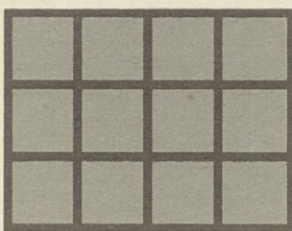
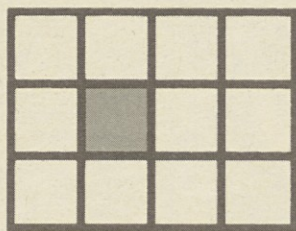


GLASOVI DELNIČARJEV V SKUPŠČINI POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR

Skupščina Poslovnega sistema Mercator je eden od upravljalških organov, kjer imajo predstavniki delničarjev - Mercatorjevih podjetij določeno število glasov. Glasovi se izračunajo na podlagi deleža kapitala, ki ga je posamezno podjetje vložilo v holding. Sklepi skupščine se praviloma sprejemajo z večino glasov.

Podjetje - delničar	Število glasov		
Mercator-Agrokombinat	283	Mercator-Rudar	112
Mercator-Blagovni center	508	Mercator-Sadje zelenjava	193
Mercator-Cibes	17	Mercator-Savica	67
Mercator-Degro	202	Mercator-Sevnica	192
Mercator-Dolomiti	292	Mercator-Sloga	48
Mercator-Emba	192	Mercator-Sremič	57
Mercator-Eta	99	Mercator-Standard	116
Mercator-Golovec	223	Mercator-STP Hrastnik	74
Mercator-Gradišče	31	Mercator-STP Metlika	33
Mercator-Grmada	258	Mercator-Tovarna Olja	159
Mercator-Hotel Ilirija	119	Mercator-Trgoavto Koper	152
Mercator-Mip	516	Mercator-Trgopromet Kočevje	83
Mercator-Jelka Ribnica	68	Mercator-Univerzal	94
Mercator-Kmetijstvo Kranj	194	Mercator-Zarja Ormož	67
Mercator-KG Kočevje	287	Mercator-KGZ Sora Žiri	128
Mercator-Konditor	106	Mercator-Kmečka zadruga Sevnica	37
Mercator-Mednarodna trgovina	1688	Mercator-KZ Cerknica	42
Mercator-Mesna industrija Ljubljana	148	Mercator-KZ Dobropolje	15
Mercator-Meso izdelki Škofja Loka	116	Mercator-KZ Krka	140
Mercator-Mlekarna Kranj	86	Mercator-KZ Suha krajina	14
Mercator-Modna hiša	46	Mercator-KZ Litija	46
Mercator-Nanos	209	Mercator-KZ Logatec	59
Mercator-Nebotičnik	106	Mercator-KZ Metlika	102
Mercator-Izbira Kranj	25	Mercator-KZ Ribnica	40
Mercator-Optima	92	Mercator-KZ Stična	44
Mercator-Pekarna Grosuplje	77	Mercator-KZ Trebnje	75
Mercator-Potrošnik	63	Mercator-KZ Velike Lašče	46
Mercator-Preskrba Krško	152	Mercator-KZ Črnomelj	63
Mercator-Preskrba Tržič	63	Mercator-ZKZ Mozirje	110
Mercator-Rožnik	11		
		SKUPAJ GLASOV:	8.683



KUPIŠ VEČ, PLAČAŠ MANJ!

S takim znakom bodo oziroma so označene trgovine, v katerih lahko ceneje kupite večje pakirne enote posameznih izdelkov

NA KRATKO

Mercator - mecen desetletja

Na obletnico Cankarjevega rojstva, je Cankarjev dom v Ljubljani, Mercator, poleg še nekaterih drugih podjetij, razglasil za svojega mecen desetletja. V obdobju 1982 do 1992 je podjetje Mercator posebej pomembno prispevalo k finančni trdnosti Cankarjevega doma. Predstavniki pokroviteljev in mecenov so prejeli plakete, odkrita pa je bila tudi posebna plošča, ki bo obiskovalce prireditev sproti seznanjala z meceni in pokrovitelji.

Prenovljen market v Luciji

Mercator-Degro je konec aprila odprl prenovljen market v Luciji. Predpraznični promet je bil zavidanja vreden, podobnega pričakujejo tudi v počitniškem vrvežu. Trgovino vam bomo predstavili v naslednji številki časopisa. Prav tako tudi imenitno restavracijo, ki jo ima Mercator-Degro na Belem križu nad Piranom.

Jabolka in vino

V Mercator-Agrokombinatu, Mercator-Sevnici in M-KZ Krka, je zaloga prvovrstnih jabolk tolikšna, da jo bo treba prodati po posebej znižanih cenah. Agrokombintova klet je polna cvička. Tudi za njegovo prodajo se iščejo ustrezne rešitve.

Ljubljanska sezona sladoleda

v Sladolednem vrtu Mercator-Savice v pasazi Nebotičnika traja celo leto. Toda na pomlad je vrt spremenil opremo. Ratan pohištvo, lepi cevlični aranžmaji in steklena stena, ki varuje pred prepihom, prijazna postrežba, predvsem pa zapeljiva ponudba sladoleda, različnih napitkov...vabljivo, posedite in se prepustite ledenemu ali vročemu uživanju.

Samo zapuščeno naj ne bo

Mercator-Savica ima na ljubljanskem Ambroževem trgu prijazen bistro ob njem pa veliko izložbeno okno, ki je še pred meseci kazalo kaj zalostno podobo. Zdaj je drugače. V njem se je najprej predstavila Mercator-Emba, zdaj se v njem predstavljajo izdelki Mercator-Ete, na vrsto pa bodo prišli tudi izdelki ostalih proizvodnih podjetij v Mercatorju, nam je povedal aranžer Zvone Gole. Proizvajalci, ponudite in izkoristite možnost za sodelovanje.

Z imeniki so težave

Že kar nekaj časa ima Poslovni sistem Mercator sedež na Dunajski ulici v Ljubljani. Poštariji pa so nas v novem telefonskem imeniku preselili na Koroško cesto. Sem so preselili tudi vsa ostala Mercatorjeva podjetja, ki imajo sedeže na Dunajski. Pa še nekaj zadrug, ki že dolgo niso več v Mercatorju, so nam prilipili.

Bo Mercator-Eta kupila ljutomerski Hortus?

Prilika je dobra, pogajanja so v teku. Trga bo več, konkurence manj.

Cash and carry v Postojni

Mercator-Nanos je v prvi polovici maja v Postojni odprl novo diskontno prodajalno, ki deluje na principu "Cash and carry". V poslovnem sistemu Mercator je to prva tovrstna trgovina, kjer se na enem mestu prodajajo in kupujejo izdelki po drobnoprodajnih in grosističnih cenah. Trgovina je založena s tehničnim in prehrabenim blagom, velika je 1.100m², opremljena pa z najsodobnejšo računalniško mrežo, ki zagotavlja izvajanje celovitega informacijskega sistema o poslovanju trgovine. Daljšo reportažo bomo objavili v naslednji številki časopisa.



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

izdaja Center za obveščanje. Uredništvo, Dunajska 107, 61113 Ljubljana, telefon 061/183-254, 183-205.

Ureja uredniški odbor: Ivan Drozdek, Marija Fajfar, Alenka Por, Nada Rihtar, Lojze Šterk in Franc Zadravec.

Glavna in odgovorna urednica Vesna Bleiweis.

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

Tisk: Tiskarna Tone Tomšič, Ljubljana

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

Naklada 12.000 izvodov.

PRIVATIZACIJA MERCATORJA PRED VRATI

April je bil za člane upravnega odbora, skupščine in kolegija direktorjev Poslovnega sistema Mercator, izjemno naporen mesec. Prav nič manj tudi ne za člane poslovodnega odbora. Na vseh organih, ki smo jih našli, je tekla beseda o lastninski preobrazbi Poslovnega sistema Mercator.

Poslovni rezultati in "hoja v zelje"

Preden je upravni odbor začel razpravo o izhodiščih za lastninsko preobrazbo, je obravnaval Mercatorjeve poslovne rezultate za leto 1992 ter spremenil nekaj sklepov, sprejetih že na prejšnji seji. Ob poslovnih rezultatih se je sprožila daljša razprava o vzrokih za izgubo tako v sistemu, kot v posameznih podjetjih. Večji del vzrokov tiči v posledicah osamosvojitve slovenske države, naravnih katastrofah, nekaj pa tudi v pripravah na realno vrednotenje premoženja podjetij, kar je uvod v njihovo lastninsko preobrazbo. S spremenjenimi sklepi, ki zadevajo ustanovni kapital podjetij, nastalih iz Mercator-Mednarodne trgovine, je iz obrobne ali bolj, navrženega vprašanja o predmetu poslovanja teh podjetij, prišla na dan trpko začinjena razprava o tem, da na tem področju Mercator nima pravega reda, niti pravil igre. Anekdotično bi se temu reklo "hoja v zelje, zajcev pa toliko, da zelja zmanjka tudi na največji njivi". Vse to pomeni, da smo znotraj Mercatorja povsem nepripravljeni za konkurenco navzven, da sicer znamo izkoristiti pozitivne danosti v nabavi in prodaji, da pa pravil za medsebojni "špil" nimamo ali pa jih celo nočemo imeti.

Aprilska seja upravnega odbora bo znana tudi po tem, da je na podlagi sporazuma o razdrtju pogodbe o ustanovitvi Poslovnega sistema Mercator, prenehalo Ogradovo članstvo v Mercatorju.

V aktih Poslovnega sistema Mercator je predvidena cela vrsta ukrepov in ravnanj, ki jih lahko uporabimo za primer slabega poslovanja ali drugih okoliščin, ki negativno delujejo v podjetju. Med sredstvi za diagnosticiranje stanja je tudi interna revizija, ki bo po sklepu upravnega odbora naročnika stala 400 DEM na porabljen revizijski dan.

Dve leti in tretjega pol pripravljen

Poslovni sistem Mercator se s svojo lastninsko preobrazbo ukvarja že od časov Markovičevega zakona o podjetjih. Ta zakon je dovoljeval prenose družbenega kapitala podjetij na krovno podjetje, od tod pa spet nazaj v podjetja kot trajni vložek krovne podjetja v podjetja. Ta način lastninjenja je izvajal tudi Mercator

in po sprejemu zakona o lastninski preobrazbi podjetij pripravil tudi izhodišča za - po domače rečeno, privatizacijo.

Izhodišča na podlagi zakona - cilji hišni

Predložena izhodišča za lastninsko preobrazbo Poslovnega sistema Mercator so bila deležna mnogih pomislekov članov upravnega odbora iz tistih podjetij, ki še niso 100% prenesla družbenega kapitala na krovno podjetje. Eno izmed izhodišč namreč terja od teh podjetij tudi ta prenos. Posebej argumentiranih razlogov, zakaj ta prenos ni potreben, zagovorniki niso znali navesti. Še zlasti niso znali odgovoriti na argument, da lastninjenje Mercatorja kot celote (družbenega kapitala na krovnem podjetju) delavcem Mercatorja prinaša več, kot lastninjenje njihovega lastnega podjetja. Dejstvo je, da bo delež družbenega kapitala, ki je še ostal v teh podjetjih deležen lastninjenja po zakonu, kar pomeni, da bo solastnik podjetja tudi država in samo v zelo majhnem obsegu tudi njegovi delavci. Namen izhodišč za lastninjenje pa je v tem, da vse naše delavce pripeljemo do lastništva sistema. Ta odločitev ima osnovo v tem, da ljudem ostane to, kar so ustvarili. Pri tem poslovodstvo nima nobenih osebnih ambicij, še zlasti ne ambicij menedžerske lastniške ekskluzive.

V postopkih privatizacije veliko vlogo igra identificiranost zaposlenih z lastnim podjetjem, ki bi za njegovo privatizacijo bili pripravljeni storiti več, kot naj bi bili, po navedbah nekaterih direktorjev, pripravljeni storiti za Mercator. V teh navedbah je nekaj resnice, vendar je v izhodiščih tudi za ta problem ponujena rešitev. Delnice Poslovnega sistema Mercator naj bi bile po določenem času zamenljive za delnice podjetja tako, da bi zaposleni postali solastniki lastnega podjetja (do 49 %), 51 % lastnik podjetja pa bi ostal holding Mercator (v sedanji fazi krovno podjetje).

Utrudljivo mencanje in še kaj

Vsa razprava ali so izhodišča za lastninsko preobrazbo Mercatorja realna ali pa "lepa pravljica s tragičnim koncem", kot je dejal

Davorin Kogej, direktor Mercator-Blagovnega centra, so se ponovila na kolegiju direktorjev in skupščini poslovnega sistema. Upravni odbor je izhodišča skupaj z izvedbenimi sklepi sprejel s tremi vzdržanimi glasovi, na kolegiju pa se je polarizacija mnenj še zaostila. Podjetja, ki sestavljajo družbo Mercator-Rožnik (razen M-Grmade), Mercator-Blagovni center in Mercator-Sadje zelenjava so v povedanih stališčih predstavila svoj pogled na predlagana izhodišča za privatizacijo ter predlagala, da se ves postopek privatizacije odloži do sprejema sprememb in dopolnitev zakona o lastninski preobrazbi podjetij. Svoja stališča so utemeljevali takole: predlagana izhodišča porajajo preveč vprašanj, na katera ne dajejo zadovoljivih odgovorov, da bi jih članice brezpogojno sprejele. Menijo tudi, da je treba za tako občutljiv projekt kot je privatizacija, pripraviti več variant, predvsem pa tako, ki bo temeljila na zatečenem stanju kapitalskih povezav, torej brez dodatnih prenosov družbenega kapitala, ki v teh podjetjih še je. Trdijo, da bi na ta način lažje izvedli privatizacijo, saj bi bilo treba za odkup družbenega kapitala v krovnem podjetju zbrati manj certifikatov, večinsko lastništvo zaposlenih pa bi bilo vseeno doseženo. Če to ne gre, pa naj se družbeni kapital na krovno podjetje prenese pogojno in sicer tako, da bi se ta vrnil članicam v primeru, da projekt lastninjenja kot je zamišljen, ne bi uspel.

Nauk

In zakaj je pri izhodiščih pravzaprav šlo: cilj privatizacije Poslovnega sistema Mercator je, da s privatizacijo Mercator ne preide v lastništvo državnih in poldržavnih skladov, temveč da to, kar smo zaposleni ustvarili, postane naša solastnina. Mercator naj postane največja delniška družba v Sloveniji z množico individualnih delničarjev, predvsem iz vrst naših zaposlenih, kmetov iz naših zadrug, upokoencev, naših otrok, sorodnikov, znancev in prijateljev, kupcev v naših trgovinah. Novega denarja za to ne potrebujemo. Preprosto moramo zbrati toliko lastniških certifikatov, ki jih bo državljanom delila država, da bo z njimi pokrita celotna ocenjena vrednost družbenega kapitala, ki se je na podlagi zakonitega prenašanja s posameznega podjetja na krovno podjetje, nakopičil v tem podjetju. Del tako nakopičenega kapitala bi pokrili z interno razdelitvijo delnic zaposlenim v zameno za njihove certifikate. S tem bi "pokrili" le del družbenega kapitala. Drugi, večinski del pa bi pokrili s certifikati, ki bi jih zbrali na podlagi javnega razpisa Mercatorjevih delnic.

Če hočemo ta cilj uresničiti, mora vsak zaposleni v Mercatorju delovati tako, da bo zainteresiral vsaj še 4 imetnike certifikatov za to, da jih bodo vložili v Mercator in postali njegovi delničarji. Tudi njim bo Mercator, v zameno za certifikat, izdal svojo delnico. Lastniški certifikat namreč ne pomeni nič, dokler ni zamenjan za delnico konkretnega podjetja. Vrednost delnice pa je odvisna od Mercatorjeve uspešnosti oziroma od uspešnosti njegovih podjetij.

Kako se bo Mercator potencialnim delničarjem predstavil? Na kratko takole: veliko podjetje s stabilnim poslovanjem, uveljavljena firma in blagovna znamka, dober položaj na trgu, finančna stabilnost, močna vodilna ekipa z jasnimi razvojnimi cilji.

