetnega sistema". Če to prevedemo v za nas bolj razumljiv jezik, nam je pravzaprav rekel, da je Mercator sračje gnezdo, v katerem najdete vse mogoče.

Morda je bilo tole malo grobo. Mercator je pač tak, kot je skozi razna obdobja nastajal; pogled na raznolikost njegove vidne grafične podobe (napisnih tabel, opreme trgovin, podobe tovarnjakov, ki po Sloveniji prevažajo blago, reklamnih obvestil itd.), je pravzaprav pogled na njegovo zgodovino. Je tako, kot če opazujete geološke plasti zemeljske površi-



ne. Vsaka doba je v zemeljsko skorjo zarisala svojo plast.

Mercator je velik. Potem, ko so burna pretekla leta takorekoč odplavila staro konkurenco in se nova še ni dobro postavila na noge, je Mercator ostal največji slovenski poslovni sistem. Toda svoje velikosti še ni povsem vnovčil. Prav enotna grafična podoba (najpogosteje to imenujemo celotna grafična podoba ali pa celo smiselni simbolni identitetni sistem, ker gre pri tem še z več kot le enotne napise in barve. Pa o tem morda drugič kaj več), je tisto, kar danes najbolj vpliva na boljši položaj posameznega izdelka ali pa celih podjetij na trgu. Kakovost postaja drugotnega pomena; vsi si prizadevajo da prodajajo najboljše in velikih razlik med različnimi ponudbami ni več. Najpogosteje gre le še za to, kako je kdo svojo ponudbo opremil in kakšen prvi vtis bo naredil na potencialnega kupca.

Nedavno je bila v Združenih državah narejena temeljita raziskava o položaju največjih ameriških blagovnih znamk na trgu in ugotovitve o motivih kupcev pri izboru med konkurenčnimi ponudbami so za nas hudo izzivalne:

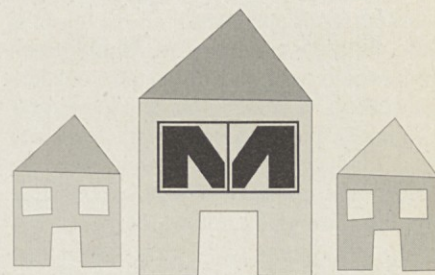
- 28% kupcev se odloča na osnovi zunanjega videza (ugleda in podobe) podjetja
- 19% na osnovi dostopnosti ponudbe
- 19% zaradi cene
- 12% zaradi podobe izdelka

- 10% zaradi akcij pospeševanja prodaje
- 3% zaradi kakovosti ponudb
- in 9% zaradi kakih drugih nagibov

Z imenom podjetja, s tipično barvo našega znaka in z drugimi simboli, s katerimi komuniciramo med sabo in z zunanjimi javnostmi, torej nismo zadostili le formalnim in zakonskim zahtevam. Z imenom in simboli pravzaprav prodajamo vse, kar naše podjetje na trgu ponuja. Nekateri sodobni strokovnjaki trženja gredo zdaj že tako daleč, da trdijo: "Podjetje ne prodaja posameznih vrst blaga in storitev, sodobno podjetje prodaja le še svoje ime." Seveda pa mora biti to ime dobro, ugledno in za kupce lahko prepoznavno. Simboli sistem podjetja, še posebej pa velike korporacije oziroma koncerna, kot je Mercator, mora biti kupcu v pomoč; tudi v njemu povsem neznanem okolju ga morajo enotni, lahko prepoznavni in razumljivi simboli voditi do tiste trgovinske police, na kateri bo našel blago, ki ga je vaju iz svojega domačega okolja.

Toda prav v velikih poslovnih sistemih je najtežje priti do enotne podobe. Če v korporaciji, v kateri se že po naravi stvari (zaradi velikosti in razvejanosti) pojavlja vrsta interesnih spopadov za vpliv in oblast, ni usklajene dolgoročne vizije, skupnih vrednot in enotne podobe, potem bodo v njej slej ko prej prevladali nesporazumi in razdori. Wally Ollins, ki je eden najbolj priznanih mednarodnih strokovnjakov za vprašanja korporacijske identitete, pravi, da je prenova in poenotenje podobe eno najtrdnjših znamenj sprememb, ki jih načrtujejo korporacije. Toda, če pri tej prenovi prevlada razdiralne težnje, potem, pravi Ollins, bodo bržkone takšne težnje prevladale tudi v drugih delih programa sprememb.

Andrej Poznič



BLEJSKA VINJETA

Vinoteka, v kateri je delikatesna trgovina le dopolnilo, je značilnost ponudbe najboljše specializirane trgovine z živili v Mercatorju.

