



**Mercator**

# Gospodarski načrt Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., za leto 2014



Ljubljana, december 2013

# KAZALO

POVZETEK .....	3
<b>UVOD .....</b>	<b>4</b>
PREDSTAVITEV SKUPINE MERCATOR .....	4
STRATEGIJA POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR.....	6
KLJUČNI PODATKI O NAČRTOVANEM POSLOVANJU SKUPINE MERCATOR ZA LETO 2014 .....	7
<b>POSLOVNO POROČILO .....</b>	<b>8</b>
PRIČAKOVANE GOSPODARSKE IN KONKURENČNE RAZMERE NA TRGIH MERCATORJEVEGA DELOVANJA V LETU 2014 .....	8
PRODAJA IN TRŽENJE.....	10
INVESTICIJE IN RAZVOJ MALOPRODAJNE MREŽE.....	13
NAČRTOVANI STROŠKOVNI IN TRŽENJSKI UKREPI .....	15
ZAPOSLENI .....	16
UPRAVLJANJE S TVEGANJI .....	17
FINANČNO UPRAVLJANJE .....	20
<b>RAČUNOVODSKO POROČILO .....</b>	<b>21</b>
RAČUNOVODSKE USMERITVE .....	21
ZGOŠČENI KONSOLIDIRANI RAČUNOVODSKI IZKAZI SKUPINE MERCATOR .....	21
Zgoščen konsolidirani izkaz finančnega položaja .....	22
Zgoščen konsolidirani izkaz poslovnega izida.....	23
Pojasnila k zgoščenim konsolidiranim računovodskim izkazom .....	24

## POVZETEK

**V Mercatorju bomo tudi v letu 2014 nadaljevali z uspešnim izvajanjem stroškovnih ter trženjskih ukrepov, s katerimi pričakujemo večje zadovoljstvo naših kupcev in doseganje večje stroškovne učinkovitosti.**

**V Sloveniji bo gospodarska rast v letu 2014 po pričakovanjih še negativna, na tujih trgih pa za spoznanje boljša**

Gospodarstvo Evropske unije bo v prihodnjih dveh letih po napovedih Evropske komisije beležilo pozitivno gospodarsko rast, kar bo med drugim posledica povečanega domačega povpraševanja. Za leto 2015 se tudi napoveduje zniževanje stopnje brezposelnosti. Pozitivna gospodarska rast se napoveduje tudi za tuje trge Mercatorjevega poslovanja. V Srbiji in Črni gori se bo po napovedih postopoma zniževala stopnja brezposelnosti, ter povečevala privatna potrošnja. V Bosni in Hercegovini bo stopnja brezposelnosti še vedno visoka, in se ne bo bistveno znižala. Za Hrvaško so napovedi za leto 2014 minimalna gospodarska rast, minimalna rast privatne potrošnje pa šele v letu 2015. V Sloveniji naj bi se v letu 2014 še povečalo število brezposelnih, gospodarska rast bo po napovedih negativna. Pozitivno gospodarsko rast bomo po napovedih beležili šele v letu 2015.

**Leta 2014 bo Mercator realiziral 2,7 milijarde EUR prihodkov iz prodaje**

Glede na dejstvo, da se bomo v letu 2014 še naprej osredotočali na zagotavljanje dobičkonosnosti poslovanja, za leto 2014 ocenjujemo, da bomo dosegli prihodke iz prodaje v višini 2.672 milijonov EUR, kar je nižje od prihodkov ocenjenih za leto 2013. Nižji prihodki iz prodaje bodo predvsem rezultat zapiranja neprofitabilnih enot, izhoda iz nestrategskih trgov ter nadaljevanja oteženih gospodarskih razmer. Padec prihodkov na ravni Skupine bo znašal 3,5 %, pri čemer bodo prihodki iz prodaje v Sloveniji padli za 3,6 %, prav tako tudi na večini tujih trgov (3,2 %), minimalno rast bomo dosegli le na trgu Črne gore.