Kredibilno pred javnost

Gre za izjemno občutljivo, po vsebini in organizaciji zahtevno nalogo, v kateri moramo vsak in vsi skupaj delovati kot en sam, dobro naoljen in upravljan stroj. Če tega ne bomo mogli zagotoviti vsi v enaki meri, tudi v tistih podjetjih, ki v predlaganih izhodiščih za lastninsko preobrazbo podjetij vidijo strahove...ne lotimo se doslej največjega Mercatorjevega projekta s figami v žepu. Glede na to, da v naši državi nobena ne bi dokončna pa tudi pravno varna ne, lahko pričakujemo, da bodo spremembe zakona o lastninski preobrazbi podjetij vplivale in

"V čem je napaka, ker je podjetje svoj družbeni kapital v celoti preneslo na krovno podjetje? Povejte mi alternativo lastninjenju koncerna. Z lastninjenjem se ne ukvarjam več, vem le to, da države v svojem podjetju nočem." (Bruno Miklavc, direktor M-Trgoavta na seji upravnega odbora)

"Zakon zasleduje tezo, da bo družbeni kapital, potem ko bo imel lastnike, enostavno motiviral za dobro poslovanje. Lastnikov se pač ne bo iskalo, temveč bo družbeni kapital enostavno razdeljen državljanom in od njih je odvisno, kje hočejo biti lastniki. Privatizacija bo najhitreje uresničena, če postanejo lastniki podjetja delavci in ta teza je zasledovana v naših izhodiščih v delu, ko se delnice koncerna lahko zamenjajo za delnice posameznega Mercatorjevega podjetja. Zaposlenim dajemo aktivno vlogo, da iz specifičnih povezav s podjetjem, odločajo o prinosu certifikatov v krovno podjetje." (Igor Vandot, podpredsednik poslovnega odbora za finance na seji upravnega odbora)

"Če hočemo ohraniti Mercator, potem moramo vsi in takoj izpolniti vse zahteve oziroma pogoje, ki so navedeni v izhodiščih, tudi prenos preostalega družbenega kapitala na krovno podjetje. Sistem smo vsi dvajset in več let uspešno "nucali" in v trenutku, ko se odločamo za najbolj subtilno akcijo v njegovi zgodovini, ne smemo odpovedati." (Franc Tomanič, direktor Mipa na seji upravnega odbora)

spremenile na skupščini Poslovnega sistema Mercator sprejeta izhodišča. Vendar ne v taki meri, da bi spremenila cilj naše privatizacije: zaposlenim naj ostane to, kar so ustvarjali. Modifikacijo poti do cilja prepustimo strokovnjakom, na pot pa se podajmo z zaupanjem v Mercatorjevo trdnost in s kritičnim, racionalnim, predvsem pa konstruktivnim razmišljanjem. Javnost, njej se bomo s privatizacijskim prospektom predstavili, nas bo sodila po ugledu, ki smo si ga zaslužili.

Vesna Bleiweis

"Izhodišča so pravljica s privlačnim začetkom in lahko tudi s tragičnim koncem. Ne, da izhodišč ne podpiram, toda grajena so na golobu na strehi in ne na vrabcu v roki. Projekt je možno izvesti tudi brez zahteve po prenosu preostalega družbenega kapitala na krovno podjetje. Certifikate bodo ljudje zaupali dobri firmi in v tem je vsa srž, ki je povezana tudi s problemom identifikacije z lastnim podjetjem." (Davorin Kogej, direktor M-Blagovnega centra na seji upravnega odbora)

"Edino vodilo izhodišč, tudi moje osebno in mojih sodelavcev je, da pripeljemo naše delavce do lastništva sistema. Ni nobenih osebnih in tudi ne menedžerskih ambicij. Ljudem naj ostane to, kar so ustvarili. Gre za problem nezaupanja in dvomov in od tod zahteve po različnih alternativah. Samo dve sta: ali svoj program ali pa pismo državi z vsebino tukaj smo, tvoji smo. Mercator zato ne bo razpadel, saj je že kapitalsko povezan in holding tako 51 % lastnik podjetij. V skupni zgodovini smo dosegli neverjetne stvari, zato poskusimo biti tudi tu konstruktivni. Stvari se spreminjajo, zakonodajalec več ne ve kaj bi, vrsta emisarjev in razlag lastninskega zakona, da to in ni bilo tako mišljeno kot je zapisano ...naj se zakon popravi, mi pa bomo storili to, kar bo v njem zapisano." (Miran Goslar, predsednik poslovnega odbora na seji upravnega odbora)



PLES NA NOŽEVI KONICI

MUZIKA ZA PLES NA NOŽEVI KONICI bi lahko rekli razmeram, ki so krojile poslovanje podjetij v letu 1992. Tudi Mercatorjevim podjetjem so bili na plesišču odmerjeni koraki. Za Mercator kot celoto oziroma kot sistem, so v zvezi s poslovnimi rezultati značilni predvsem "plesni mojstri", ki so vodili to "redu to na konici noža".

"Nora faza" prehajanja v tržno gospodarstvo se v letu 1992 ni podela, na marsikaterem področju se je zaostila do te mere, da je življenje državljanov še komaj znosno, gospodarjenje v posameznih dejavnostih pa na drsljivem robu med preživetjem in propadom. Vrsta okoliščin, ki označujejo to noro fazo prehajanja, je krojila tudi Mercatorjeve poslovne rezultate v letu 1992.

Inflacija z vplivom na poslovne rezultate leta 1992 ni pretiravala, tudi finančno računovodska zakonodaja se ni spreminjala. Poudarimo pa lahko: za mnoga Mercatorjeva podjetja izgubljeni trgi in premoženje v nekdanji Jugoslaviji, izredno poslabšana plačilna sposobnost ter kupna moč kupcev (velikih in majhnih, predvsem državljanov), splošna finančna nedisciplin, pravne praznine, agresivna - tudi nelojalna zasebna konkurenca. Ob tem pa prve temeljite priprave na lastninjenje oziroma na otvoritveno bilanco stanja, iz katere naj bi bila razvidna realna vrednost podjetja. To je od podjetij terjalo, da so še pred sestavo zaključnega računa za leto 1992 preverila in ocenila vrednost zemljišč, gradbenih objektov, nematerialnih naložb, terjatev in obveznosti ter eliminirala različne fiktivne postavke v svojih bilancah stanja. "Čistilne akcije" so se odrazile v bilancah podjetij in zaključnem računu sistema kot celote.

Mercatorjevo poslovno poročilo za leto 1992 je prvič, odkar imamo kapitalne povezave sestavljeno tako, da so poslovni rezultati podjetij, ki so 51 do 100 % družbenega kapitala prenesla na krovno podjetje, prikazani ločeno od ostalih podjetij in kmetijskih zadrug.

Noter in ven

43 podjetij, katerih večinski lastnik je krovno podjetje, je v letu 1992 zaposlovalo 11.270 delavcev, ki so ustvarili 77,7 milijard tolarjev prihodka (povprečno nekaj manj kot 70 milijonov tolarjev na zaposlenega). V primerjavi z letom 1991 je to za 136 % več, realno pa to pomeni 21,7 % padec. Odhodkov so v teh podjetjih v preteklem letu obračunali za 77,9 milijard tolarjev (povprečno nekaj manj kot 70 milijonov tolarjev na zaposlenega, vendar več, kot so znašali prihodki). V primerjavi z letom 1991 je odhodkov za 142 % več. Od prihodkov leta 1992 pa so odhodki skupno večji za 0,3 %.

1725 zaposlenih v 14 kmetijskih zadrugah je ustvarilo 13,7 milijard tolarjev prihodka, odhodkov pa za 13,6 milijard.

Skupna vreča

Pet različnih gospodarskih dejavnosti (trgovina, industrija, gostinstvo in turizem, storitve in kmetijstvo) v sistemu je skupaj ustvarilo 95,6 milijard tolarjev prihodka, kar je v primerjavi z letom 1991 za 139 % več, realno pa je prihodek manjši za 20,7 % (glede na rast cen 201,3 %). V nobeni od dejavnosti rast prihodka ni dosegla rasti cen na drobno. Največ prihodka je dosegla trgovina (68,9 %), najmanj pa gostinstvo in turizem (0,6 %).

Akumulacija kot rezultat gospodarjenja je bila dosežena v znesku 202,6 milijona tolarjev in je v primerjavi z letom 1991 nominalno nižja za 37 %. Le v dejavnosti industrije se je akumulacija nominalno povečala za 5 %.

Izguba znaša v Mercatorjevem zaključnem računu nekaj manj kot eno milijardo tolarjev ali 1 % prihodka. Največ izgube je bilo ustvarjene v trgovini (72,3 %), v kmetijstvu 12 %, industriji 6,5 %, gostinstvu in turizmu 6,9 % v storitvenih dejavnostih pa 2,3 %.

13.433 zaposlenih - 11 % manj kot v letu 1991, je v letu 1992 povprečno zaslužilo 29.487 tolarjev, kar je nekaj manj kot je znašalo državno povprečje.

O poslovnih rezultatih bi se dalo napisati več, toda ob tem bi bilo treba analizirati vsako od okoliščin, ki je vplivala nanje, predvsem pa utemeljiti in tehtati razloge za njihovo upoštevanje.

Vesna Bleiweis



Skupščina poslovnega sistema je z enim vzdržanim glasom sprejela izhodišča za lastninsko preobrazbo Poslovnega sistema Mercator ter nekoliko dopolnjene sklepe za njihovo izvedbo. Ti so zadevali predvsem določitev ravnanja v primeru, da v Mercatorju ne bomo zbrali toliko certifikatov, da bi z njimi oziroma z delnicami "pokrili" ocenjeno višino družbenega kapitala. Zato so vsa podjetja, ki še niso prenesla celotnega družbenega kapitala na krovno podjetje, po zasedanju skupščine, sklicala svoje in se odločala za ta prenos. V podjetjih Mercator-Blagovni center, Mercator-Konditor, Mercator-Sadje zelenjava, Mercator-Kmetijstvo, Kranj in v podjetjih, ki sestavljajo delniško družbo Mercator-Rožnik, so sprejeli sklepe o dodatnem prenosu družbenega kapitala. Mercator-Mlekarna Kranj tega ni storila, od podjetij Mercator-Mesoizdelki in Mercator-Oljarice, pa v času nastajanja našega zapisa (11. 5. 1993) še ni sporočil, ker skupščine še niso zasedale.

Lastninjenje v podjetjih je predmet revizije, ki ga bo opravila Služba družbenega knjigovodstva. Revizije - njihovi pobudniki so različni, bodo potekale tudi v Poslovnem sistemu Mercator; poleg krovnega podjetja bodo inšpektorji SDK obiskali še 18 naših podjetij.

ZAKONA O TRGOVINI IN VARSTVU KONKURENCE VENDARLE SPREJETA

Jeseni 1991 smo pisali o tem, da sta v razpravi osnutek zakona o trgovini s podzakonskimi predpisi oziroma pravilniki in zakon o varstvu konkurence. Po več kot letu in pol smo priča sprejetju in objavi obeh navedenih zakonov, ne pa tudi podzakonskih predpisov, ki jih predvideva zakon o trgovini in s katerimi bo zakon šele v celoti izvedljiv.

Oba zakona sta bila objavljena v Uradnem listu Republike Slovenije števil. 18 dne 9. aprila letos, veljati pa začneta hkrati in sicer petnajsti dan po objavi.

Zakon o trgovini

Zakon o trgovini je pomemben za vse pravne in fizične osebe, ki se ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo (s trgovino na debelo in drobno ter s trgovinskimi storitvami) ne glede na obliko lastnine. Od osnutka zakona se vsebina samega zakona ni bistveno spremenila. Za njegovo celovito izvajanje je potrebnih pet pravilnikov, in sicer:

- pravilnik o minimalnih tehničnih pogojih, ki jih morajo izpolnjevati poslovni prostori, oprema in naprave za opravljanje trgovinske dejavnosti in pogoji za prodajo blaga zunaj prodajaln;
- pravilnik o minimalni stopnji izobrazbe oseb, ki neposredno opravljajo trgovinsko dejavnost glede na zahtevnost posameznih vrst trgovinskih opravil;
- pravilnik o obratovalnem času prodajaln;
- pravilnik o vodenju evidenc o nakupu in prodaji blaga in storitev ter
- pravilnik o minimalno sanitarno-zdravstvenih pogojih, ki se nanašajo na poslovne prostore, opremo in naprave ter osebe, ki neposredno poslujejo z blagom, pomembnim za zdravje ljudi.

Prve štiri pravilnike sprejema minister, pristojen za trgovino v lastni pristojnosti, pravilnik iz zadnje alineje pa minister, pristojen za zdravstvo v soglasju z ministrom, pristojnim za trgovino. Poleg navedenih pravilnikov pa zakon predvideva tudi poseben pravilnik, ki ga predpiše minister, pristojen za trgovino in se nanaša na dodatne pogoje glede opremljenosti prodajaln in načina prodaje določenih vrst blaga, ki zaradi svojih fizikalno-kemičnih lastnosti lahko ogrožajo življenje in zdravje ljudi ali njihovega premoženja. Glede na to, da bodo s temi pravilniki predpisani temeljni pogoji za opravljanje trgovinske dejavnosti, ki pa naj bi hkrati zagotovili več tržnega reda, smo vse od teza izdajo zakona zahtevali sočasno uveljavitev zakona in podzakonskih predpisov. Zavedali smo se namreč, da se je mogoče z rešitvami v pravilnikih bistveno oddaljiti od zakonskega načela zagotavljanja enakosti vseh subjektov pri opravljanju trgovinske dejavnosti. Kljub prizadevanjem trgovcev in aktivnemu vključevanju nekaterih poslancev, nam ni uspelo uveljaviti te

zahteve. V zakonu je določeno, da mora minister z zakonom predvidene pogoje predpisati v tridesetih dneh po njegovi uveljavitvi.

Zaradi takšnega pristopa zakonodajalca obstoja nevarnost, da minister pravilnikov ne bo sprejel v zakonskem roku, saj veljajo do sprejetja novih, dosedanja pravilniki. Druga še večja nevarnost pa je ta, da bodo rešitve v sprejetih pravilnikih drugačne od zapisanih v delovnih gradivih, ki so bili predloženi trgovcem in poslancem v parlamentu skupaj z zakonom. Žal nekatere informacije kažejo, da je pričakovati uresničitev slednjega.

Na dve pomembnejši novosti oziroma dopolnitvi zakona v primerjavi z osnutkom, kaže opozoriti:

1. V zakonu je dana podlaga, da se s pravilnikom o minimalnih tehničnih pogojih za opravljanje trgovinske dejavnosti predpišejo pogoji, ki jih morajo izpolnjevati trgovci, če opravljajo dejavnosti izven prodajnih objektov. Mišljene so zlasti oblike prodaje od vrat do vrat, po pošti, preko kataloga, na premičnih stojnicah in podobno. Tovrstne oblike prodaje zajemajo precejšen obseg, so pa pogosto nenadzorovane tako z vidika izpolnjevanja obveznosti do družbe kot tudi varstva in zaščite potrošnikov. Zaradi tega je organizirana družbena in tudi zasebna trgovina zainteresirana, da se ta vprašanja zakonsko uredijo ter da veljajo za vse subjekte, ki se ukvarjajo s trgovinsko dejavnostjo, enakopravni pogoji.

2. Močno je povečan in zaostren nadzor nad izvajanjem zakona. Tržnim inšpektorjem so dana širša pooblastila in pristojnosti sprejemanja upravnih ukrepov. Tržni inšpektor lahko takoj z odločbo prepove opravljanje trgovinske dejavnosti, če na primer ugotovi, da nekdo opravlja dejavnost, za katero ni registriran. Začasno lahko z odločbo prepove opravljanje dejavnosti, če ugotovi, da objekt ne izpolnjuje predpisanih minimalnih tehničnih pogojev ali če trgovec ne vodi ustreznih evidenc o nakupu in prodaji blaga in podobno. Najnižji zneski denarnih kazni za gospodarske prestopke in prekrške so močno povečani. Tržni inšpektor pa lahko v nekaterih primerih tudi začasno zaseže blago in delovne priprave. Tega ukrepa se lahko posluži, če na primer ugotovi, da pravna ali fizična oseba, kljub odločbi o začasni prepovedi opravljanja dejavnosti,

to še nadalje opravlja ali če opravlja dejavnosti, za katere ni registrirana in podobno.