Trgovina Vinjeta na Bledu sodi v Mercator-Savico. O njeni ureditvi, predvsem subtilni in dekorativni poslikavi Tomaža Kržišnika, smo se razpisali ob njeni otvoritvi pred nekaj leti. Izjemno lep prostor naj bi posebej opozarjal, da gre za posebno trgovino. To posebnost je potrdila tudi ocenjevalna komisija, ko je izbirala najboljšo med specializiranimi trgovinami v Mercatorju.

"Izbire sem se posebej razveselila", nam je dejala poslovodkinja trgovine gospa **Vida Zamida**. Priznanje Turistične zveze je postavila kar v izložbo in tako še posebej opozorila mimoidoče na trgovino, ki jo vodi.

"Lepo je biti poslovodja v lepi trgovini, v še lepšem kraju, vendar pa to prinaša tudi tegobe. Dejstvo je, da našo trgovino opazijo in cenijo njeno ureditev predvsem tujci, domačini pa tega skoraj ne opazijo, pa tudi preveč ne cenijo. Po svoje je to razumljivo, saj imajo zadržan odnos tudi do celotnega kompleksa, ki mu rečemo Gadafijev center. Posebej obremenilno za našo trgovino je, da nima ustreznega parkirnega prostora in da je z vozilom praktično nedostopna. Tako stranka, če tudi bi rada kupila karton najboljšega vina, potrebuje kar nekaj navora, da ga prenese iz trgovine do vozila. Ponesrečena urbanistična rešitev hudo vpliva na promet v trgovini. Če ni prometa, ni zaslužka in v trgovini ostaneš le zato, ker jo imaš rad in ki ti je zaradi lepote prirasla k srcu. V trgovini smo zaposlene 3, lani celo leto pa sta bili sodelavki povsem sami in le njunemu velikemu trudu, če ne že kar žrtvovanju gredo zasluge, da trgovina ni izgubila kupcev in bleščave.

Najbolje gre v promet vino. Po njem največ segajo tujci in pa naključni obiskovalci Bleda. Če hočeš biti pri vinu kupcu v pomoč, moraš o njem veliko vedeti, saj kupec po vrhunskem vinu seže le ob izjemnih prilikah ali s posebnim namenom. Takrat je dobro, če mu znaš pomagati z nasvetom. Saj o vinu kar nekaj preberem v propagandnih gradivih, vendar je to odločno premalo, da bi kupcu suvereno pomagala. Seveda bi radi prodajala z več znanja o vinu. Prav bi bilo, da bi za znanje prodajalcev v



Vida Zamida

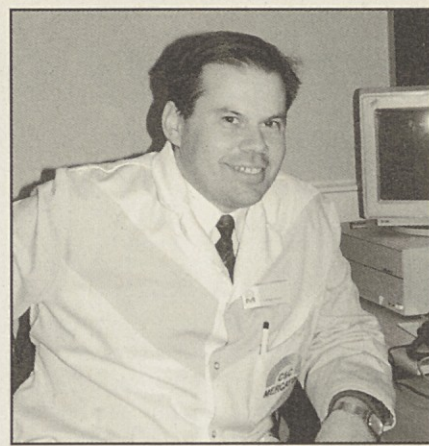
specializiranih trgovinah, pa naj gre za delikatese, vinoteke, slaščičarne ali parfumerije, bolj skrbeli proizvajalci teh specialnih izdelkov in tudi sama trgovinska podjetja. Le z več znanja bi znali kupcu suvereno svetovati in ga popeljati v številne prefinjene okuse hrane, pijače in če hočete tudi vonjav. Kljub temu pa me veseli, da smo "naj trgovina", čeprav se nam to v žepih prej opleta kot obrestuje", je kar nekako žalostno dejala gospa Vida.

"Bled je v teh dneh tako samotnen in zapuščen in tako usodo doživlja tudi naša trgovina. Kar srce me boli."

ČEBELE SO, KJER MEDI

Kogarkoli bi postavili za poslovodjo ali vodjo povsem novega tipa trgovine, bi se, ne glede na dologoletne poslovodske izkušnje, znašel v zadregi. "Cash and Carry" v Mercator-Blagovnem centru je novost, s katero se je kot poslovodja oziroma vodja centra spopadel gospod **Marko Cedilnik**. Pred prevzemom te naloge je bil pomočnik vodje skladišča z živili.