**Dosledno bomo izvajali stroškovne in trženjske ukrepe**

Osredotočali se bomo na dolgoročne projekte, ki so usmerjeni predvsem v znižanje stroškov, in v boljše percepcijo Mercatorja v očeh kupcev. Delovali bomo v smeri ustvarjanja vrednosti za kupca prek aktivnosti na področjih cenovne ugodnosti za kupca, sistemu zvestobe Pika kartica, domači, lokalni ponudbi in bližini potrošniku ter sveži in kakovostni ponudbi. Nadaljevali bomo z razvojem

priročnejših prodajnih formatov ter nadgradili prodajo preko spleta. Na področju stroškovnih ukrepov bomo delovali v smeri zniževanja stroškov energentov in logistike ter nadaljevali z dezinvesticijami poslovno nepotrebne premoženja in zapiranjem neprofitabilnih maloprodajnih enot.

**Mercator bo realiziral pozitiven poslovni izid**

Aktivnosti in ukrepi, ki smo si jih zadali za leto 2014, bodo prinesli pozitivne rezultate. Poslovni izid iz poslovanja je za leto 2014 planiran v višini 34,9 milijonov EUR. Prav tako bo v letu 2014 Skupina Mercator realizirala čisti dobiček, in sicer v višini 339 tisoč EUR, kar predstavlja znatno izboljšanje glede na leto 2013.

**Za investicije v letu 2014 bo namenjenih skoraj 60 milijonov EUR**

Skupina Mercator bo v letu 2014 za investicije namenila 58,9 milijona EUR, od česar bo večina namenjena za prenove obstoječih maloprodajnih enot. Pridobili bomo več kot 30 tisoč m<sup>2</sup> novih površin, skoraj izključno preko poslovnega najema. Nadaljevali bomo z aktivnostmi odprodaje poslovno nepotrebni osnovnih sredstev, in sicer načrtujemo iztržek v višini 30 milijonov EUR.

**Uspešno izvedeno finančno prestrukturiranje bo izboljšalo ročnostno strukturo finančnih obveznosti**

Finančno upravljanje v letu 2014 bo pozitivno zaznamovano z uspešno izvedenim finančnim prestrukturiranjem, ki bo bistveno zmanjšalo plačilnosposobnostno tveganje in tveganje refinanciranja, ki je bilo v zadnjem letu še posebej visoko. Cilj finančnega prestrukturiranja je prilagoditev dinamike odplačevanja kreditov dejanskemu prostemu denarnemu toku, prilagoditev obrestne mere ter izrazito izboljšana ročnostna struktura finančnih obveznosti.

# UVOD

---

## PREDSTAVITEV SKUPINE MERCATOR

### Osebna izkaznica družbe

Skupina Mercator je ena največjih gospodarskih skupin v Sloveniji ter v celotni regiji Jugovzhodne Evrope. V letu 2014 bomo izvedli več sprememb v sestavi Skupine, konec leta bo tako Mercator v Sloveniji prisoten s 5 družbami, na ostalih trgih Jugovzhodne Evrope pa bo poslovalo 9 odvisnih družb. Obvladujoča družba Skupine je družba Poslovni sistem Mercator, d.d., s sedežem v Republiki Sloveniji.

#### Poslovni sistem Mercator, d.d.

Telefon	(01) 560 10 00
e-naslov	<a href="mailto:info@mercator.si">info@mercator.si</a>
Spletna stran	<a href="http://www.mercator.si">www.mercator.si</a>
Sedež družbe	Dunajska cesta 107, 1113 Ljubljana
Dejavnost	Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah pretežno z živili (G 47.110)
Matična številka	5300231
Davčna številka	45884595
Osnovni kapital družbe na dan 30.9.2013	157.128.514,53 EUR
Število izdanih in vplačanih delnic na dan 30.9.2013	3.765.361
Kotacija delnic	Ljubljanska borza, d.d., borzna kotacija, prva kotacija, oznaka MELR

## Sestava Skupine Mercator

Skupino Mercator bodo v letu 2014 sestavljale naslednje družbe:

SKUPINA MERCATOR	
<b>MERCATOR TRGOVINA SLOVENIJA IN HRVAŠKA</b>	<b>MERCATOR TRGOVINA JUGOVZHODNA EVROPA</b>
<b>Poslovni sistem Mercator, d.d., Slovenija</b> Mercator - H, d.o.o., Hrvaška (99,9 %) Mercator IP, d.o.o., Slovenija (100,0 %) M - Energija, d.o.o., Slovenija (100,0 %)	Mercator - S, d.o.o., Srbija (100,0 %) Mercator - BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100%) M - BL, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100,0 %) Mercator - CG, d.o.o., Črna gora (100,0 %) Mercator - B, e.o.o.d., Bolgarija (100,0 %) Mercator - A, sh.p.k., Albanija (100,0 %) Mercator Makedonija, d.o.o.e.l., Makedonija (100,0 %)*
<b>DRUGE POSLOVNE DEJAVNOSTI</b>	
Intersport ISI, d.o.o., Slovenija (100,0 %) Mercator - Emba, d.d., Slovenija (100,0 %)	
<b>MERCATOR NEPREMIČNINE</b>	
Investment Internacional, d.o.o.e.l., Makedonija (100,0 %)*	

\* Družba ne izvaja poslovne dejavnosti oziroma je v postopku zapiranja.