Zakon o varstvu konkurence

Zakon o varstvu konkurence se uvršča v paket trgovinskih zakonov. Pripravilo ga je namreč prejšnje ministrstvo, pristojno za trgovino oziroma sedanje Ministrstvo za ekonomske odnose in razvoj, kamor spada tudi trgovina. To ministrstvo je prav tako pristojno za nadzor nad njegovim izvajanjem.

Opozoriti moramo, da se zakon nanaša na vse pravne in fizične osebe, ki opravljajo gospodarsko dejavnost na ozemlju Republike Slovenije. Veljavnost zakona pa posega celo dlje, izvajati ga morajo tudi vse pravne in fizične osebe, ki sicer nimajo sedeža v naši republiki, vendar njihova dejanja učinkujejo na našem ozemlju.

Zakon je razdeljen na več poglavij, ki urejajo posamezna področja in predstavljajo zaključene celote. Z zakonom se urejajo naslednja pomembnejša vprašanja s posameznih področij:

1. S področja omejevanja konkurence:

- kartelni sporazumi niso dovoljeni,
- določeno je, kdaj se sporazum razume kot kartelni,
- navedeni so sporazumi, ki se ne štejejo za kartelne,
- prepovedani so sporazumi ali sklepi, s katerimi se omejuje tretja oseba pri nastopanju na trgu,
- prepovedana je zloraba prevladujočega položaja na trgu in opredeljena merila, kdaj ima nekdo prevladujoč položaj na trgu,
- navedena so dejanja, ki se štejejo za zlorabo prevladujočega položaja na trgu,
- predpisan je postopek prijave nameravane združitve podjetij pod odločenimi pogoji Uradu za varstvo konkurence.

2. S področja nelojalne konkurence:

- nelojalna konkurenca je prepovedana,
- obrazložen je pojem nelojalne konkurence,
- navedena so dejanja, ki se štejejo za dejanja nelojalne konkurence.

3. S področja nedovoljene špekulacije:

- nedovoljena špekulacija je prepovedana,
- obrazložen je pojem nedovoljene špekulacije,

- navedena so dejanja, ki se uvrščajo med dejanja nedovoljene špekulacije.

4. S področja dumpinškega in subvencioniranega uvoza:

- določeno je, da kdaj se uvoz lahko smatra kot dumpinški ali subvencionirani uvoz,
- navedene so možnosti vlade za uvedbo antidumpinskih dajatev ali kompenzacijskih carin,
- predvideno je, da lahko predlog za uvedbo ukrepov iz prejšnje alineje, vložijo tudi podjetja,
- predpisani so podatki, ki jih mora vsebovati ta predlog.

5. S področja omejevanja trga z oblastnimi akti in dejanji:

- določena so dejanja in akti državnih organov in organov lokalnih skupnosti, ki pomenijo omejevanje prostega nastopanja podjetij na trgu,
- predvideni so izjemni primeri, ko vlada lahko omejuje prosto nastopanje na trgu,
- določene so možne oblike omejevanja prostega nastopanja na trgu s strani vlade.

6. S področja varstva konkurence:

- naloge s področja varstva konkurence bo opravljal Urad za varstvo konkurence,
- določen je način dela in ukrepanja Urada, če ugotovi sam ali na pobudo podjetij, določene nepravilnosti oziroma kršitve zakona o varstvu konkurence,
- obrazloženi so postopki v zvezi s tožbami in pritožbami v primerih kršitev zakona.

Tudi v zakonu o varstvu konkurence so denarne kazni za gospodarske prestopke in prekrške zelo visoke.

Jelka Žekar



KMETIJSTVO NI LE PROBLEM ZADRUGE

O bčina Sevnica razpolaga s približno 30.000 ha zemljišč, od tega 17.000 ha gozdov, 11.000 ha obdelovalne zemlje (njiv, travnikov, vinogradov in sadovnjakov). Ta zemljišča so razvrščena 55% v hribovski svet, 35% je višinskega sveta in le 10% ravnine, v glavnem ob reki Savi (z izgradnjo Savskih elektrarn, se bo tudi ta še zmanjšala). 96% zemljišč je v lasti kmetov, 4% pa v družbeni lasti. V občini je 600 zaščitnih kmetij, na 1.000 do 1.200 kmetijah pa se pojavljajo tržni viški.

Iz navedenih podatkov vidimo, da je kmetijstvo važen gospodarski dejavnik v občini, saj predstavlja le-to 11% družbenega proizvoda, pri čemer se 10% prebivalstva aktivno ukvarja s kmetijstvom, nadaljnjih 15% prebivalstva pa ima kmetijstvo kot dodaten vir zaslužka.

Z ozirom na naravne danosti (razgibanost terena), so glavne dejavnosti v zasebnem kmetijstvu:

1. Govedoreja: proizvodnja mleka, pitanje mlade govede, vzreja plemenske živine;
 2. Prašičereja za potrebe občine in domače klavno-predelovalne industrije ali kot dopolnilna dejavnost za samooskrbo;
 3. V manjši meri pa še sadjarstvo, vinogradništvo in poljedelstvo.
- Mercator-Kmečko zadrugo Sevnica in vse kmete, ki poslovno sodelujejo z zadrugo, je zato zelo prizadel nedavni ukrep Ljubljanskih mlekar, ki so s 30.3.1993 zmanjšale odkup mleka v povprečju za 30%. Tega dne je torej na naših zbiralnicah ostalo neprevzetega 4.500 litrov mleka od skupaj odkupljene količine 15.000 litrov. To je mleko dvestotih proizvajalcev, od tega je bilo osemdeset takih, ki jim je mleko edini vir dohodka, devetdesetim proizvajalcem je to glavni vir dohodka in le tridesetim stranski vir dohodka.

Delavci strokovnih služb Mercator-Kmečke zadruge Sevnica so iskali druge možnosti prodaje mleka, vendar brezuspešno. Ostale mlekarne niso bile pripravljene sprejeti niti litra mleka več. Sanitarno-veterinarska služba ni dovolila prodaje mleka prosto iz cisterne, dovolili so le brezplačno delitev, vendar le nekaj dni.

Po drugi strani pa, kot kupci v naših trgovinah, lahko vidimo uvožene mlečne izdelke (najrazličnejši jogurti, pudingi, sir ...) in imamo občutek, da je vlada hote ali ne hote prepustila kmetijstvo popolnoma liberaliziranim tržnim razmeram. Na ta špekulantski način bogatijo razna uvozna

podjetja in trgovine, medtem ko naše kmetije, ki so bile zgrajene z velikimi napori in precejšnjim vloženim družbenim denarjem, propadajo.

Tudi delavci in kmetje Mercator-Kmečke zadruge Sevnica podpiramo slovenske kmete v njihovih zahtevah:

1. Oblikovanje kmetijske politike, ki bo izhajala iz razvojne politike Slovenije in bo dolgoročno zagotavljala stabilnost kmetijskega gospodarstva.
 2. Takojšen sprejem ukrepov za zaščito domače kmetijske proizvodnje.
 3. Takojšnjo uvedbo prelevmanov na uvoz kmetijskih proizvodov.
 4. Uvedbo reda in dosledne kontrole pri uvozu agroživilskih proizvodov.
 5. Ureditve odkupnih cen kmetijskih proizvodov.
 6. Vzpostavitev ustreznih razmerij med proizvodno in maloprodajno ceno.
- Pred 16. leti, ko se je bivši Kmetijski kombinat Sevnica združil v takratni SOZD Mercator Ljubljana, je bil eden izmed glavnih vzrokov za naš "DA" tudi to, da bomo naše kmečke pridelke lažje plasirali v razvejani trgovski mreži Mercatorja. V teh kriznih časih od našega Mercatorja pričakujemo predvsem, da bo zaščitil domačega kmeta tako, da bo na policah v trgovinah čimveč blaga domače proizvodnje, da ne bo dovolil, da Slovenija postane odlagališče slabih in dragih izdelkov iz vzhoda in zahoda. Tudi to je del zaščite našega kmeta - prodajamo in kupujemo v trgovinah domače izdelke, ki po kvaliteti ne zaostajajo za uvoženimi.
- Nazadnje pa naj opozorimo, da je urejena krajina tudi na našem podeželju zrcalo države, zato ne dovolimo, da propad načne to k čemur stremimo vsi - k urejeni in lepi Sloveniji.

Milica Stojanović



M S SVOJIM ALI TUJIM PERJEM?

V poslovnih razmerjih med trgovino in interno proizvodnjo v Poslovnem sistemu Mercator smo se v preteklem letu soočili z različnimi (objektivnimi in subjektivnimi) omejitvenimi dejavniki. Zato so doseženi rezultati takšni kakršni so, lahko pa bi boljši, če bi več pozornosti posvetili subjektivnim odločitvam v prid povezanosti med članicami - predvsem mislim pri tem na interno proizvodnjo in trgovino.

Med objektivne omejitvene dejavnike štejemo splošna tržna gibanja, za katera je značilno znižanje obsega prodaje v R Sloveniji za 20% (ob polletju za 37 %) oziroma v PSM nekoliko manj - le 18 %. V Sloveniji se je prodaja na drobno zmanjšala za 22,2 % v PSM skoraj enako (za 21,9 %). Temu gibanju se je v veliki meri, predvsem pri izdelkih dnevne porabe (meso, mleko in mlečni izdelki, kruh in pecivo), prilagajala proizvodnja. Nekoliko hitrejša rast cen končnih izdelkov od rasti osebnih prejemkov je bila evidentna le v začetku leta, saj se je rast cen v drugem polletju ustavila pri olju, mleku, mesnih izdelkih, konzumnih jajcih in osnovnem kruhu. Polekod ugotavljamo celo znižanje cen - sir, svinjsko meso, olje...

Rast osebnih prejemkov prebivalstva je med letom kar precej zaostajala za inflacijo, vendar je ob koncu leta le za okoli 2 % zaostala za rastjo drobnoprodajnih cen. Istočasno se je povečala nezaposlenost, kar vse znižuje efektivni obseg povpraševanja; Močno se je povečala zasebna konkurenca, ki precej prispeva k zmanjšanju prodaje predvsem v maloprodaji in maloprodajni mreži proizvodnih podjetij.

Koliko več in manj

Obseg industrijske proizvodnje v Sloveniji v primerjavi s trgovino, izkazuje nekoliko boljše stanje - četudi padec na raven 86,8 oziroma 81,1 za prehrabeno proizvodnjo, medtem ko je za 17 Mercatorjevih proizvodnih podjetij skupni indeks 92,1 nekoliko ugodnejši. Podatki za posamezno branžo so naslednji:

- rastlinska predelava (M-Eta, M-Emba, M-Oljarica, M-Pekarna Grosuplje,

M-Konditor) in vinarstvo (M-Agrokombinat, Krško in M-KZ Metlika) - indeks 83;
- mlečna predelava (M-Mlekarna Kranj) - indeks 122,
- mesna predelava (M-Mesna industrija, Ljubljana, M-Meso Izdelki, Škofja Loka, M-KG Kočevje, M-Kmečka zadruga Sevnica, M-KZ Krka, M-KZ Črnomelj, M-KZ Metlika, M-Agrokombinat, Krško) - indeks 93,
- konzumna jajca (M-ZKZ Mozirje) - indeks 98.

Rezultati interne proizvodnje oziroma prodaje so torej nekaj boljši od slovenskega povprečja, kar pomeni, da so se naša podjetja objektivnim dejavnikom uspešneje prilagajala.

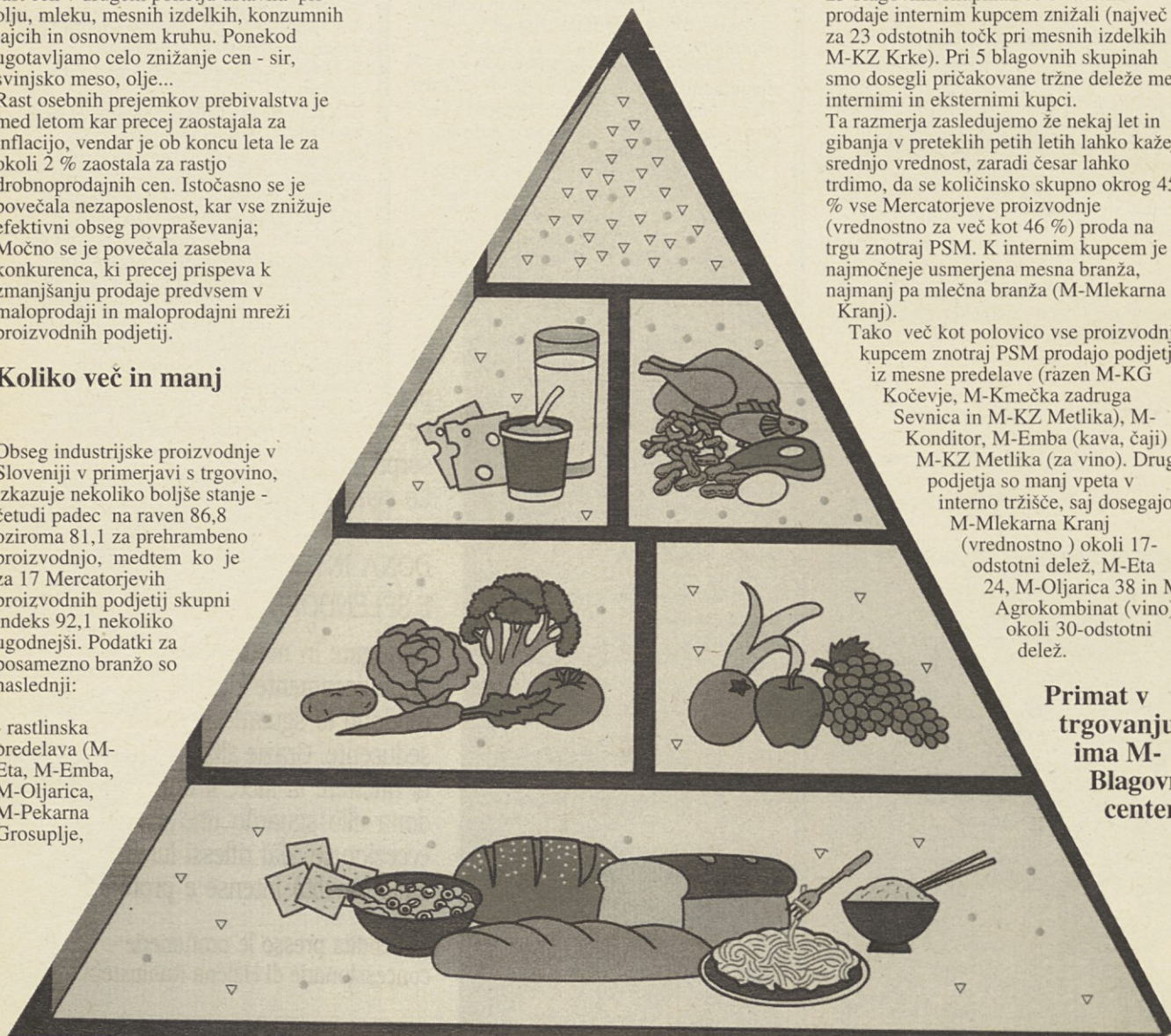
Podatke zbiramo in vrednotimo

Prodajo

Pri 17 blagovnih skupinah smo dosegli boljše rezultate (največ za 23 odstotnih točk pri kavi) kot leto poprej. Pri drugih 23 blagovnih skupinah so se deleži prodaje internim kupcem znižali (največ za 23 odstotnih točk pri mesnih izdelkih M-KZ Krke). Pri 5 blagovnih skupinah smo dosegli pričakovane tržne deleže med internimi in eksternimi kupci. Ta razmerja zasledujemo že nekaj let in gibanja v preteklih petih letih lahko kažejo srednjo vrednost, zaradi česar lahko trdimo, da se količinsko skupno okrog 45 % vse Mercatorjeve proizvodnje (vrednostno za več kot 46 %) prodaja na trgu znotraj PSM. K internim kupcem je najmočnejše usmerjena mesna branža, najmanj pa mlečna branža (M-Mlekarna Kranj).