Kar čudno je bilo slišati odgovor na vprašanje o poslovodskih izkušnjah. Teh gospod Cedilnik nima. Zato pa do obisti pozna blagovne tokove in organizacijo dela zlasti komercialne službe v podjetju. "Za vodenje naše trgovine je od tipičnega poslovodskega znanja pomembnejše poznati komercialno delo in predvsem vedeti, kako tečejo blagovni tokovi in kakšne so organizacijske metode v podjetju. Informacijska podlaga za osnovno poslovodsko delo - pregled nad celotnim poslovanjem, je zagotovljena. Podatke je torej moč hitro in razmeroma enostavno ovrednotiti in



Marko Cedilnik

se odločiti za ukrepanje. Časovno to ne pomeni nobene velike zamude. Tako svoje naloge ne vidimi predvsem v tem delu, temveč predvsem v nujnih in obveznih neposrednih stikih s kupci. Prisluhniti njihovim predlogom, željam, navadam in tudi kritikam ter vsebino, obliko ponudbe in storitve približati njim. O prvih kupcih lahko rečem le to, da jih je osupnila velikost trgovine, koncentracija oziroma raznovrstnost izdelkov in količine izdelkov. Namesto palete različnih proizvajalcev z nekaj izdelki, želijo manj proizvajalcev, pa njihovo celovito ponudbo. Še posebej bomo morali biti pozorni na izbiri izdelkov, predvsem opreme za gostince. Ti potrebno opremo (steklovino, jedilni pribor) le dokupujejo in ne moremo jim vsakič ponuditi drugačne kozarce, jedilni pribor... Prav ti prvi odmevi so tudi že signali za moje ravnanje oziroma ravnanje sodelavcev v nabavni službi. Tu pa se začne to, kar pomeni mojo prednost, poznam stroj delovanja Mercator-Blagovnega centra.

Čebele so tam, kjer medi. Če hočemo slediti temu čebeljemu zgledu, bomo morali postoriti še marsikaj. Prilagoditi delo na skenirnih mestih "špicam", ki smo jih časovno že povsem ugotovili, prav tako pomoč strankam, poenostaviti in močnejše poudariti velikost bonitet... Predvsem bomo največ za uspeh trgovine lahko ljudje naredili."

"Cash and Carry" v Mercator-Blagovnem centru nima posebnega statusa, ni organiziran kot poseben profitni center. Je sestavni del celovite ponudbe največjega slovenskega grosista z živili. In prav v zvezi s "plačaj in odpelji" v Mercator-Blagovnem centru razmišljajo še naprej - o možnosti, da bi novim družinskim in drugim majhnim trgovcem ponudili inženiring storitve - od načrtov do optimalno založene trgovine.

DELAVSKO SOUPRAVLJANJE

Vse bliže smo konstituiranju podjetij in koncerna ter njihovih organov tako, kot narekuje zakon o gospodarskih družbah. Zato naj ne bo odveč malo daljši prispevek o delavskem soupravljanju, njegovih slabih in dobrih straneh.

Ustavna in zakonska podlaga

Sodelovanje delavcev pri upravljanju je bilo uzakonjeno z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju, ki je bil sprejet 22. julija 1993 in je pričel veljati 6. avgusta 1993. Navedeni zakon je popoln vrzel, ki je nastala po ukinitvi samoupravljanja. Namen pravne ureditve sistema sodelovanja delavcev pri upravljanju je jasno razviden iz njegove ustavne in zakonske ureditve. Gre za aktivni poseg države v razmerja med zaposlenimi in delodajalci, s katerim se presegla pogodbeni prostost urejanja razmerij med temi subjekti.

Delavska stran kot ekonomsko in socialno odvisna stran v pogodbenem delovnem razmerju le s podporo države lahko doseže položaj enakopravnega partnerja v tem razmerju. Tako je bilo s sprejetjem Zakona o soupravljanju delavcev vsem delavcem omogočeno, tako tistim, ki so sindikalno organizirani, kot tudi drugim, da vplivajo na odločanje pri delodajalcu.

Že uvodoma lahko ugotovimo, da pomeni vzpostavitev soupravljalških razmerij v primerjavi s samoupravljanjem ožene pravic zaposlenih. Zaposleni nimajo več pravice na temelju dela soddločati v vseh upravljalških zadevah, temveč je njihov vpliv na upravljanje odvisen od zakonsko določenega obsega soupravljalških pravic in od uspeha delavskih predstavništev, da v dogovarjanju z delodajalci razširijo oblike in načine sodelovanja pri upravljanju.

Individualne in kolektivne participativne pravice

Zakon o soupravljanju delavcev razlikuje naslednje načine uresničevanja pravice soupravljanja: individualne participativne pravice in kolektivne participativne pravice.

Individualne participativne pravice, ki pripadajo zaposlenim, so pravica do pobude, na katero mora delodajalec odgovoriti v zakonsko določenem roku, pravica do obveščenosti o zadevah, ki se nanašajo na delavčev delovnopravni

položaj ter pravica do mnenj in predlogov.