### Podružnice

Družbe Skupine Mercator v letu 2014 ne bodo imele podružnic.

### Druge organizacije

Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., je ustanoviteljica Ustanove Humanitarne fundacije Mercator, ki je namenjena humanitarni podpori Mercatorjevim zaposlenim.

Družba Mercator - S, d.o.o., je ustanoviteljica Fondacije solidarnosti Mercator v Srbiji, družba Mercator - CG, d.o.o., pa Fondacije solidarnosti Mercator v Črni gori. Organizaciji sta namenjeni solidarni pomoči socialno ogroženim sodelavcem.

# STRATEGIJA POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR

## Vizija

Mercator bo največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec v regiji.

## Poslanstvo

- Zadovoljni potrošnik nas prepoznava kot najboljšega trgovca, ki ponuja vse, kar ponuja konkurenca, po ugodnejših pogojih in mnogo več.
- Zaposleni z **nasmehom na obrazu in žarom v očeh** so ključna konkurenčna prednost, ki bodo lahko v stabilnem okolju razvijali svoje potenciale.
- Stremimo k **stabilni kapitalski strukturi**, ki bo podpirala razvoj družbe na osnovi doseženih uspehov.
- Mercator si prizadeva za doseganje **zaupanja vseh deležnikov**.

## Načela korporacijskega delovanja

### Naše skupno delo naj bo:

Motivirano

Enostavno

Racionalno

Ciljno usmerjeno

Ambiciozno

Temeljito

Osredotočeno na dobičkonosnost in razvoj

Radoživo

## KLJUČNI PODATKI O NAČRTOVANEM POSLOVANJU SKUPINE MERCATOR ZA LETO 2014

	<b>Plan 2014</b>	<b>Ocena 2013</b>	<b>Indeks Plan 2014/ Ocena 2013</b>
Prihodki iz prodaje (v 000 EUR)	2.672.342	2.768.130	96,5
Poslovni izid iz poslovanja (v 000 EUR)	34.884	21.237	164,3
Poslovni izid pred obdavčitvijo (v 000 EUR)	1.011	(24.505)	-
Poslovni izid obračunskega obdobja (v 000 EUR)	339	(22.887)	-
EBITDA (v 000 EUR)	113.565	103.603	109,6
EBITDAR (v 000 EUR)	170.201	162.504	104,7
Naložbe v osnovna sredstva (v 000 EUR)	58.900	39.146	150,5
Čista dobičkonosnost prihodkov iz prodaje	0,0%	(1,0%)	-
EBITDA / prihodki iz prodaje	4,2%	4,4%	95,7
EBITDAR / prihodki iz prodaje	6,4%	6,4%	99,3
Produktivnost zaposlenih	125,0	127,4	98,1

# POSLOVNO POROČILO

## PRIČAKOVANE GOSPODARSKE IN KONKURENČNE RAZMERE NA TRGIH MERCATORJEVEGA DELOVANJA V LETU 2014

### Gospodarske razmere na trgih poslovanja v letu 2014<sup>1</sup>

#### Evropska unija

Glede na jesensko napoved Evropske komisije se bo gospodarstvo Evropske unije vrnilo k pozitivni rasti BDP. Po počasni krepitvi gospodarske aktivnosti do konca leta 2013, ki bo pripomogla k temu, da bo BDP v letu 2013 ostal na enakem nivoju kot v letu 2012 (v evroobmočju bo padec BDP-ja 0,4 %), naj bi bila rast v letu 2014 in 2015 bolj robustna in posledica povečanega domačega povpraševanja. Tako se v letu 2014 predvideva rast v višini 1,4 % in v letu 2015 1,9 % (v evroobmočju pa 1,1 % v letu 2014 in 1,7 % v letu 2015). Posledice krize (razdolževanje, finančna razdrobljenost, povečana negotovost, ...) bodo še naprej vplivale na rast, vendar pa naj bi njihov vpliv postopoma izzvenel, predvsem ko bo dosežen napredek pri odpravi nakopičenih makroekonomskih neravnovesij in ko bo domače povpraševanje po pričakovanih postalo glavni generator rasti. Zunanje povpraševanje naj bi prav tako raslo, vendar manj od predhodnih pričakovanj zaradi upočasnitve rasti na hitro rastočih trgih in zaradi krepitve evra.