Tako več kot polovico vse proizvodnje kupcem znotraj PSM prodajo podjetja iz mesne predelave (razen M-KG Kočevje, M-Kmečka zadruga Sevnica in M-KZ Metlika), M-Konditor, M-Emba (kava, čaji) in M-KZ Metlika (za vino). Druga podjetja so manj vpeta v interno tržišče, saj dosegajo: M-Mlekarna Kranj (vrednostno) okoli 17-odstotni delež, M-Eta 24, M-Oljarica 38 in M-Agrokombinat (vino) okoli 30-odstotni delež.

**Primat v
trgovanju
ima M-
Blagovni
center**



BLAGOVNA SKUPINA	INTERNA PRODAJA		EKSTERNA PRODAJA		Odstopanje real. od plana v odst. to-kah
	Plan 92	Real.92	Plan 92	Real. 92	
M-Pekarna Grosuplje					
- kruh	55	48	45	52	-7
- pecivo	41	41	43	47	0
M-Konditor, Ljubljana					
- slašličarsko pecivo	57	53	43	47	-4
- pekovsko pecivo	52	50	48	50	-2
- krofi	61	52	39	48	-9
M-Emba, Ljubljana					
- kava	58	81	42	19	23
- čajai	64	69	36	31	5
- sladkor (vanilin, mleti servirni)	44	46	56	54	2
- začimbe in dišave	47	37	53	63	-10
- Benquick	22	10	78	90	-12 *
- pakirani plodovi	24	40	76	60	16
- pecilni prašek	43	68	57	32	225
- Embi	5	11	95	89	6
- Sweet bar	6	14	94	86	8
- prelivi	5	12	95	88	7
M-Eta, Kamnik					
- konzervirana zelenjava, sadje in gorčica	30	27	70	73	-3
M-Oljarica, Kranj					
- jedilno olje	36	39	64	61	3
M-Agrokombinat, Krško					
- vino	32	31	68	69	-1
M-KZ Metlika					
- vino	32	31	34	38	-4
M-Mlekarna, Kranj					
- skuta	12	15	88	85	3
- siri	18	17	82	83	-1
- konzumno mleko	10	18	90	82	8
- surovo maslo	25	24	75	76	-1
- smetana	10	10	90	90	0
- jogurti	16	16	84	84	0
M-Mesna industrija, Ljubljana					
- sveže goveje meso	85	72	15	28	-13
- sveže svinjsko meso	81	75	19	25	-6
- trajni izdelki	75	57	25	43	-18
- poltrajni izdelki	73	75	27	25	2
- pakirani izdelki	57	64	43	336	7
- suhomesnati izdelki	60	65	40	35	5
M-Meso Izdelki, Škofja Loka					
- sveže meso skupaj	84	79	16	21	-5
- mesni izdelki	61	47	39	53	-14
M-KG Kočevje					
- sveže meso skupaj	46	41	54	59	-5
- mesni izdelki	30	31	70	69	1
M-KZ Krka					
- sveže meso skupaj	75	75	25	25	0
- mesni izdelki	58	35	42	65	-23
M-KZ Črnomelj					
- sveže meso skupaj	67	67	33	33	0
M-Kmečka zadruga Sevnica					
- sveže meso skupaj	55	42	45	58	-13
- mesni izdelki	75	64	25	36	-11
KZ- Metlika					
- sveže meso skupaj	43	34	57	66	-9
M-Agrokombinat, Krško					
- sveže meso skupaj	80	98	20	2	18
- mesni izdelki	61	65	39	35	4
M-ZKZ Mozirje					
- konzumna jajca	48	31	52	69	-17
M-Ograd. Ormož					
- opečni izdelki	29	20	71	80	-9

* povečan izvoz na zahod

Največjo vrednost prometa z internimi proizvajalci v znesku 507 mio SIT ali 9,7 % od vrednosti celotne interne prodaje Mercatorjevih proizvajalcev v PSM ustvari M-Blagovni center, Ljubljana. Sledi Mip, Ptuj s 194 mio SIT ali 3,7 % in M-Nanos s 148 mio SIT ali 2,8 %. Med maloprodajnimi podjetji so največji kupci interne proizvodnje M-Grmada s 302 mio SIT ali 5,8 %, sledijo M-Dolomiti z 283 mio SIT ali 5,4 % in M-Golovec z 260 mio SIT ali 5,0 odstotno udeležbo v vrednosti internega prometa. Teh šest internih kupcev je lani skupaj ustvarilo 32,4 % vrednosti prodaje interne proizvodnje v PSM.

V skupnem vrednostnem obsegu je največji promet znotraj Mercatorja ustvarila M-Mesna industrija, Ljubljana v vrednosti 959 mio SIT oziroma celo 1.378 mio SIT ali 26 % interne prodaje (skupaj s prodajo, ustvarjeno tudi v lastni maloprodaji). S skupno vrednostjo 1.347 mio SIT na internem trgu sledijo M-Meso Izdelki, Škofja Loka (od tega v lastni maloprodaji kar 1.058 mio SIT prometa). Tretji promet po vrednosti je s 360 mio SIT ali 38-odstotnim deležem od vrednosti proizvodnje ustvarila M-Oljarica, za njo pa z 258 mio SIT M-Mlekarna Kranj, ki pa ima le 17 % vse prodaje realizirane na internem trgu.

O osmih posameznih

Ta zapis bi bil preobsežen, če bi se ustavljali pri vseh blagovnih skupinah vseh proizvajalcev. Zato se bomo v nadaljevanju zadržali le pri tistih rezultatih, ki jih je doseglo 8 proizvodnih podjetij in opozorili na tiste blagovne skupine, kjer bi z malo volje in zavesti o skupni usodi, lahko marsikaj obrnili v korist vseh predvsem z upoštevanjem visoke tržnosti pretežne večine izdelkov Mercatorjevih proizvajalcev. Mislimo predvsem na nesporno kakovost izdelkov, enakovredne prodajno-nakupne pogoje, ažurno dostavo blaga do prodajnih mest, ustrezne cene, skratka visoko konkurenčnost teh izdelkov. Vsem, ki so kakorkoli vključeni v trženje teh izdelkov in je od njihovih neposrednih odločitev odvisna sprememba na bolje, svetujemo, da si podatke ogledajo, se nad njimi zamislijo in ukrepajo oziroma ravnajo v skupen prid. Poglejmo torej stanje po posameznih podjetjih:

M-Pekarna Grosuplje je nesporno proizvajalka kakovostnega kruha, o benem pa pripravljena marsikaj storiti za izboljšanje svojega položaja na Mercatorjevem trgu. Toda delež njene prodaje v Mercatorju že nekaj časa stagnira in celo pada. Delež proizvodnje prodane v PSM: 62 % v letu 1989, 48 % v letu 1992. Skupni obseg prodaje kruha v Mercatorju sicer tudi pada, vendar podatki kažejo, da prodaja grosupeljskega kruha mreži PSM, pada hitreje kot celotna prodaja kruha. Zaradi tega M-Pekarna Grosuplje širi krog kupcev izven Mercatorja. Prodaja kruha M-Pekarne Grosuplje v družbah M-Rožnika letno pada za okoli 9 %. V zadnjem času se kot dobavitelji kruha vse preveč pojavljajo nepogodbni in zasebni peki, ki

nekontrolirano vstopajo v Mercatorjevo mrežo in to le v večje prodajne objekte v centrih.

Dodatne težave ima M-Pekarna Grosuplje tudi pri prodaji zamrznjenih polgotovih izdelkov iz programa Felicita, ker je dostop v prodajne skrinje možen le preko lastnika, to pa so (zaenkrat še) Ljubljanske mlekarne.

M-Konditor, Ljubljana proizvodnjo prilagaja zmanjšanemu povpraševanju, ki je pogojeno s padanjem življenjskega standarda, tako da je prodaja v letu 1992 za 17 % manjša od dosežene v letu 1991. Pri vseh blagovnih skupinah (pecivo in krofi) je prodaja internim kupcem nekoliko boljša od prodaje zunanjim, je pa vendarle skoraj 20 % pod načrtovanim obsegom.

M-Emba, Ljubljana je z izgubo južnih trgov zelo prizadeta, zato je skupni obseg prodaje skoraj za 18 % nižji kot v letu 1991. To je še posebej izrazito pri kavi, kjer se je pakiranje in s tem prodaja znižala za 51 % (interno pa tudi za okoli 9 %), pri prelivih je obseg prodaje nižji celo za 138 % (na internem trgu le za 6 %) in pri pakiranih plodovih, kjer je obseg prodaje prav tako nižji za 51 % (interno pa višji za 6 %). Občutno se je povečala prodaja Benquicka - kar za 106 % (interno za 20 %), kjer gre za intenzivno preusmeritev na zahodnoevropska tržišča. Vsekakor bi z učinkovito nabavno politiko kave eliminirali marsikatero zasebne dobavitelje, katerih kava ne dosega kakovosti Embe ali Droge. Sicer pa za M-Embo lahko ugotovimo, da se je njen položaj na internem trgu v zadnjih dveh letih nekoliko izboljšal. To pa predvsem zaradi intenzivne preusmeritve na manjše slovensko tržišče, s tem pa tudi na kupce znotraj Mercatorja. Ker pa je njen prodajni asortiment heterogen, smo njen položaj ocenili z vrednostnimi podatki. Ti potrjujejo našo prejšnjo ugotovitev, saj je bil v letu 1989 dosežen na internem trgu 32-odstotni vrednostni obseg, lani pa že skoraj 35-odstotni delež vrednosti prodaje.

M-Eta, Kamnik je prav tako izgubila skoraj 30 % jugoslovanskega trga. Obenem pa se je ustavila nabava konzervirane zelenjave z južnih trgov, kar je M-Eti ustvarilo večji prodajni prostor v Sloveniji. Zato je njena skupna prodaja le za 2 % nižja kot leta 1991, medtem ko je interna prodaja celo za 9 % višja kot leta 1991. K temu so nedvomno prispevale prodajne akcije in še posebej posebna Etina akcija, ki je bila marca 1992. Planirani obseg prodaje kljub temu ni bil dosežen. Skupno prodaja zaostaja za 8 odstotnih točk, na internem trgu pa kar za 18 %.

Neugodni rezultati tičijo v subjektivnem odločanju v obeh segmentih poslovanja, tako v proizvodnji kot v trgovini. S stabilno cenovno politiko in večjim posluhom za razvijanje in vzdrževanje že dosežene kakovosti, bi si M-Eta v krajšem času pridobila potrebne simpatije tudi pri interni trgovini ter tako povečala svoj tržni delež.

M-Eta je povečala delež svoje proizvodnje, prodane v PSM od 24 % v letu 1989 na 31 % v letu 1992.

M-Oljarica, Kranj je najbolj prizadeto podjetje glede skupne prodaje, saj je ta kar za 45 % (oz. za 31 odstotnih točk) manjša od dosežene v letu 1991. Pri tem je bil tudi plan prodaje za leto 1992 izpolnjen le 73 %. Z nekaj pospeševalno prodajnimi akcijami v PSM smo uspeli zadržati nekoliko večjo prodajo, tako da je znižanje le 32 % (oz. za 24 odstotnih točk) glede na leto 1991.

Razlog za stanje gre iskati v izrazitem zmanjšanju povpraševanja potrošnikov in v raznih cenejših (ali pa tudi ne) nadomestkih. Potrošniki so v veliki meri porabljali tudi zaloge iz preteklega obdobja (leta 1991), ko smo ugotavljali "oljno mrzlico" (vojna psihoza). Med izdelki treh slovenskih oljarjev bi M-Oljarica, že zaradi priznane kakovosti olja ter ugodne tržnosti, morala imeti prioriteto (skoraj absolutno prednost) na policah vseh prodajaln v PSM. Pri tem pa bi



morala tudi sama imeti nekaj novih prijemov za neposredno pospeševanja prodaje. Premalo je, da planske obveznosti tekoče izpolnjujejo le prvi kupci - grosisti, interna maloprodaja pa z nakupom ne sledi zeleni strukturi prodaje.

Podatki kažejo, da se je od leta 1989 Oljaričin delež prodaje v mreži PSM povečal od 54 na 62 % v letu 1992. Delež proizvodnje, ki je prodana v PSM, je prav tako v porastu od 25 % v letu 1989 na 38 % v letu 1992.

Za M-Mlekarno Kranj lahko tudi ugotovimo, da izboljšuje svoj tržni položaj, kar velja tudi za prodajo v Mercatorju. Lani je celotno prodajo povečala kar za 22 % glede na leto 1991, na internem trgu pa je načrtovani obseg prodaje presegla za 13 %. Zaradi širokega asortimenta izdelkov, izkazujemo njen tržni položaj na internem trgu z vrednostjo prodaje. Ta pa zaradi zmanjšanega obsega prodaje sirov niha oziroma izkazuje celo negativno gibanje. M-Mlekarna Kranj je namreč v letu 1989 realizirala v PSM skoraj 20 % vrednosti, v letu 1992 pa je ta zmanjšana na 17-odstotni delež.

M-Mesna industrija, Ljubljana je glede na leto 1991 skupno prodajo znižala za okoli 20 %, vendar se je znotraj PSM v zadnjem trimesečju lani prodaja precej





Mercator - Mesna industrija, Ljubljana

izboljšala, tako da je interna prodaja nižja le za dobre 3 % od dosežene v letu 1991. Najboljši rezultat je dosežen pri poltrajnih izdelkih (lastnih in iz dokupa), kjer je prodaja za 17 % večja kot v letu 1991 (pri internih kupcih za 6 %, pri zunanjih pa kar za 70 %). Povečan je tudi obseg prodaje svinjskega mesa za 24 % (na internem trgu za 15 % in pri zunanjih kupcih za 64 %), istočasno pa je pri tej blagovni skupini presežen tudi planirani obseg za 14 % (na internem trgu za 7 %). Pri vseh drugih blagovnih skupinah načrtovane količine prodaje za leto 1992 niso bile dosežene. Najslabši rezultati so pri pakiranih izdelkih, kjer se je obseg prodaje znižal na indeks 49 v primerjavi z letom 1991, na internem trgu na indeks 61 in glede na plan na indeks 48 (na internem trgu z indeksom 54).

M-Meso Izdelki, Škofja Loka so skupno prodajo v letu 1992 povečali za 7 %, na internem trgu pa je ta nižja za okoli 5 %. Pri svežem mesu je prodaja večja za 2 %, na internem trgu pa nižja za okoli 6 %. Obseg prodaje je pri mesnih izdelkih večji za 28 % in pri svežem mesu za 30 %. Prav tako je na eksternem trgu presežen načrtovani obseg za 31 % pri izdelkih in za 38 % pri svežem mesu, medtem ko plan prodaje na internem trgu ni dosežen pri mesu za 22 odstotnih točk in pri mesnih izdelkih za 26 odstotnih točk oziroma je ta za 35 % manjši kot v letu 1991.

Kaj zapišemo, kaj storimo

Ob koncu želimo še enkrat opozoriti na sicer znana, vendar čestokrat pozabljena oziroma zanemarjena interesna pravila povezovanja članic s področja proizvodnje in trgovine v Poslovni sistem Mercator. Ta so zapisana v planu Poslovnega sistema Mercator, d.d. za leto 1993 in se glasijo: "Maloprodajna trgovinska podjetja so v sodelovanju z internimi proizvajalci dolžna zagotoviti prisotnost in prioriteto lociranje proizvodov interne proizvodnje na vseh prodajnih mestih in sicer za vse proizvode, za katere ima interna proizvodnja poslovni interes, maloprodaja pa tržne možnosti glede na lokacijo in druge pogoje.

Interna proizvodna podjetja bodo interni trgovski mreži zagotovila najmanj enake oziroma ugodnejše prodajne in plačilne pogoje, kot jih zagotavljajo zunanji dobavitelji. Na ta način bodo ekonomsko stimulirala prodajno mrežo za uresničitev svojega prioriteta položaja." Poslovna politika zavezuje tudi kupce - trgovino v PSM.

Nekateri interni proizvajalci, kot npr. M-Oljarica Kranj, M-Eta, Kamnik, deloma pa tudi M-Emba, Ljubljana, so v Mercatorjevi trgovini že dosegli tak delež zastopanosti, da bi se ob nadaljnjem povečevanju, zmanjšal obseg ponudbe konkurenčnih podjetij. Druge pa, kot npr. v mesni in pekovski branži, bi morali opraviti temeljito

selekcijo dobaviteljev in v celoti izpeljati dogovorjena tržna pravila obnašanja subjektov v PSM in opraviti razmejitve med tistimi, ki so v Poslovnem sistemu Mercator zadolženi za kreiranje poslovne politike in tistimi (poslovodje), katerih naloga je samo izvajanje skupaj načrtovane in dogovorjene poslovne politike.