Druga skupina pravic so tiste, ki pripadajo izvoljenim delavskim predstavnikom. V manjših podjetjih so to delavski zaupniki, v večjih pa sveti delavcev. Gre za pravico do obveščenosti, skupnih posvetovanj, pravico do soddločanja, za pravico, da delavski predstavniki zadržijo izvršitev odločitve delodajalca, če ta ni izpolnil obveznosti, ki jih ima v zvezi z zagotavljanjem vpliva zaposlenih na odločanje in za pravice predstavnikov delavcev v organih družbe ter zbora delavcev.

Nova zakonska ureditev sodelovanja delavcev pri upravljanju zaposlenim ni vsiljena, temveč se na področju kolektivnih participativnih pravic aktivira šele takrat, ko zaposleni zato, da bi uveljavili svoje interese v razmerju do delodajalca, začnejo postopek za izvolitev sveta delavcev (delavskega zaupnika). **Poudariti je potrebno, da izvolitev sveta delavcev ni dolžnost ampak pravica in da v vseh primerih, ko se ne bi izvolil svet delavcev, lahko delavci uresničujejo pravico do sodelovanja pri upravljanju kot posamezniki, vendar v omenjenem obsegu in o veliko manjšem številu vprašanj, ki jim sicer pripadajo posredno in kolektivno preko sveta delavcev (oziroma delavskega zaupnika).** Zakon zelo podrobno določa postopek volitev preko volilnih komisij in volilnih odborov. Morda je potrebno na tem mestu izpostaviti dejstvo, da lahko zbor delavcev, zaradi sprejema odločitve o oblikovanju sveta delavcev, skličejo najmanj trije delavci družbe ali v družbi zastopani reprezentativni sindikati.

Vključevanje v upravljalško strukturo

Najbolj neposredna oblika vključevanja zaposlenih v upravljalško strukturo je preko predstavnikov delavcev v organih družbe in sicer v nadzornem svetu ter v upravi družbe. Delavci imajo najmanj tretjino članov nadzornega sveta v družbi (če je ta organ v družbi sploh oblikovan), kjer je zaposlenih do 1000 delavcev. Nadzorni svet je pomemben organ upravljanja, ki v imenu skupščine lastnikov nadzira delovanje uprave, vendar ne sme posegati v njeno konkretno poslovanje. Vendar iz izkušenj socialno in gospodarsko naprednih evropskih držav izhaja, da

vloga nadzornega sveta ni samo v lažjem nadzoru lastnikov nad upravo, pač pa je njegova vloga tudi širše družbena in z vključevanjem delavskih predstavnikov v to strukturo, omogoča reševanje konfliktnih interesov dela in kapitala oziroma delojemalcev in delodajalcev.

Tretjina delavskih predstavnikov v nadzornem svetu družbe, ki jih vanj izvoli svet delavcev, najbrž ne pomeni grožnje za ponovno uredbo samoupravljanja, še posebno zato, ker Zakon o sodelovanju delavcev pri upravljanju ne vsebuje natančnejših določb o načinu dela nadzornega sveta, v katerem so delavski predstavniki, ki se zato določijo v statutu družbe, v katerih pa lahko lastniki kapitala tako ali drugače uveljavijo svojo moč.

Delavski direktor

Temeljna funkcija delavskega direktorja v upravi je po zakonu definirana kot zastopanje in predstavljanje interesov delavcev na kadrovskem in socialnem področju (predsednik nadzornega sveta je vedno predstavnik kapitala, v primeru neodločenega glasovanja prevlada glas predsednika itd.). Zakon zagotavlja zaposlenim tudi pravico do predstavnika v obliki delavskega direktorja v upravi večjih delniških družb, vendar hkrati ne izključuje možnosti, da ne bi prišlo do dogovora o uveljavitvi te oblike delavskih predstavništev tudi v drugih družbah. Ta možnost je posebej poudarjena v tistih določenih zakonih, po katerih je mogoče z dogovorom določiti oziroma dogovoriti tudi več soupravljalških pravic delavcev kot jih določa zakon.

Kljub vsemu bo imenovanje delavskega direktorja na predlog sveta delavcev v upravo družbe v praksi težko uresničljivo, saj je eden izmed pogojev za sodelovanje delavskega direktorja v upravi med drugim veččlanska uprava.

Zaposleni kot solastniki

Morda se bo komu ob branju tega članka zastavilo vprašanje ali je potrebno urediti sodelovanje delavcev pri upravljanju tudi v tistih podjetjih, v katerih so delavci podjetja tudi delničarji (družbeniki) istega podjetja (ali pa bodo to šele postali). **Delavci, ki so zaposleni v družbi in so hkrati tudi lastniki delnic ali deležev družbe, imajo možnost, da sodelujejo pri upravljanju družbe tako**

na podlagi kapitala kot tudi dela. Zaradi lastnine njihova aktivna volilna pravica (voliti) ali pasivna volilna pravica (pravičar biti izvoljen) v delavske predstavniške organe ni okrnjena, prav tako kot tudi njihove pravice, ki jih imajo kot lastniki, niso okrnjene zato, ker so zaposleni v družbi.