Anarhiji na rob

Posamezniki spretno izkoriščajo anarhijo in podjetniški liberalizem in v naše trgovine "vlačijo" vse mogoče potrebne in nepotrebne izdelke, ki so direktna konkurenca domači primarni pridelavi (v kmetijstvu npr. jabolka in vino) in predelavi (v prehrabeni industriji npr. kakao namesto Benquicka, pakirana kava, konzervirana zelenjava, sir, jogurt itd.). Vse to tudi v naših prodajalnah spretno dobiva čedalje večji prostor in izpodriva izdelke domače industrije. Le-ta in samo ta pa lahko ohranja zaposlenost in dolgoročno ustvarja učinkovito kupno moč le, če so njeni izdelki porabljeni, torej čimprej prodani.

S trgovanjem s tujimi izdelki preko vseh razumnih meja, ustvarjamo novo vrednost tujim proizvajalcem in skrbimo za polno zaposlovanje nekje drugje, doma pa le v manjšem delu tercalnih dejavnosti. Žal pa smo Slovenci, vsi po vrsti, v zadnjem času izgubili vrednote in samozavedanje, kaj pomeni lastna država in lastna samostojnost in preveč radi posegamo po tujem blagu, domačega pa puščamo v nemar.

Če vlada ne poskrbi za ustrezno zaščito domače pridelave in predelave, bi morali sami zaščititi kakovostne domače in tudi dostikrat še vedno cenejše izdelke tako, da bi jim v trgovini dajali absolutno prednost. Uvoženo blago pa bi moralo biti le rahla popestritev in dopolnilo, ne pa da prav vse na veliko in agresivno izpostavljam in se pred potrošniki hvalimo, koliko in kaj imamo iz uvoza. Tujega perja ne bo zmanjkalo, le z našo nepremišljenostjo polnimo žepe predvsem tujcem. Je to vselej res primerno in potrebno? Razmislite tudi vi, spoštovani bralci.

Stanko Klemenčič-Sararžin

CEKIN

CEKIN SPECIAL



KONZUM

FRUITA



SUPER SPOMLADANSKO SREČANJE V LENDAVI

M-Univerzal iz Lendave je od 16. februarja do 16. aprila 1993 v svojih 37 prodajalnah uvedel nagradno nakupovanje pod naslovom "Super spomladansko presenečenje". Vsak kupec, ki je v živilski prodajalni kupil za več kot 2.000,00 SIT, v ostalih prodajalnah pa za več kot 3.000,00 SIT, je dobil nagradni kupon za zaključno žrebanje s 130 praktičnimi nagradami.

Glavna nagrada je bil TV sprejemnik z videorekorderjem, ki sta ga skupaj podarila Jeklotehna, Maribor in Potrošnik, Murska Sobota. Druga nagrada je bil glasbeni stolp, ki ga je podaril grosist Mip, Ptuj, tretja pa 3 tone premoga dobavitelja Dom Smreka, Maribor. Pripravo in organizacijo celotne prireditve so opravili delavci M-Univerzala pod vodstvom g. Jurija Bojneca.

Javno zaključno žrebanje je trajalo več kot 4 ure in ga je vodil g. Mile Bitenc. Med žrebanjem so bile plesne točke skupine Stil, glasba, kolo sreče s praktičnimi nagradami, degustacije in še vrsta drugih presenečenj. Izredno lepo in praktično sta bila pripravljena scena in oder, kar je bila zasluga g. Toroka, v blagovnici pa so bile predstavljene in aranžirane vse nagrade. Celotna prireditev je bila sproti prevajanja v madžarščino.



M-Univerzal je kupce o akciji obveščal z letaki, plakati in radijskimi sporočili na Murskem valu, zato je bilo na zaključni prireditvi ves čas precejšnje število kupcev. Skupno je bilo opravljenih preko 33.500 nakupov s pravico do nagradnega kupona in tako ustvarjeno več kot 80 mio tolarjev prometa.

Direktor M-Univerzala g. Vendel Ostrič ocenjuje, da so s to akcijo precej izboljšali promet v "suhih" mesecih in si ponovno pridobili naklonjenost kupcev, ki so začeli odhajati k zasebnim trgovcem, ki jih je v njihovi regiji že okoli 40. Ob žrebanju

glavne nagrade je obljubil kupcem zvestobo in dobri ponudbi in vsakoletno izvajanje takih akcij.

Povabilo k sodelovanju v akciji je bilo poslano različnim dobaviteljem, ne pa tudi sektorju za trženje v krovnem podjetju, da bi ta v akcijo pritegnil več Mercatorjevih proizvajalcev. Tako je intenzivno sodelovala le M-Emba z nagrado, degustacijo kave in prodajo tople čokolade ter pečenih mueslijev.

Skupaj smo ugotovili, kot velikokrat ob vsaki taki prireditvi, da bomo naslednjo naredili bolje, predvsem pa z več koristi za

Mercatorjeve članice. Predvsem bomo angažirali večje število članic za nagrade, ki bodo lahko pestre in ... nagrajencem predstavile večje število izdelkov z Mercatorjevim podpisom.

Take akcije so tudi povezovalnega pomena in sprožijo marsikatero idejo v korist poslovanja in kupcev. Toda zato je potrebno več medsebojnih stikov, tudi osebnih med samimi članicami, še zlasti v tistih primerih, ko M pokriva celotno regijo.

Stanko Klemenčič-Saražin



V MERCATORJEVEM MESTU

Mesto Mercator, skoraj takšno, kot so mesta v pravljicah, pa vendar čisto resnično, "ta pravo", je živelo šest dni. Bilo je to v Ljubljani, na Gospodarskem razstavišču v marcu, na sejmu Alpe-Adria. Niti najmanj ni lahko dati sejmski predstavitvi ustrezno podobo, lep, atraktiven videz, pestro vsebino. Biti leto za letom drugačen, zanimiv, privlačen, pomeni ure, dneve, mesece razmišljanja, kopico skic, načrtov ... Beležiš ideje, rišeš, črtaš in končno nastane: povabimo obiskovalce v Mesto Mercator.

Hala C na ljubljanskem razstavišču je pusta, hladna, betonska, odvrtna. Vendar: iz malce manj kot polovice dvorane nam je uspelo ustvariti neko intimno celoto, svoj prostor s primernimi kulisami in drugimi dodatki. Ustvarili smo pravo mesto.

Na več kot 300 kvadratnih metrih sejmskega prostora smo na minulem sejmu Alpe-Adria - svoboda gibanja predstavili skoraj celotno lastno proizvodnjo, v devetih prodajnih butikih pa smo pripravili degustacije in prodajo. Oder, namenjen raznim dogajanjem, je zaživel vsak dan za nekaj ur; vse skupaj je dalo naši sejmski podobi zanimiv pečat. Zato je prav, da se sprehodimo po mestu Mercator tudi v tem zapisu in pokukamo v vsako hišico posebej.

ZMAJČKOV BUTIK je ves dan, od jutra do večera polnil prostor s čudovitim vonjem svežih, toplih, hrustajočih zavitkov, žepkov, sadnih ladjic in drugih dobrot. Vabile so slastne in lepo okrašene torte in seveda domače potice - saj je bila pred vrati Velika noč. Novost je bila prava slaščičarska delavnica, kjer so spretna slaščičarke pred očmi obiskovalcev izdelovale posebne torte, jih oblikovale, krasile, po njih pisale, izdelovale okraske iz marcipana in še in še. Zagotovo so mnogi obiskovalci prvič videli, kako čisto zares nastane torta v obliki muce, ovčke ali dirkalnega avtomobila formule 1.

MERCATOR-ETA je v svoji sejmski trgovini ponudila lastne izdelke, ponudbo pa je prilagodila času: hrenu, raznim vrstam gorčice in kečapa so dodali še mozirska jajca, prodajali pa so tudi Embino kavo, Sweet bar ploščice, Benquick v novi embalaži in tri novosti iz družine Embi hrustljavih mueslijev.

Korak naprej je bila modra hišica z razstavo in pokušino EMBINIH novosti. Če rečem, da je bila tamkaj vedno največja gneča, sem preskromen. Pokušina novega izdelka Embi hrustljavega mueslija, je vabila mlado in staro. Izdelek je, še preden je prišel v trgovino, tako doživel lepo promocijo; zanimivo je tudi to, da so po sejmu kar večkrat zazvonili telefoni v Embi. Ljudje pa so spraševali, kdaj bo novost v prodaji. No, zdaj je ponujen v naši pospeševalno prodajni akciji po promocijski ceni in zagotovo to pomeni uspešen start.

BIK-BUTIK naše ljubljanske Mesne industrije je svoj sejmski krst uspešno doživel že lani. Zato so letos svoj predstavitev zajeli s še večjo žlico in razen mesnih posebnosti (zrezkov, zvirkov, rolad itd...) ponudili tudi celo palet

lastnih mesnih izdelkov, nagrajenih z znakom SQ. Občasne brezplačne pokušine hrenovk, ocvrlih v olju Cekin Frivita, so privabile mnogo sladokuscev. Pokušine raznih vrst kruha, peciva, pizze Fantarella in izdelkov iz družine Felicita, so v pekarnici M-PEKARNE GROSUPLJE tekle skoraj nepretrgoma. Sicer pa so vse to tudi prodajali in lačni so še posebej prisegali na okusne, vroče pizze Fantarella.

GORENJSKA MLEKARNA je v svoji modro-beli hišici - mali mlekarni - ponudila Alpski cvet - sveže mleko, napitek Sport milk, sire, med njimi tudi tri novosti - tri Kranjske barone. Pred nakupom so kupci sire lahko tudi pokusili tako, da mačka v žaklju ni kupil nihče. Namesto tega mačka pa si si po več dolgih požirkih Tigrovega mleka, lahko nakopal drugačnega mačka.





V zeleno - beli hišici Mercator-Mednarodne trgovine se je prodajalo tisto, po kar smo včasih hodili čez mejo: čokoladna jajčka, kava, razne pijače v pločevinkah in žvečilna guma Wrigley s.

Zavarovalnica Mercator in Klub Mercator sta se na letošnjem sejmu predstavila prvič - seveda le informativno. Sodelavcev v teh dveh hišicah sicer niso oblegali tako kot drugod, kjer smo prodajali izdelke po nižjih, sejemskih cenah, vseeno pa smo se predstavili tudi kot hiša z Zavarovalnico in kreditno kartico.

Poseben čar našim nastopom na sejmih Alpe-Adria dajejo spremljajoči programi, ki so zanimivi, atraktivni in posebni. Spregovorimo še nekaj o tem.

Kolo sreče je bilo nekakšna rdeča nit; vsakič dvanajst nagrad, zavrtelo pa se je vsak dan večkrat, je razveselilo veliko obiskovalcev. Vabljuje se nagrade in zanimivejši programi so se zvrstili štirikrat.

MIZICA, POGRNI SE! No, že pogrnjena miza, slastno obložena, je pomenila nekakšno kulinarčno delavnico, ki smo jo razdelili na tri dele. Takole smo rekli: iznenada dobimo goste, treba je nekaj na hitro na mizo, doma pa ni dovolj vsega.

Rekli so o sejmu

Jože Bavec, M-Sevnica: čudovita predstavitev Mercatorja, najbolj atraktivna, najlepša.

Andrej Skrt, M-Golovec: naše sejemске predstavitve so vedno lepo pripravljene, letos pa je Mercator prvič na atraktiven način pokazal celoto. Super, vse čestitke avtorju.

Samo Dostal, Klub Mercator: na sejmu sem za hčerki iskal hot-dog. Tega nisem našel, prijetno pa je bilo povsod slišati to, da ima Mercator prav v tem trenutku super program s super nagradami. Vsi so takrat hiteli prav k Mercatorju.

Darinka Lenardič, M-Golovec: menim, da je bila letošnja predstavitev Mercatorja takšna, kakršna podoba mu pripada v proizvodnji in trgovini. Najboljši sosed se je najboljšje predstavil. Celo pesem za prireditev ob kartici Mercator je bila namensko napisana.

Marjana Deržaj, pevka: zadnji dve leti sem že večkrat nastopala v Mercatorjevih programih. In to z veseljem, tako kot tudi rada kupujem v Mercatorju blizu mojega doma. Sam sejem pa je super.

Vendar pa tudi z malo stvarmi in več spretnosti lahko goste prijetno presenetimo.

Kuhar Marjan je pokazal, kako lahko pripravimo okusne in lepo oblikovane obložene kruhke, kako sami pripravimo majonezo, okrasimo narezek in podobno. Državni prvak med barmani, Aleš Ogrin je pripravljaj koktejle - mlečne in sadne, torej brezalkoholne in tudi močnejše. Pri mešanju so pomembne sestavine, razmerja, dodatki, način, okras. Iz velikega kosa torte lahko z malo iznajdljivosti pripravimo majhne tortice - minjone - okrasimo jih z rožicami, ptički, zajčki in drugim - iz marcipana. To je pokazala slaščičarka iz Zmajčkovega butika.

To je bil le prvi del naše MIZICE, POGRNI SE! V drugem so se v spretnostih pomerili obiskovalci. Izdelke, ki so jih pripravili, so ponudili drugim obiskovalcem in jih tudi sami dobili za nagrado.

Mirne duše lahko zapišem, da je bil program, ki je privabil največ obiskovalcev, ko je bila **Klub Mercator kartica glavna "igralka"**. K predstavitvi in žrebanju 30 nagrad pa smo pisno (z vstopnico vred) povabili kar 378 uporabnikov kartice Mercator, ki so v lanskem letu z njo kupili za 200 in več tisoč tolarjev blaga. Prijeten je bil pogled z odra, pod katerim je bilo nekaj sto tistih, ki so spremljali program, čakali in upali na nagrade (denarne nagrade, košare, polne Mercatorjevih dobrot, radiokasetofoni, glasbeni stolp itd. ...) in v pričakovanju vsega lepega nazdravili s šampanjcem, se posladkali s koščkom slastne torte (v obliki ogromne kartice Mercator so jo pripravili Konditorjevi mojstri). Presenečenja so se vrstila drugo za drugim, na oder je prišla tudi prva dama slovenske popevke Marjana Deržaj, skupaj z voditeljem programa (Mile Bitenc je tudi napisal del pesmice na temo Mercatorja in kartice) sta se tudi predstavila kot uspešen pevski duet.

Velja omeniti še to, da je največ nagrad šlo na idrijski konec, kar priča o tem, da je tam kartica Mercator zelo popularna - no pa še to, da so prišli Idrijčani in okoličani na prireditev kar z dvema avtobusoma.

SESTANEK Z METLIŠKO ČRNINO je tudi našel svoj prostor in čas. Bela krajina, Zeleni Jurij, belokranjske pisanice, narodne noše, tamburice, folklorna skupina, pa naša vinska klet, metliška

črnina. Vse to smo predstavili v dobri uri in pol programa, ki je bil obarvan z Metliško črnino, pesmijo in plesom. Vinski kviz je nasul kup vprašanj in za kup pravih odgovorov je kar precej obiskovalcev odšlo domov z nagrado: metliškimi vini. Celo sam metliški župan je prišel in povabil obiskovalce na tradicionalno majsko prireditev v Metliki - vinsko vigrad.

KJE JE PAR je priredba oziroma posvežitev vedno zaželeno nagradne odkrivanke. Trideset lepih, atraktivnih nagrad so dobili tisti obiskovalci, ki so imeli srečo vsaj dvakrat: da so imeli možnost sodelovanja in da so par odkrili. Veselja ob lepih nagradah je bilo veliko, prav toliko kot tudi ob nastopu solarjev

osnovne šole Trnovo. Ti so v poprejšnjem dogovoru z našo Embo napisali spise o Benquicku oziroma le-tega narisali po lastni domišljiji. Gora spisov in gora risb je pomenila težko nalogo pri izbiri najboljših. Nagrada za najboljšega: toliko Benquicka, zloženega v višino, kolikor meri izbranec, ostale nagrade so bile nekoliko drugačne, mladi risarji pa so dobili še lepe barvice.

Še veliko lepega in prijetnega se je dogajalo na sejmu. Lepo je bilo slišati, da je naše Mesto Mercator lepo, privlačno, pravilčno. Toda še največ je vredno spoznanje mnogih obiskovalcev sejma, da je res **MERCATOR NAJBOLJŠI SOSED**.

Mile Bitenc

Celovito razstavo proizvodnih dosežkov so zaokrožila posamezna podjetja s svojimi prodajno predstavitevni prostori - butiki.

Za nekatere je bil pomemben iztržek, za druge neposredno srečanje s potrošniki oziroma kupci.

Mercator-Mesna industrija Ljubljana je poudarila Bik butik v Ljubljani: sveže meso v najrazličnejših oblikah in stopnjah priprave in le deloma svoje mesne izdelke. Z izkupičkom 425.000,00 SIT, je zadovoljna.

Mercator-Eta, Kamnik je uvrstila v prodajo večino svojega programa. Vanj je uvrstila tudi pečene mueslije in toplo čokolado iz Mercator-Embe ter konzumna jajca iz Mercator-ZKZ Mozirje. Skupni izkupiček 270.000,00 SIT ni bil zanemarljiv.

Mercator-Pekarna Grosuplje je ponudila celotno izbiro kruha in pekovskega peciva. Vsak dan so bile pokušine kruha, pekli in prodajali so pizzo Fantarelo ter zamrznjene polgotove jedi Felicita. Skupni izkupiček je bil 170.000,00 SIT, vendar je bila prodaja zadnji dan šestkrat večja kot prvega dne.

Mercator-Konditor, Ljubljana je bil posebnost mesta Mercator. Izkupiček Zmajčkovega butika je bil 150.000,00 SIT. Povpraševanje po M-Konditorjevih izdelkih je dnevno naraščalo.

Mercator-Mlekarna Kranj je za svoje izdelke z blagovno znamko "Gorenjska mlekarna" iztržila le 120.000,00 SIT.

Razen Mercator-Pekarne Grosuplje za kruh, so vsa podjetja cene svojih izdelkov za to priložnost znižala od 5% do 40%.

Poleg internih proizvajalcev so izdelke iz uvoza, primerne za velikonočne praznike, razpostavili v prodajalni Mercator-Mednarodne trgovine in seznanjali kupce o možnostih poslovnega sodelovanja. Njihov izkupiček je bil 89.000,00 SIT, vendar ocenjujejo, da je bila njihova prisotnost dolgoročna naložba za poslovno sodelovanje.

Posebne informativne stojnice sta imela tudi Zavarovalnica Mercator in Klub Mercator.

Z zadovoljstvom lahko ugotovimo, da je sejem mnogo bolj kot v prejšnjih letih pritegnil zanimanje komercialnih vodij v proizvodnih podjetjih. Ti so se mnogo bolj posvečali svojim poslovnim partnerjem.



ZA OČI IN UŠESA ALI ODNOSE Z JAVNOSTMI

Konec aprila je Center za obveščanje, bolje uredništvo časopisa Mercator, organiziralo seminar za sodelavce, ki naj bi postali "oči in ušesa v podjetju" za tiste informacije in komunikacije, ki so pomembne za podjetje in Poslovni sistem Mercator kot celoto.

Podlaga za izvedbo seminarja je bil sklep skupščine poslovnega sistema, sprejet z namenom, da si ustvarimo dopisniško mrežo in tako izboljšamo vsebinsko kakovost časopisa in dosežemo večjo odmevnost in odprtost med in do bralcev. Seminarja se je od 45 prijavljenih udeležilo 37 sodelavcev iz podjetij. Vodila ga je Meta Maksimovič, samostojna svetovalka za odnose z javnostmi. Predavateljica je v uvodu povzela pomembnost odnosov z javnostmi in v teh posebej z internimi javnostmi - zaposlenimi v podjetju. Pred in po opravljenem seminarju so udeleženci izpolnjevali anketo - rezultate objavljamo.

Odnosi z javnostmi

Odnosi z javnostmi so se rodili iz spoznanja, da nekomuniciranje ne rešuje ničesar, da je komunikacija ključ do vsega. Toda ta komunikacija mora biti dvosmerna in enakopravna. V komunikacijskem spletu nastopata subjekta, ki si nenehno izmenjujejo informacije, se dopolnjujeta in učita drug od drugega.

Javnosti je več, se med seboj izključujejo, vsaki pa je treba znati ponuditi svojo stran medalje, pa tudi priti do njihove plati. Posredovanje med tema dvema stranema je naloga profesionalcev za odnose z javnostmi. Vsaka organizacija, vsako podjetje je vsak dan izpostavljeno sodbi javnosti in bitko za odnose z javnostmi je treba najprej dobiti v lastni organizaciji, lastnem podjetju. **Odnosov z javnostmi ne gre zamenjevati ali pa jih celo utrjevati s tržnim komuniciranjem, stiki z mediji in podobnimi večkratnimi dejanji (čeprav tudi to sodi v odnose z javnostmi), v odnosih z javnostmi se "prodaja" ugled organizacije oziroma podjetja. In prav ta ugled mora imeti podjetje predvsem pri svojih zaposlenih, svoji notranji javnosti.**

Notranja javnost in organizacijska kultura podjetja

Ključni resurs vsakega podjetja so ljudje. In to zaposleni, ki so motivirani, ustvarjalni, pripadni, produktivni, zaupljivi, inovativni, informativni, predani kupcu, ponosni. So najboljši nosilci dobrega imena in oblikovalci podobe podjetja. Podcenjevanje zaposlenih povzroča slab poslovni rezultat, slabo produktivnost, odliv kadrov, slabo kakovost. Zato ni čudno, da **evropski menedžerji, mnogi celo pred profitom,**

na prvo mesto svojega poslanstva umeščajo komuniciranje z notranjo javnostjo.

Razvila se je kultura notranjega komuniciranja, ki jo označuje predvsem funkcionalnost. Je nasprotje zamegljeni, zaprti, avtoritativni, okosteneli, defenzivni, enosmerni in na odnosu gospodar - služabnik ter samoupravljanju namenjeni komunikaciji. Novo definicijo komunikacij v podjetju oziroma novo kulturo komuniciranja navznoter sestavljajo: transparentnost, odprtost, demokratičnost, fleksibilnost, ofenzivnost, dvosmernost, partnerstvo in tržišče. Na teh pojmih temelječe notranje komuniciranje bi moralo biti prioriteta vsakega menedžerja.

Tehnike za notranje komuniciranje so različne in vedno prilagojene cilju komuniciranja. To so časopisi, bilteni, publikacije, oglasne deske, hišni radio, krožki za izboljšanje proizvodnje, dan odprtih vrat Ta sredstva z različnimi oblikami sporočil lahko posredujejo komunikacije navzgor - to je k vodstvu podjetja in morajo zanj imeti ključen pomen (pisma bralcev, intervjuji z delavci ...), v obratni smeri pa imajo komunikacije o rezultatih poslovanja, politiki podjetja, imenovanju vodilnih, viziji, strategiji, reorganizacijah, delnicah, stečajih in likvidacijah, ključen pomen za delavce. Intenzivno notranje komuniciranje omili ali pa lahko celo prepreči krize. Komunikacija med obema partnerjema mora biti hitra in poštena.

Organizacijska kultura podjetja je skupen sistem vrednot, ki utemeljujejo poslanstvo, vizijo in strategijo podjetja. Pripadnost, zadovoljstvo in osebni razvoj zaposlenih, so gonilna sila te kulture. Delavci želijo vedeti, zaupati, verovati, sodelovati, prispevati, pripadati, zmagovati. **Morala in motivacija sta orodji za silovito konkurenčno tekmo.** V tem pa so delavcem vzgled vodilni ljudje v podjetju, njihovi osebni zgledi so utelešenje kulture podjetja. Kultura podjetja temelji na pozitivnem družbenem doprinosu - podjetje in vsi zaposleni smo tu zato, da ustvarjamo dobiček pa tudi, da smo družbeno koristni. Dober menedžment želi ustvariti tako okolje, v katerem bodo postavljene podjetniške vrednote čim bolj uspevale. In ker si postavljamo zahtevne cilje, jih tudi vsi uresničujemo in v igri ni rezervnih igralcev. Spodbujamo rast vsakega posameznika, delimo si uspehe, izzive in zadovoljstvo, pa tudi skupne zmote. Vsak delavec je pomemben, vsak ima možnost in dolžnost prispevati k skupnemu uspehu.

Problemi internega komuniciranja

Med najpogostejše probleme v internem komuniciranju sodijo informacijske blokade med vodstvom in zaposlenimi in obratno. Informacije niso pripravljene v oblikah, razumljivih večini zaposlenih. Vsak se briga zase in celo zaposleni v isti enoti ne vedo, kaj kdo dela. Rezultat je nezainteresiranost, rutina, inercija pa tudi "to ni moje delo". Poslovne in druge pomembne informacije zaposleni prejemajo iz dnevnih časopisov, zadeve se rešujejo z dekreti in že oblikovanimi odločitvami, vodilni nimajo časa za zaposlene, informacij je preveč, pomensko niso urejene in niso ciljno usmerjene, so prepočasne in neučinkovite, vsebujejo le negativne zadeve in premalo je spodbudnih obravnav. Rezultat je popolna informacijska zmeda. Kako se tej zmedi postaviti po robu?

V tem spletu je pomembno najti ustrezne odgovore na vprašanja: kdo, kaj, kako, komu, zakaj in s kakšnim učinkom komunicira.

Prvi človek organizacije je tudi prvi človek za odnose z javnostmi. Ni dovolj, če te odnose zaupamo nekomu, za katerega pravimo, da ima rad ljudi (torej je lahko tudi ljudožerec). V odnosih z javnostmi je strateškega pomena samo dvoje: da se prvi človek organizacije zaveda, da je tudi prvi človek odnosov z javnostmi, da z lastnim zgledom in obnašanjem dirigira in intonira celotno komuniciranje organizacije, s tem pa odločilno vpliva na njen ugled; da so odnosi z javnostmi usodno odvisni od hierarhičnega položaja v organizaciji - nižje ko so, manj so učinkoviti. Tu pa že začnemo iskati odgovore na prej postavljena vprašanja.

Podjetniški časopis

je eno izmed najpomembnejših orodij internega komuniciranja. V svetu vse več vlagajo v interna glasila zaradi spoznanja, da je interno glasilo najboljša naložba v harmonijo podjetja. Pri tem pa ne sme biti samo sebi namen in izhajati pač zato, da izhaja. Če smo bili doslej vajeni, da je bilo interno glasilo namenjeno samoupravnemu plemenskem informiranju, torej splošnemu informiranju lastne javnosti po določilih danes že pozabljenega zakona o združenem delu, se moramo v novih razmerah tem navadam odreči. Temeljno poslanstvo internega časopisa oziroma njegov cilj je predvsem utrjevanje in komuniciranje kulture podjetja, poslanstvo podjetja, njegove vizije, strategije in ciljev. Sem sodi tudi

vzganjanje in motiviranje zaposlenih, utrjevanje pripadnosti podjetju, glasilo mora biti striktno v funkciji podjetniške politike in doseganja večjih poslovnih uspehov. Pri tem pa mora biti uredniško vodilo, da so ključni resursi podjetja ljudje, ki so najboljši kreatorji ugleda in oblikovalci podobe podjetja. Z več vedenja o pomenu odnosov z javnostmi in predvsem z interno javnostjo, bodo morda udeleženci seminarja le postali gonilna sila pri preoblikovanju vsebine našega, Mercatorjevega časopisa. Ne sicer vsi kot neposredni dopisniki, temveč kot osebe, ki bodo znale rangirati pomembnost dogodkov v podjetjih in jih sporočati ali vsaj avizirati uredništvu časopisa. In že to bo velik napredek.

Kako pri nas o nekaterih stvareh, ki so bile podrobneje obravnavane na seminarju, sodijo udeleženci seminarja. Anketo objavljamo v povzetkih (od 58 poslanih anket je bilo 40 izpolnjenih in vrnjenih):

I. Komuniciranje vodstvo - zaposleni

1. Večina anketirancev - 26 - meni, da zaposleni v njihovem podjetju DELNO poznajo vizijo, cilje in strategijo Poslovnega sistema Mercator. Eden je odgovoril pritrdilno, 13 pa jih meni, da zaposleni ne poznajo vizije, ciljev in strategije Poslovnega sistema Mercator.

2. Na vprašanje, ali vodstvo Poslovnega sistema Mercator dovolj nazorno in prepričljivo komunicira zaposlenim svoje delo, je večina - 21 - anketirancev odgovorila z DELNO. Štirje so odgovorili pritrdilno, 14 nikalno, eden pa z "ne vem".

3. Večina - 25 anketirancev - sodi, da v njihovem delovnem okolju vodilni DELNO upoštevajo predloge, pobude in kritike zaposlenih. 10 jih meni, da vodstvo tega ne upošteva, 4 sodijo pozitivno, eden pa je odgovoril z "ne vem".

4. 30 anketirancev meni, da so zaposleni v njihovem podjetju pripravljeni po svojih močeh prispevati k uspehu Poslovnega sistema Mercator. 9 jih je odgovorilo z "delno", eden z "ne vem", nihče pa ni odgovoril nikalno.

II. Kakovost in razširjenost obveščanja

Splošna ocena je, da je obveščanje dobro; vendar pa nekateri menijo, da je obveščanje namenjeno in razumljivo le vodstvenim in strokovnim kadrom.

1.1.1. Prav vsi anketiranci so odgovorili, da poznajo medije obveščanja. Vsi so tudi odgovorili, da poznajo časopis Mercator. 33 jih pozna Informator, 13 pa zapisnike upravljaljskih organov Poslovnega sistema Mercator. Kar zadeva slednje, nekateri anketiranci pravijo, da poznajo zapisnike le delno, da poznajo le sklepe ali, da ta gradiva prebirajo le občasno.

1.1.2. 18 anketirancev odgovarja, da poznajo določbe v aktih Poslovnega

sistema Mercator, ki določajo status obveščanja; 21 jih določb ne pozna, eden pa le delno.

1.1.3. 23 anketirancev meni, da obveščanje preko obstoječih sredstev "delno" omogoča in zagotavlja primerno raven in kakovost obveščanja zaposlenih. Dva menita, da ne zagotavlja, 15 pa jih je odgovorilo pritrdilno.

1.1.4. Večina anketirancev - 19 - je mnenja, da sistem obveščanja daje občutek, da so zaposleni povezani v velik sistem. 14 jih meni, da le delno, 7 pa je odgovorilo nikalno.

1.1.5. 22 anketirancev sodi, da sistem obveščanja "delno" vzbuja pripadnost zaposlenih in zaupanje v kredibilnost Poslovnega sistema Mercator; 14 jih je odgovorilo pritrdilno, 4 pa nikalno.

1.1.6. 27 anketirancev meni, da večina zaposlenih časopis Mercator prelista; 9 jih ocenjuje, da glasilo zaposleni preberejo, 4 pa so mnenja, da ga zaposleni ne berejo oziroma ne prejemajo.

1.1.7. 24 anketirancev meni, da časopis Mercator prebere le manjši del zaposlenih, 6 jih sodi, da časopis prelista le manjši del zaposlenih, 4 pa pravijo, da zaposleni časopisa sploh ne pogrešajo.

Kakovost obveščanja

1.2. 22 anketirancev je mnenja, da je kakovost obveščanja zadovoljiva, 12 jih sodi, da je dobra, 6 pa, da ni dobra.

1.2.3. Kritike glede na kakovost so naslednje:
- premalo upošteva razvejanost dejavnosti v PSM - 13 anket
- je premalo celovita - 11 anket
- je premalo provokativna - 8 anket
- je premalo pogumna - 7 anket
- je preveč osebna (glede na redke avtorje) - 5 anket
- je premalo pogosta - 12 anket
- ni dovolj objektivna - 1 anketa
- nihče od anketirancev ni mnenja, da je premalo strokovna.

1.2.4. 20 anketirancev meni, da je v glasilu Mercator "malo" zastopano dogajanje v njihovem podjetju; 9 jih meni, da ni zastopano "nič", 8 jih meni, "da srednje", 3 pa mislijo, "da dovolj."