Prednosti in slabosti

Sociologi ugotavljajo različne pozitivne in negativne posledice, ki jih prinaša možnost, da delavci sodelujejo pri upravljanju podjetij. Tako med pozitivne posledice za zaposlene štejejo zlasti izboljšanje komunikacij v podjetju, okoliščino, da sodelovanje pospešuje timsko delo, večja količina in izboljšuje kakovost delovnih rezultatov in podobno. Kritiki sodelovanja delavcev pri upravljanju zatrjujejo, da ima takšno sodelovanje pretežno negativne posledice in pri tem med drugim navajajo razpršitev odgovornosti za odločanje v podjetju. Delodajalci in vodstva podjetij, ki vidijo v delovanju delavskih direktnih predstavništev več koristi kot ovir, so v sedanjih razmerah verjetno v manjšini. Delodajalec predstavlja dialog z zaposlenimi ter stroški, ki po zakonu v zvezi z uresničevanjem pravic zaposlenih bremenijo delodajalca, v večini primerov odvečno objektivno obremenitev. Pri tem zanemarjajo možnosti večanja motivacije zaposlenih, katerim vzpostavitev ustreznih participativnih razmerij pomeni priznanje zaslug za uspeh podjetja kot tudi možnost, da s svojimi predlogi koristno pripomorejo k njegovemu razvoju.

Soupravljanje in sindikat

Ob obravnavanju soupravljanja delavcev kot oblike neposrednega delavskega predstavništva je potrebno omeniti tudi sindikat kot obliko posrednega delavskega predstavništva. Iz Ustave Republike Slovenije izhaja, da je država oziroma njena pravna ureditev bolj naklonjena sindikatom kot razvoju delavske participacije. Sindikatom je namreč po ustavi zajamčeno "svobodno delovanje", medtem ko je delavcem priznana le pravica, da "sodelujejo pri upravljanju" na način in pod pogoji, ki jih določa zakon. Načelno je torej delovanje sindikatov neomejeno, delovanje neposredno delavskih predstavništev pa omejeno. V praksi se bosta sindikat in delavsko predstavništvo pri uveljavljanju interesov zaposlenih medsebojno dopolnjevala. Obe vrsti delavskih predstavništev bosta v razmerju do delodajalca morala nastopati enotno, kar pomeni, da isti zaposleni ne bodo mogli v eni obliki delavskega predstavništva skleniti dogov-

ora, nato pa v drugi obliki delavskega predstavništva, o isti stvari zahtevati sklenitev drugačnega.

Svet delavcev in kapitalsko povezane družbe

Ob koncu naj namenim nekaj besed še konstituiranju sveta delavcev kapitalsko povezanih družb, ki ga omogoča 4. poglavje Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju. Tudi pri tej obliki sodelovanja delavcev pri upravljanju ne gre za obvezno obliko in je odločitev o tem, ali bo za uresničevanje sodelovanja delavcev pri upravljanju kapitalsko povezanih družb ustanovljen svet delavcev, odvisna od svobodne odločitve VSEH svetov delavcev v posameznih družbah, ki so kapitalsko povezane. Zakon ne vsebuje podrobnejših določb o načinu ustanavljanja sveta delavcev kapitalsko povezanih družb. Vendar pravni teoretiki menijo, da lahko da pobudo za ustanovitev tega organa svet delavcev oziroma delavski zaupnik katerekoli izmed povezanih družb, ki skliče člane svetov delavcev družb na skupno sejo, kjer sprejmejo odločitev o ustanovitvi sveta in dogovor o številu članov sveta in o njegovi sestavi. Svet delavcev kapitalsko povezanih družb se konstituira le enkrat. Dokler ne pride do spremembe odločitve, da v kapitalsko povezanih družbah obstoja svet delavcev oziroma dokler ne nastopijo razlogi za nadaljnje delovanje tega sveta, se svet ne konstituira več. V že konstituiranem svetu delavcev se zamenjajo samo člani, predstavniki posameznih svetov delavcev, skladno z iztekom mandatnih dob, ki jih imajo v svetu delavcev posamezne družbe. Že ustanovljeni svet delavcev kapitalsko povezanih družb lahko opravlja svojo funkcijo, dokler so v njem zastopani predstavniki vseh družb. Svet delavcev kapitalsko povezanih družb je pristojen za obravnavanje

vprašanj, ki se nanašajo na delavce v vseh kapitalsko povezanih družbah, pri čemer se lahko pristojnosti natančneje opredelijo s sporazumom med sveti kapitalsko povezanih družb. Svet delavcev kapitalsko povezanih družb mora biti obveščen na primer o gospodarskem položaju povezanih družb, o spremembah v načinu oziroma oblikah kapitalskih povezav, delodajalec (ki je odvisen od pravne oblike povezanih družb in bo v danem primeru verjetno poslovodstvo koncerna) se je dolžan z njim posvetovati o statusnih in kadrovskih vprašanjih, kadar so ta povezana in odvisna od kapitalске **povezanosti družb, pri čemer je tudi pri vprašanjih soodločanja tega sveta delavcev pomembno, da gre za vprašanja, ki se nanašajo na vse delavce kapitalsko povezanih družb.**