1.2.5. Glede oblik internega komuniciranja v posameznih podjetjih so anketiranci odgovorili takole:

- bilten (5)
- razglas (2)
- oglasna deska (31)
- pritožna knjiga (3)
- redna srečanja med vodstvom in zaposlenimi (14)
- vroči telefon (0)
- radijska postaja (0)

1.2.6. Na vprašanje, kakšne informacije naj bi objavljalo glasilo Mercator, so anketiranci odgovorili takole:
- informacije o poslovanju (20)
- zanimivi poklici (4)
- skrb za kvaliteto na vseh ravneh (18)
- pomembnejši dogodki (20)

- strokovni prispevki s posameznih področij (20)
- ankete med zaposlenimi (15)
- celovit odnos do kupca (10)

2. Ocena distribucije in stroškov časopisa Mercator

2.1. 28 anketirancev meni, da je pošiljanje časopisa na domače naslove zaposlenih dobra poteza; 8 jih meni, da je to primerno in 4, da ni primerno.

2.2. 13 anketirancev soglaša glede distribucije časopisa na naslov podjetja, 25 pa jih s tem ne soglaša, dva mnenja nimata.

2.3. 25 anketirancev meni, da bi tam, kjer delavci dobijo časopis na naslov podjetja ali pa ga dobi le določeno (izbrano) število zaposlenih, zahtevali, da se dosledno uveljavi načelo "vsakemu zaposlenemu svoj časopis". 10 anketirancev tega ne bi zahtevalo; 5 pa se jih ni opredelilo.

2.4. 24 anketirancev meni, da cena izvoda časopisa - 90 tolarjev - ni velik strošek, 8 jih meni, da je velik strošek, 6 jih meni, da "delno", dva pa se nista opredelila.

2.5. 27 anketirancev časopisa ne ocenjuje zgolj z vidika stroškov, 10 ga delno tako ocenjuje; le eden ga ocenjuje zgolj z vidika stroškov, dva pa se nista opredelila.

Po seminarju smo analizirali tudi 25 oddanih anket. Rezultat:

1. Kot zelo dobrega je seminar ocenilo 12 udeležencev, kot dobrega 13, zadovoljivega eden, nezadovoljen ni bil nihče.

2. Vsebinski bi udeleženci dodali: več napotkov za novinarsko delo 4; napotke, kako do informacij, če so te zaprte 2; temo oslovenskem jeziku 2; izdajo biltena s povzetkom predavanj 1 udeleženec.

3. Da je podobne seminarje treba pripravljati pogosteje, je menilo 24 udeležencev, eden pa, da ne.

4. Soglasno pa so vsi udeleženci menili, da bi bila podobna predavanja s poglobljeno vsebino, potrebna za vse direktorje in vodilne delavce v podjetjih.

5. 8 udeležencev je najbolj pritegnila tema "splošno o odnosih z javnostmi", 9 tema o odnosih z interno javnostjo in poslanstvu sredstev komuniciranja, 8 pa napotki za praktično delo.

6. 11 udeležencev meni, da se bo zaradi seminarja kakovost časopisa izboljšala, da bo to le delno prispevalo jih meni 13, eden pa upa.

In še povprečni izobrazbeni sestav udeležencev: najmanj višješolska izobrazba in v hierarhiji podjetja relativno vpliven položaj oziroma delovno mesto.

LOGAŠKI KRPAN

Proti koncu marca je Mercator-Kmetijska zadruga Logatec v Lazah, vasi kakih 15 km oddaljeni od Logatca, odprla sirarno. V sirarni bodo zbirali mleko iz bližnjih vasi in izdelovali sir po starem. Uporabljali bodo mleko izredne kakovosti, siru pa ne bodo dodajali "kemije". Tako se bo nadaljevala stoletna logaška sirarska tradicija, saj je bila prva podružnica cesarsko kraljeve sirarske družbe v Logatcu ustanovljena že 1898. Za novo mlekarno v Lazah, ki je stala 1 mio nemških mark, so sredstva prispevali: Poslovni sistem Mercator 30%, Republika Slovenija 16%, Občina Logatec 20%, ostalo pa je prispevala Mercator-Kmetijska zadruga Logatec iz lastnih sredstev. Za začetek bodo v mlekarni predelali 4.000 litrov mleka dnevno in izdelali blizu 400 kg sira. Sir se je oziroma se bo na trgu pojavil pod imenom Krpan. To je poltrdi sir, za sirjenje se ne uporabljajo nitrati, poleg sirišča in kulture, se uporablja le kuhinjska sol. Sir ima izvirin in svež okus, ker se za surovino uporablja mleko z višinskih oziroma hribovskih predelov.

Kot je že navada ob takih prilikah, še zlasti, če gre za dogodek, ki spravi na noge bližnjo in daljno okolico, mora biti tudi otvoritev temu primerna. Ob otvoritvi se je zvrstila cela vrsta govornikov, ki jih je prijetno predstavljal in povabil k nagovoru

gospod Marcel Štefančič, sicer državni svetnik. Manjkal tudi ni gospod župnik. Plesalci domače folklorne skupine, pevci, godci, ljudska pesnica...šilce ostrega in obložena miza ...tudi to je bil del otvoritve.

Nedaleč stran, sredi vasi, je industrijska prodajalna. V njej lahko vsak dan kupujete sir in maslo - izdelka nove sirarne, po ugodnih cenah.



Gregor Rupnik, vodja sirarne v Logatcu



Martin Brus,
direktor MERCATOR-KZ Logatec



ISO 9000 - SISTEM KAKOVOSTI

1. Uvod

Konkurenca in globalno tržišče zahtevata kakovostno ponudbo izdelkov in storitev.. Uspeh na globalnem trgu je mogoče le s pogledom v prihodnost, ne pa z ukvarjanjem s stvarmi včerajšnjega dne. Torej moramo vse naše delo in ravnanje podvreči novi filozofiji kakovosti, ki je domena vseh zaposlenih v slehernem podjetju, če se hoče in zmore izpostaviti na trgu.

Za lažje in hitreje osvajanje sistema kakovosti so ekonomisti pripravili posebne napotke, ki so splošno veljavni in sprejemljivi za prav vsa podjetja, ne glede na njihovo velikost in dejavnost. Imenujejo se "sistemi kakovosti po ISO 9000". Ti standardi oziroma napotki so bili sprejeti že leta 1987 s priporočilom, da jih udeleženci v svetovni ekonomiji (produkciji) osvojijo in jim prilagodijo svoje poslovanje do leta 1992. Večina držav je to priporočilo upoštevala, medtem ko so v Sloveniji le redke firme, ki so, soočene s svetovnim trgovim dojele, da brez celovitega sistema kakovosti in pridobitve certifikata o izpolnjevanju zahtev kakovosti po sistemu ISO 9000, ni uspeha. Do sedaj je v Sloveniji pridobilo certifikat kakovosti le 10 podjetij pretežno iz tehnične stroke.

Ni nam znano, da bi katero od Mercatorjevih podjetij sploh že storilo pomembne korake v tej smeri. Vsi pa, ki se soočajo z mednarodnim tržiščem, že čutijo potrebo po uveljavljanju celovitega sistema kakovosti.

Prepričan sem, da je marsikateri sodelavec strokovno in delovno bolj poklican, da se v našem časopisu razpiše na to temo, ker pa tega dosedaj ni storil nihče, se stvari lotevam na podlagi priročnika avtorja mag. Nika Vujoševića z naslovom "Sistemi kakovosti po ISO 9000". Knjiga vsebuje vse smernice in napotke za izgradnjo sistema kakovosti. Naj na začetku poudarim, da ne gre za eksplicitno določene normative ali tehnične zahteve, temveč le za napotke, kako zgraditi celovit sistem kakovosti in vanj vključiti prav vse zaposlene v podjetju.

Avtor v priročniku razgrne vso pestrost sistema kakovosti. Na začetku pove in razloži splošno dojemanje te nove filozofije dela in življenja, potem razloži pojme, ki jih velja poenotiti v vseh podjetjih. Podaja razvrstitev samih modelov sistemov kakovosti od ISO 9001 do 9003, za vsakega od teh pa podaja tudi zgradbo, začenši z odgovornostjo, preko politike kakovosti in vseh nalog učinkovite organizacije, ki je predpogoj za izgradnjo in funkcioniranje sistema kakovosti ISO 9000. Osvetli tudi stroške kakovosti od posameznih elementov, do sistema stroškov kakovosti in vpogled v dokumentacijo sistema kakovosti. Vse skupaj pa zaobjeto v Poslovniku o kakovosti.

Ker je izgradnja sistema kakovosti domena vseh zaposlenih v podjetju, bomo v nadaljevanju iz navedenega priročnika podali povzetek splošnega pojmovanja sistema kakovosti, za naslednje številke našega časopisa pa bomo morda pridobili naše poklicne sodelavce in tako nekatere splošne napotke že prilagajali dejavnosti in organiziranosti podjetij v Poslovnem sistemu Mercator.

2. Splošno o sistemu kakovosti

2.1. Zagotavljanje kakovosti

Nivo kakovosti določa kupec, saj v svetovni konkurenci ni več na prvem mestu cena izdelka, temveč kakovost ponudbe in ugled ponudnika. Zato kakovosti ne pojmujejo kot tehnične dejavnosti, temveč se ves sistem začneja v fazi načrtovanja, razvoja in celovitega marketinga in ne šele v fazi proizvodnje kot še vedno misli marsikdo. Funkcije zagotavljanja ustrezne ravni kakovosti morajo zajeti vse segmente podjetja. Tako je vsak oddelek, sektor in dejavnost odgovoren za pravilno izvedbo dela na svojem delovnem področju. Kakovostno opravljanje dela mora postati naša vsakdanja navada, pri čemer je najpomembnejše, da stvari že prvič ali takoj na začetku opravimo pravilno in brezhibno, brez naknadnih popravkov. **Kakovost mora postati nova filozofija in pojmovanje kakovosti mora temeljiti na spoznanju, da morajo biti v sistem kakovosti vključeni vsi dejavniki v podjetju in ne le osnovni proizvodni proces ali zgolj samo služba za kakovost. Tako postane zagotavljanje kakovosti organizacijsko in ne tehnično načelo. Iz tega sledi ugotovitev, da je organizacija poslovanja in znotraj nje izpeljan komunikacijski sistem, ki povezuje delo v celoto, ključni problem za pravilno izvedbo sistema kakovosti.** Gre torej za pristop, katerega bistvo je v tem, kaj storiti z nepravilnostmi, da se ne bodo ponavljale in ustvarjale negativne pojave. Poiskati moramo torej rešitve, ki vodijo k preprečevanju ponovnega pojava problemov. Zato je namen vseh dejavnikov na področju uvajanja sistema kakovosti, pripraviti vse ljudi do tega, da

bodo delali tako, kot bi sicer že morali. Nič ne sme biti več prepuščeno naključju. **"Dobre stvari se bodo zgodile le, če bodo načrtovane, slabe stvari se zgodijo same od sebe"**, pravi avtor v uvodu. Gre za to, da ne zapravljamo sredstev, časa in energije za iskanje in popravljanje napak, temveč vse podredimo preprečevanju spornih dogodkov. Da bi to dosegli, potrebujemo osnovno politiko kakovosti.

2.2. Politika kakovosti

Izhajamo iz tega, da stvari lahko poenotimo in sodelavce pripravimo na istovetenje s podjetjem le, če imamo jasno določene cilje, naloge in odgovornosti ter to tudi nedvoumno zapisano kot pravo in pravilno obnašanje vseh v podjetju. Zato mora najvišje vodstvo določiti politiko kakovosti v osnovnem pisnem dokumentu, ki opredeljuje pomembnost in odgovornost za kakovost v podjetju. Politika kakovosti je vedno dolgoročna in odprta do vseh sprememb, ki se tekoče pojavijo. Le tako se bomo končno odlepili od Yugo sindroma, kjer smo imeli pravila in predpise na dolgo in široko napisana, vsak pa si jih je lahko razlagal po svoje. Šele, ko je postavljena dolgoročna politika kakovosti in so iz nje jasno razvidni cilji, se da zagotoviti sodelovanje vseh področij podjetja in vseh sodelavcev. Zato morajo biti politika in cilji jasno zapisani in z njimi jasno seznanjeni vsi zaposleni v podjetju. Naloga poslovalne strukture je izvajanje začrtane politike kakovosti. **Za učinkovito izvajanje je potrebno:**

- opredeliti odgovornost za kakovost na vseh ravneh vodenja v podjetju,
- postaviti učinkovito organizacijo za kakovost,
- postaviti hiter in učinkovit informacijski sistem,
- pridobiti ustrezno usposobljene kadre. Same politike ni mogoče izvajati, če ob tem nimamo metod in sredstev, s katerimi bomo cilje dosegali. V ta namen moramo izdelati strategijo za izvajanje začrtane politike kakovosti. Strategija vsebuje številne dejavnike, ki vplivajo na kakovost in sicer:
- izobraževanje za kakovost,
- motivacija za kakovost,
- določitev standardov kakovosti,

Naše geslo je bilo in ostaja **kakovost.**

Temu načelu smo prilagodili tako koncept organizacije tovarne kot tudi celotno filozofijo poslovanja. Za vrhunsko kakovost naših izdelkov skrbita dva ducata strokovnjakov, ki bdita nad proizvodnjo od sprejema surovini do končnega izdelka. Z redno kontrolo v modernem opremljenem laboratoriju skrbimo, da je visoka kakovost proizvodov stalna, in da ne prihaja do odstopanj. Da so naša prizadevanja uspešna, potrjujejo številne nagrade in osvojena prva mesta na mnogih strokovnih ocenjevanjih. Ponosni smo na najvišje ocene, ki jih je našima oljema KONZUM in CEKIN SPECIAL večkrat podelil DOMUS, vse naše blagovne znamke pa so tudi nosilci znaka SQ.



- izdelava planov, programov in postopkov za izvajanje posameznih dejavnosti in
 - postavitve sistema kakovosti.
 V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali razlago zadnje zahteve.

2.3. Sistem kakovosti

Kupca vedno zanima le kakovost končnega izdelka. V sistemu kakovosti, ki ga obravnavamo, za dobro kakovost ne sme biti naključij. Resnično prava kakovost se vedno ustvarja le v celotnem ciklusu poslovnega in proizvodnega procesa. Zato mora biti čvrsto vgrajena v organizacijo, sicer se sama ne bo nikoli pojavila. Tako morajo biti uvajanje, razvoj in presoja sistema kakovosti obvezni sestavni del poslovne politike podjetja. Bistvo sistema kakovosti je, da se vse dejavnosti, ki vplivajo na kakovost končnega izdelka sistemsko planirajo, izvajajo, nadzorujejo in dokumentirajo. V tem sistemu mora biti natančno določeno:

- naloge in odgovornosti vsake organizacijske enote,
- jasna določila o načinu vodenja,
- odgovornosti in pooblastila oseb,
- postopki in navodila za izvajanje posameznih dejavnosti,
- pristop k reševanju problemov,
- način sodelovanja med posameznimi organizacijskimi enotami in skupinami,
- komunikacijske povezave za vodenje in izvajanje posameznih dejavnosti.

Iz navedenega vidimo, da pri tem ne gre za postavljanje zahtevnih tehnično-tehnoloških normativov, saj ti že obstajajo in so vgrajeni v celoto, temveč gre za celovito sistematično obvladovanje poslovnega procesa. Celoten sistem kakovosti mora biti dokumentiran v Poslovniku kakovosti, ki je podlaga za uvajanje in izobraževanje kadrov v smeri nove in učinkovite kakovosti, ki jo želimo doseči.

2.4. Odgovornost vodstva

Minili so časi, ko se je prodalo vse, kar smo izdelali. Danes se srečujemo s problematiko prodaje, ki je toliko lažja, kolikor bolj je proizvodnja tržno usmerjena. Tržnost pa že tudi dobra

upoštevata komponente kakovosti izdelkov. Rekli smo, da dobra kakovost ne pride sama od sebe ali kot rezultat samo dobre volje vodstva. **Vodstvene strukture nosijo največjo odgovornost - slaba kakovost je njihova krivda.** Zato je zahteva po dobri kakovosti tudi stalna obveznost in odgovornost. Najtežja naloga nas čaka pri postavljanju sistema kakovosti, da vsi zaposleni, vsak na svoj način, dobijo prave informacije in naloge o bistvu in nujnosti sistemskih sprememb, ki poudarjajo:

- le sistem kakovosti, ki je uveden na vseh ravneh vodenja, zagotavlja pravo raven kakovosti,
- da izdelki z napako povečujejo stroške in slabijo ugled podjetja,
- samo podjetja, ki bodo dosegla ustrezno raven kakovosti, se bodo lahko uvrščala na visoka mesta v mednarodnem merilu,
- s sistemskim pristopom v uvajanje sistema kakovosti, ki dosega višjo raven, se znižujejo stroški in povečuje produktivnost,
- sanacijski postopki brez upoštevanja sistema kakovosti, so jalovi.

Sistem kakovosti torej ni nekaj izključno normiranega in vnaprej izmerljivega, temveč je celotno obnašanje vseh zaposlenih podrejeno filozofiji "za kakovost". Zato morajo biti vse naloge in postopki zapisani in natančno določeni, da si jih ne more vsak po svoje razlagati ali pa jih izvajati. Ko določamo odgovornost in izvajanje posameznih nalog, moramo izpolniti naslednje pogoje:

- vsak delavec, brez izjeme, mora vedeti kako naj dela,
- zahteve kakovosti morajo biti določene tako, da jih ne more razumeti vsak po svoje,
- vsak delavec mora biti sposoben doseči predpisane zahteve po kakovosti,
- vsak delavec mora biti sposoben ločiti dobro delo od slabega,
- vsak delavec mora vedeti, kaj mora storiti, da bo preprečil slabo delo oziroma kaj storiti, če slabega dela ne more preprečiti,
- vsak delavec mora poznati posledice slabega dela.

Delavec torej mora vedeti, kako naj dela in kaj se od njega pričakuje. Le tako bo tudi občutil odgovornost za svoje delo in spremenil odnos do kakovosti.

2.5. Odgovornost za kakovost

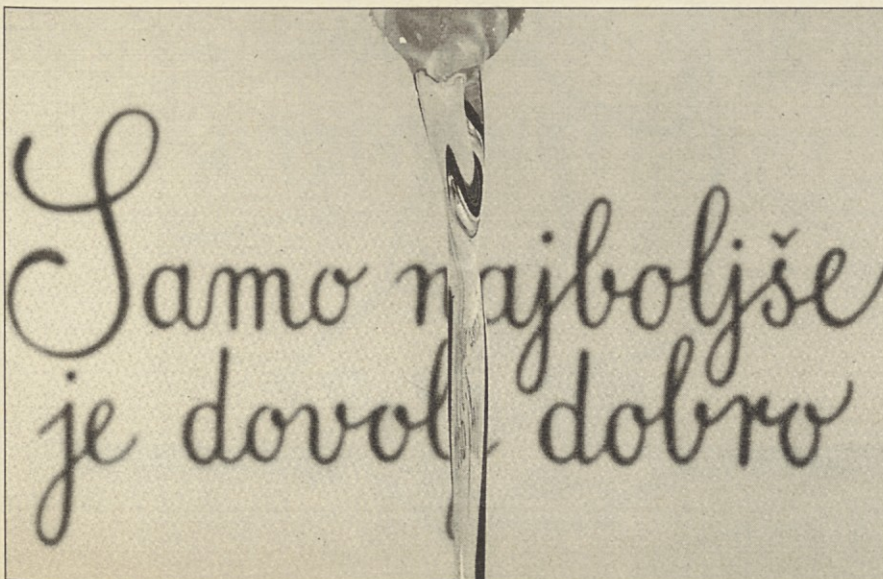
Vsaka podjetniška hierarhija, če hoče biti uspešna, mora določiti odgovornost: kdo in kako odgovarja za odločanje o nalogah, kdo in kako jih nalaga ter kdo in kako jih izvaja.

To dejstvo lahko povežemo z našo vsakodnevno prakso na področju nabave blaga v trgovini, kjer poslovodje vse prevečkrat odločajo o dobaviteljih in si tako prisvojijo položaj, ko odločajo ne pa izvajajo poslovno politiko, določeno s plani Poslovnega sistema Mercator. Kdo, za kaj in kako je odgovoren se opredeli vnaprej in jasno. Brezplodno so kasnejše razprave, kjer se sprejemajo kompromisi in odločitve, ki največkrat nikogar k ničemer ne zavezujejo.

Slaba kakovost ne nastane sama od sebe. Vedno se jo da poimenovati, saj je zanj odgovoren človek z imenom in priimkom, zato za slabo kakovost ni objektivnih vzrokov. Vedno nekdo v delovnem procesu ni opravil svojega dela tako kot bi moral (npr. vhodni kontrolor je dovolil vstop slabega repromateriala v skladišče in s tem v proizvodni proces - posledica slaba kakovost izdelkov).

2.6. Kakovost vodenja

V poslovnih procesih nastajajo problemi, katerih vzroki tičijo v odnosih med ljudmi. To še posebej velja za odnose med nadrejenimi in podrejenimi. Danes so minili časi, ko smo delavcu "porinili v roke orodje" in ga minimalno poučili delovnih postopkih ter ga prepustili stihiji delovnega procesa. Uspehi so vse preveč odvisni od dobrih odnosov med ljudmi v podjetju. Vodilni delavci imajo pri tem še posebno vlogo, saj njihovi podrejeni v njih vidijo podjetje. Vodja je tisti, ki mora delavcu pomagati do poistovetenja z delom. **Vodilni delavci so odgovorni, ne le za odločitve in dajanje nalog, temveč tudi za pravilno ureditve vseh razmerij do podrejenih - pravilno razumevanje ljudi kot osebnosti, njihovo usmerjanje in vodenje, je bistvo uspešnih menedžerjev.** Delavci se obnašajo po vzoru svojih predpostavljanih, ki jih istovetijo s podjetjem, zato je od njih še toliko bolj odvisno, kako bodo delavci sprejeli filozofijo trajnega zagotavljanja kakovosti. Vodenje mora temeljiti na zaupanju podrejenim, saj bodo ti le tako lahko polno izrabili svoje sposobnosti v korist kolektivnega uspeha podjetja. Ob dobri usmeritvi v delo in spodbujanju k samostojnosti in svobodnemu izvajanju dela, lahko ljudje razvijejo svojo osebnost, ki je predpogoj za odkrite "pomenke", predloge za izboljšave. Taki delovni odnosi sproščajo napetosti in tako ustvarjajo pogoje za spontan in nemoten potek medčloveške komunikacije, kjer odkrito rešujemo probleme brez iskanja "grešnih kozlov". **V sistemu celovite kakovosti iščemo le vzroke za nastajanje problemov in ne krivcev.** Ugodni pogoji za resnično pristno medčloveško komunikacijo v kolektivu so ustvarjeni šele tedaj, ko ljudje dojamejo in občutijo razulatate dvosmernosti.



komunikacije. Človek kot socialno bitje si nadvse želi biti priznan, pomemben in uveljavljen kot samostojna osebnost. S komuniciranjem na enakovredni ravni se pridobi mnogo več in pravih informacij, ki so pogoj za doseganje večjih učinkov. Zavedati se moramo, da je učinkovito komuniciranje pogoj za vse druge oblike dela z ljudmi. Zato mora naša nova filozofija kakovosti temeljiti na kakovostnih medsebojnih človeških razmerjih, saj bomo le tako uspešno uveljavili odgovornost vsakega za slabo opravljeno delo. Izpolnjevanje tehnično-tehnoških normativov je le del celotnega procesa, nikakor pa ne temelj za novo filozofijo kakovosti.

2.7. Kakovost medsebojnih razmerij

Medsebojna razmerja v kolektivih morajo temeljiti na odprtosti in poštenosti vseh. Ob tem pa moramo vedno upoštevati posameznika, ki je samostojna in samosvoja osebnost. To pomeni, da nikakor ne moremo enačiti vseh na enakih delovnih mestih, temveč moramo poznati vse razlike med posamezniki v kolektivu in temu kot vodje, prirediti svoje ravnanje. To je predpogoj za korektno reševanje problemov med ljudmi, sicer zapademo v nevarnost, da z napačnim reševanjem enega problema ustvarjamo nove. Uspeh sistema kakovosti je predvsem odvisen od tega, kaj se dogaja z ljudmi znotraj sistema. Ugodna delovna klima je zanesljiv način za povečanje učinkovitosti poslovanja. Vendar prav za njeno ustvarjanje običajno nimamo dovolj znanja in tudi ne posluha.

Izobraževanje za kakovost je neizbežna naloga prihodnosti.

2.8. Izobraževanje za kakovost

Ugodna medsebojna razmerja lahko dosežemo le z ustreznim izobraževanjem za kakovost, v katerega so vključeni prav vsi delavci podjetja. Posamezniki ne morejo storiti ničesar v prid večje stopnje kakovosti, če pri tem ne sodelujejo vsi delavci tako, da se spremeni celotna klima v podjetju. Edina stvar, ki je stalna, je sprememba in spet sprememba. Vse spremembe so seveda odvisne od ljudi in ljudje se jim morajo miselno prilagajati. Zato je izobraževanje za kakovost usmerjeno k spodbujanju ljudi, ki so zastali in jih nobeno znanje preprosto nič več ne zanima, saj bi jih znanje prisililo k spremembam. Ocena stanja v kolektivu je prvi pogoj za spremembe. Nesreča pri tem pa je, da le redki odkrito priznajo stanje, v katerem so. Le ustrezno izobraženi sodelavci so pripravljeni na aktivno sodelovanje in spremembe.

Marsikomu se vsiljuje misel, koliko nas bo vsa ta nova filozofija kakovosti vendar stala. Odkod denar, da bi se šli neko izobraževanje? Odgovor je tudi na to vsiljivo vprašanje.

2.9. Stroški kakovosti

Mnogi strokovnjaki, ki se ukvarjajo s kakovostjo trdijo, da je "kakovost zastonj". Tako meni tudi znani avtor P.B. Crosby, ki je napisal knjigo z naslovom "Kakovost je zastonj".

Avtor priročnika je zapisal naslednjo ugotovitev: stroški kakovosti se običajno gibljejo med 15 in 20% celotne prodaje. Pri popolno zgrajenem sistemu kakovosti lahko podjetja poslujejo le z 2,5% stroškov, saj se ti nanašajo le na režijske stroške delavcev sektorja za kakovost, stroške pregledov in preiskusov. Vsi ostali pogoji za sistem kakovosti so namreč izpolnitvi pogoja: vsak delavec vedno in povsod stoddostno opravi svoje naloge in delo.

Iz navedenega lahko ugotovimo, da je kakovost dejansko zastonj, nikakor pa ni darilo, ker je rezultat zavestne odločitve in uporabljenega spoznanja, da je na voljo vsem. Pot do višje in najvišje kakovosti ne pozna nobene bližnjice - je dolga počasna in naporna, prežeta s potrpljenjem. Prvi pozitivni rezultati se lahko pokažejo dokaj hitro, toda vendarle traja nekaj let, da pridemo do trajne ravni sistema kakovosti. Začetek je pri vodstvu podjetja in že tu preteče lep čas, preteče pa 3 do 5 let, da filozofijo kakovosti prevzamejo vsi delavci.

"Spreminjanje miselnih vzorcev je najtežja naloga vodenja, kajti vsak utečeni sistem se upira spremembam" je ne koncu enega od poglavij zapisal avtor mag. Vujošević. In čisto na koncu naj zapišem naslednje: tudi naš časopis uporabimo za izobraževanje za kakovost in spodbudimo gibanje za novo filozofijo kakovosti.

Stanko Klemenčič-Saražin

KLUB MERCATOR

Kartica



PHA, JAZ SEM TUDI DOBIL KARTICO!



Ekipa ARCONA iz Gornje Radgone je državni prvak v namiznem tenisu za sezono 1992/93. Ivan Drozdek je glavni trener, Zlatko Uhan kondicijski, zaposlena sta v Mercator-Slogi. Da bi ju spoznali, smo na njuni majici napisali M. Matjaž Žitek, Aleš Friderik, Stanko Wolf, Grega Komac, Saš Lasan (od leve proti desni v zgornji vrsti), Iztok Uršič, Borut Uhan, Boris Rihtarič, Ivan Rihtarič (od leve proti desni v spodnji vrsti).

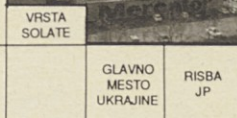
ŽENINA PLAČA
 + MOJA PLAČA
 + HČERINA ŠTIPENDIJA
 + SINOVI HONORAR
 + PRIHRANKI

∅



NAGRADNA KRIŽANKA

Tudi tokrat križanka ne vsebuje gesla, treba jo je samo pravilno rešiti in rešitev poslati na naslov: Poslovni sistem Merctor, Center za obveščanje, 61000 Ljubljana, Dunajska 105. Rešitev pošljite do 15. junija 1993, morda bo sreča izbrala prav vas. Pri žrebanju prejšnje križanke je stala ob strani: družini Blažek iz Ljubljane, Študentski domovi, Blok 1, Cesta 27. aprila 31; Hariju Praperju iz Domžal, Ljubljanska ceta 93 in Petru Ceranju iz Ljubljane, Gotska ulica 9. Nagrade bomo poslali po pošti.

				LETOVIŠČE V BLIŽINI ŠIBENIKA		POBOT- NICA	CIGANI	MURNOV SORODNIK	SLOVEN- SKI GEOGRAF (PAVEL)	TRDA UMETNA SMOLA				
				TELOVADNI ELEMENT										
				PREDPI- SANO ŠTEVILO GLASOV										
				ITALIJAN. MESTO OB JADRANU										
				PREBI- VALEC ATIKE							LIBANON	LETALIŠČE		
GIMNASTIKA	IŽOSTANEK MESEČNE- GA PERILA	VOJNA LADJA	VELIKO UŽITKA PRI RE- ŠEVANJU!	PRITR- DILNICA		MESTO NA PORTU- GALSKEM							VRSTA SOLATE	
TOVARNA AVTOMO- BILOV MARIBOR			IRSKI BRINOVEC PISATELJI- CA ANKER	DEDNA ZASNOVA		NEMŠKI ASTRONOM GORSTVO V SAHARI								GLAVNO MESTO UKRAJINE
PREZVIŠE- NOST (ČASTNI NASLOV)							RAJKO LOTRIČ PUŠČAVNIK			VODNA ŽIVAL AMERIŠKA REVUIA				DOMAČE M. IME, JAKOB
VODJA OKTOBR- SKE REVOLUCIJE				ZVIŠANA NOTA A				SVOBODNA POSEST POTO- NITEV						
REKA V MONGOLIJI					VRSTA SKLADBE									
DOMAČE VPREŽNE ŽIVALI					MAIHEN MOTOR PREBIVALKVA KARTA GINE (ENA OD PISAV)									
DANSKI OTOK			SESTAVIL JOŽE PETELIN		DOLINA POD JULICI			KADAR			VILKO AVSENİK ZIMSKE VOZILO			
SLOVEN. SKLADA- TELJ (OSKAR)			DRAGO HRIBAR	OSCAR EDWIN	NAVDUŠE- VANJE ZA KAJ	ETIOPSKI VELIKAŠ		JORDAN- SKA LUKA	MURSKA SOBOTA			ŠPANSKI NAROČNI JUNAK	Orient. UTEŽNA ENOTA	
HRVAŠKA PLAVALKA (DJURĐUA)						PUBLI- CISTKA SUKLJE			KROŽNIK PODOLGO- VATE OBLIKE	Likovnik MAVEČ TRNOVA PALICA				
VELIKO MESTO V ZAHODNI NEMČIJI					GEOMETR. LIK ZOBNÁ GNILOBA									
				IME LIKOVNICE VOGELNIK			ANTIČNI POLOTOK V GRČIJI							
				SVEČENIK PRI ST. PERZUCHI			NEKDANJI IZREAL. POLITIK (ABA)			DEL STOPALA	VODJA V TABO- RIŠČU	MESTO POD SEVENI V FRANCII		
				ONASSISOV VZDEVEK			PREBI- VALKA VALONIJE							
				MESTECE PRI ZADRU			IDEM		REKA V JUŽNI AFRIKI					
				ODMEVI, ODJEKI					CUNJE, CAPE					
				MUSLIMAN. M. IME					SVETA GORA NA HALKI- DIKI					