V prakso prenesti pozitivne izkušnje drugih

Vključevanje dela v strukturo upravljanja poteka z razvijanjem različnih oblik sodelovanja delavcev pri upravljanju, vendar je pri tem potrebno poudariti, da je v obstoječem sistemu kapital še vedno odločujoči dejavnik in da je dejansko vključevanje dela v upravljalško strukturo še v začetku, v razvojni fazi. Poleg tega predstavlja sodelovanje delavcev pri upravljanju korak nazaj od tako imenovane absolutne participacije, ki smo jo poznali v samoupravljanju, pri čemer bi morali paziti, da ta pot nazaj ne bo pot v obdobje, ko so v danes razvitih državah začeli graditi sistem soupravljanja, zato pa je potrebno v praksi izbrati in prevzeti pozitivne izkušnje tudi iz dosedanjih oblik participacije delavcev, pri tem pa nedvoumno sprejeti dejstvo, da gre za jasno opredeljene interese delodajalcev in delojemalcev.

Nevenka Ferenc



Detajl iz trgovine v Kijevu

ZELENA STRAN

Februarja sejemo v ogrevano gredo, zabožke ali na okenske police: zgodnjo cvetačo, pozno cvetačo, zgodnje zelje, zgodnji ohrovt, zgodnjo kolerabico, zeleno, mesečno redkvico, solato za siljenje, endivjo, paradižnik, poletni por in timijan; v drugi polovici februarja lahko sejemo tudi jajčevce.

V drugi polovici meseca pa lahko sejemo že kar na prosto zgodnji korenček, pastinak, radič (solatnik) in bob. Na prosto lahko presadimo tudi sadike solate za siljenje.

Jeseni posajena drevesa zalivamo ob milejših dnevih. Zdaj je tudi zadnji čas za obrezovanje sadnega drevja. O načinu in tehniki obrezovanja posameznih sadnih vrst in vzgojnih oblik je veliko zapisanega v strokovnih revijah in knjigah. Veliko o tem pa lahko izveste tudi na javnih predavanjih v nekaterih drevesnicah.

Zdaj, ko trta še počiva, si lahko pripravimo orodja za obdelavo: naostrimo škarjice, žagice, motike in lopate ter zamenjamo dotrajana toporišča. Priskrbimo si material za nemoteno pridelavo oziroma obnovo vinograda: gnojila, sredstva za varstvo rastlin, cepljenke, kolje, stebre in žico.

Če je sneg skopnel in tla niso zmrznjena, lahko prekopavamo nasad vrtnic ter dodajamo svež hlevski gnoj.

Ob toplih dneh lahko kakteje večkrat orosimo s toplo vodo, kateri lahko dodamo sredstva proti škodljivcem. Do večera pa se morajo kaplje že povsem posušiti, sicer lahko začnejo prezgodaj rasti. Zimski počitek pa je pogoj za spomladansko cvetenje.

Telo si bomo osvežili s pitjem "čistilnega" čaja. V enakih delih pripravimo mešanico iz šipka, lipe, gornika in rmana.

Prehlad bomo pregnali z inhalacijami, ki jih pripravimo iz smrekovih, borovih ali jelkinih vršičkov.

Za zniževanje povišanega krvnega tlaka bomo uporabili belo omelo in oljko, ki ju nabere februarja ali marca.

Plastenke ne ogrožajo življenja

Celo življenje lahko pijete mineralno vodo iz plastenke, pa se vam ne bo zgodilo nič, zatrjuje Cesare Maltoni, bolonjski onkolog, ki je že v sedemdesetih letih opravil poskuse na miših - dokazal je, da PVC plastenke sploh niso škodljive zdravju. Vse kaže, da tudi plastika PET, iz katere je narejena večina sodobnih plastenk, ni nič nevarnejša od PVC. Med nedavnim Maltonijevim predavanjem pa so zamaskirani aktivisti Greenpeacea kljub temu demonstrirali s parolami PVC - ekološki strup. Toda Italijani se sploh niso zganili. Kot največji porabniki mineralne vode v Evropi (sedem milijard litrov na leto) popijejo 30 odstotkov mineralne vode, ki jo ustekleničijo na stari celini. Pri tem se ne pustijo več motiti z različnimi dvomljivimi skrbniki za okolje. Masovna ekološka histerija jih je namreč minila že v osemdesetih letih.

Super smreka bo nared za novo leto 2010

Čez šestnajst let čaka ljubitelje naravnih noveletnih drevesc veliko presenečenje. Skupino ameriških raziskovalcev z univerze v Severni Carolini je namreč po desetih letih raziskav uspelo pridobiti genetični material iz najbolj kakovostnih smrek, tako da jim bo do leta 2010 uspelo vzgojiti prve primerke super noveletne smreke, ki bodo tržno zanimive z estetskega in ekonomskega stališča. Drevesa iz laboratorija bodo namreč zelo košata in ravna, reastla pa bodo tudi občutno hitreje kot njihove naravne sorodnice.

Pršila sploh niso nevarna ozonskemu plašču

So ozonska luknja in z njo povezane nevarnosti sama goljufija in prazna panika? Zelo znani francoski vulkanolog in ekolog Haroun Tazieff, pravi: "Ozonska luknja je naraven pojav, ki se pojavi nad Antarktiko vsako leto v začetku okotbra in izgine najkasneje do konca decembra." Tazieff meni, da so poročila o nevarnosti ozonske luknje (kožni rak) pretiravanje in celo goljufija. Njegov dokaz: ozonsko luknjo so nad Norveško opazovali že leta 1926, leta preden so začeli v pršilih uporabljati pline, ki naj bi poškodovali zemeljski ozonski plašč. Nad Antarktiko pa so ozonsko luknjo odkrili leta 1957.

Raziskovalec Gernot L. Geise iz Wessobrunna je ob tem povedal: "V letni proizvodnji 11,1 milijona ton plina FCKV (pogonski stisnjen plin za pršila) je 750.000 ton klora. Naravne zaloge klora so neskončno večje: 600.000 milijonov

ton samo od izhlapevanja morja, zraven pa še 36 milijonov ton iz ognjenikov, 8,4 milijona ton pa od gozdnih požarov." Geise pravi: "Industrijsko proizvedeni FCKW je tako zanemarljivo majhna količina, da njegovega vpliva s sedanji merilnimi metodami sploh ne bi mogli izmeriti ..."

Zdravilni oves

Čeprav so ga doslej priporočali predvsem za krmo živali, ljudem pa običajno v obliki kruha in ovsenih kosmičev, je sodobna prehrabena znanost ugotovila, da oves zelo koristi tudi človeškemu organizmu. Zdravniki ga zato priporočajo ljudem, ki so oslabei, bolni ali pa morajo uživati dietno prehrano. Ti naj bi si vsaka dva dni pred spanjem privoščili visokoenergetski ovseni napitek. Oves sodi med žitarice, ki spodbujajo in regulirajo presnovo beljakovin v organizmu. Obenem pomirja sluznico prebavil in daje občutek sitosti in tako zmanjšuje volčjo lakoto, ki jo marsikdo občuti med shujševalno dieto. Najbolj priporočljivo je uživanje naravnega surovega ovsa, ki ga prevremo v vodi ali pa v posnetem mleku. Vsake dva dni (lahko pa tudi vsak dan) si zvečer pripravimo dve žlici prevretega ovsa, jih prelijemo s sklodelico posnetega mleka, po želji osladimo z žlico medu in ga počasi použijemo ali spijemo pred spanjem. Seveda pa lahko ovsu namesto mleka dodamo navadni ali sadni jogurt, sadni sok ali pa kislo mleko. Lahko pa si s suhim sadjem in z orehi ali lešniki pripravimo tudi okusen zajtrk z ovsenim muoslijem.

Zeleni recept

Ker imamo ta mesec na obisku pusta hrusta, mu moramo pripraviti nekaj za pod zob, da bo tudi drugo leto z veseljem prišel. Menda ima najraje flancate. **Potrebujemo:** 30 dag moke, 1 dag sladkorja, 3 rumenjake, 3 žlice smetane ali 2 žlici mleka, malo soli, 2 žlici ruma, pol litra olja in 8 dag sladkorja za posipanje. Iz zgoraj naštetih sestavin na deski zamesimo testo in ga pustimo, da počiva pol ure. Potem ga razvaljamo za dober nožev rob na debelo, zarežemo s petelinčkom (kolescem) v pravokotne krpe, dolge približno 10 cm; v vsako krpo napravimo po 4 zareze. Nato položimo dobljene trakove na krpah navzkriž in ocvremo v olju. Ocvrte flancate damo na cedilo ali na papir, da se mast odteče, nato pa jih naložimo na krožnik in potresemo s sladkorjem.

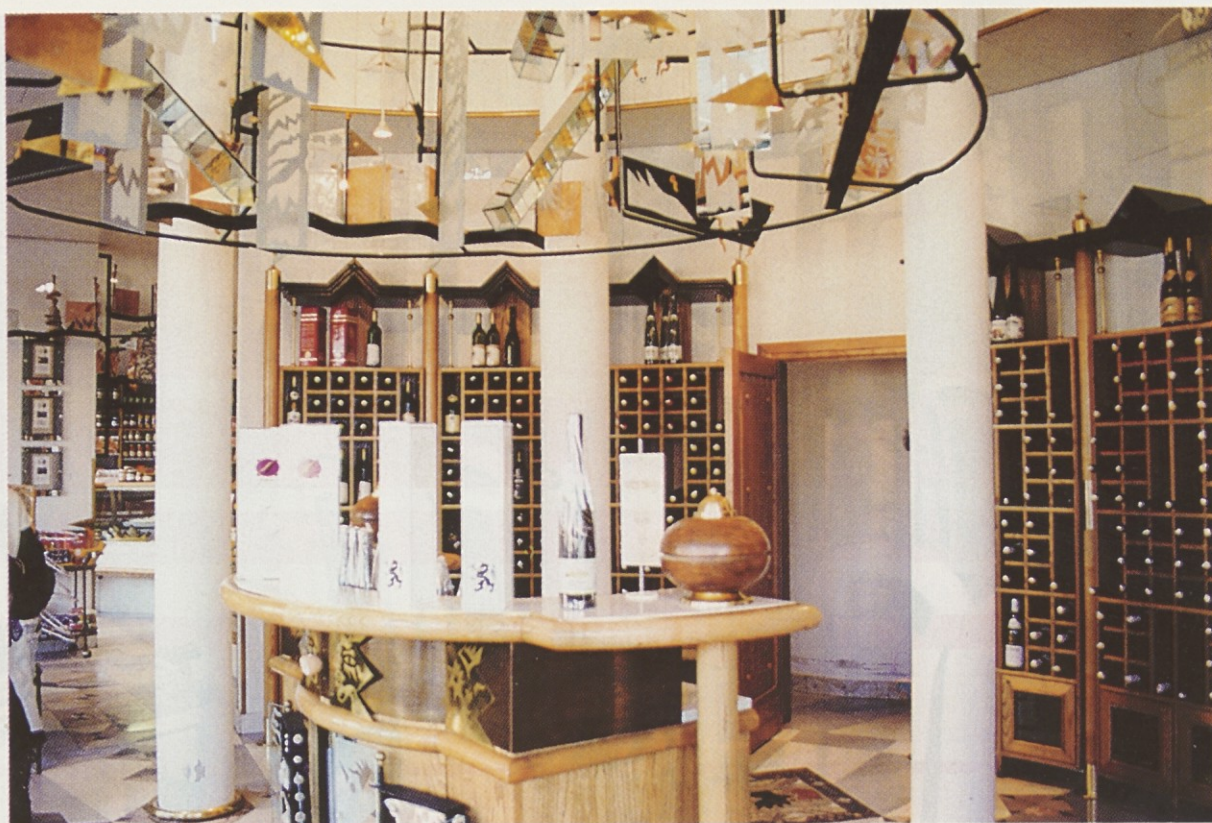
Andrej Remškar

NAGRADNA KRIŽANKA

Po daljšem času spet objavljamo nagradno križanko. Rešitve pošljite na naslov: Poslovni sistem Mercator, d.d., Center za obveščanje, Ljubljana, Dunajska 107.

Pri žrebanju nagrad bomo upoštevali rešitve, ki jih bomo prejeli do 20.2.1995.

ŠVEDSKA FILMSKA IGRALKA (ANITA, "SLADKO ŽIVLJENJE")					OGNJE- NIŠKO ZRELO	POGOŠTO IGLASTO DREVO	MESTO NA FRANC. AZURNI OBALI	ŠPANSKO M. IME DOLGA DOBA																					
ČUDAK, POSEBNEŽ																													
MORNAR ZA KRMILNOM																													
KIRURG, KI JE PRVI PRESADIL SRCE																													
SESTAVINA SVETIL- NEGA PLINA																													
TENIŠKI LOPAR																													
SODOBNI NEMŠKI PIŠATELJ (GÜNTHER)																													



Notranjost najboljše Mercatorjeve specializirane trgovine z živili na Bledu smo (foto: Vesna Bleiweis)

NAG

Po daljšem času
Ljubljana, Odr
Pri zbiranju

ščanje



Zajtrkovalnica in slaščičarna Zmajčkov butik izvrstnih slaščic - "Evropejček" v Ljubljani