V obdobju od oktobra 2012 do oktobra 2013 se je indeks zaupanja potrošnikov v Evropski uniji in evroobmočju precej okrepil in se približal dolgoletnemu povprečju, vendar pa prve ocene kažejo, da se bo novembra 2013 znižal in ni jasno, kako se bo gibal v prihodnje. Nezaposlenost v Evropski uniji naj bi leta 2014 ostala na približno enaki ravni, leta 2015 pa naj bi se začela zniževati, pri čemer bodo še vedno ostajale med državami velike razlike.

#### Slovenija

Slovenija v letu 2014 še ne bo sledila povprečju Evropske unije. Po podatkih UMAR-ja bo

gospodarska rast v letu 2013 negativna, in sicer -2,4 %, za leto 2014 pa se prav tako napoveduje negativna rast, in sicer v višini -0,8 %. Rast bomo zabeležili šele v letu 2015 in sicer v višini 0,4 %, torej precej pod povprečjem Evropske unije. Tudi število brezposelnih naj bi se v letu 2014 še povečalo, po tem ko smo že v letu 2013 zaznali visoko rast. Stopnja brezposelnosti naj bi tako v letu 2013 dosegla 13,3 % (rast za 1,3 odstotne točke glede na leto 2012, kar pomeni približno 10.400 brezposelnih oseb več), v letu 2014 naj bi dosegla 13,6 % in v letu 2015 13,5 %. Prav tako naj bi se nižale bruto plače in domača potrošnja (tako zasebna kot državna). Kazalnik zaupanja potrošnikov je sicer v prvi polovici leta 2013 še sledil evropskemu trendu in se je konstantno povečeval, vendar je nato sledil preobrat in oster padec. Kljub temu je bila vrednost kazalnika zaupanja potrošnikov v novembru 2013 za 2 odstotni točki višja od vrednosti v novembru 2012 in enaka povprečju prejšnjega leta. V vsakem primeru je vrednost tega kazalnika in njegovo dolgoletno povprečje nižje od kazalnika za Evropsko unijo in evroobmočje.

#### Srbija

Po ocenah Evropske komisije bo Srbija v letu 2013 dosegla gospodarsko rast v višini 1,7 %. Narodna banka Srbije za leto 2013 napoveduje inflacijo v višini 3,5 %. Za leto 2014 je predvidena nižja gospodarska rast, in sicer 1,5 %. Inflacija bo v letu 2014 višja kot ocenjena v letu 2013 in bo znašala 4,9 %. V letu 2014 je predviden padec tako zasebne kot javne potrošnje, enako kot v letu 2013. Šele v letu 2015 naj bi se zasebna potrošnja okrepila, medtem ko bo javna nehala padati in bo ostala na enakem nivoju kot leta 2014. Stopnja brezposelnosti bo ostala na visokem nivoju iz leta 2013 (24 %), z letom 2015 pa naj bi začela upadati. Po napovedih naj bi povprečni tečaj srbskega dinarja v letu 2013 znašal 114,30 RSD za 1 EUR, za leto 2014 pa je napovedana depreciacija srbskega dinarja; povprečni letni devizni tečaj bo tako znašal 117,80 RSD za 1 EUR.

#### Hrvaška

Za Hrvaško Evropska komisija ocenjuje za leto 2013 negativno gospodarsko rast v višini -0,7 %, za leto

<sup>1</sup> Gospodarske razmere so komentirane na podlagi naslednjih virov podatkov: UMAR (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj), Banka Slovenije, EBRD (Evropska banka za obnovo in razvoj), Evropska komisija, Unicredit banka, Narodna banka Srbije in statistični uradi posameznih držav.



2014 pa se pričakuje pozitivna gospodarska rast, ki bo po predvidevanjih znašala 0,5 %. Privatna potrošnja bo v letih 2013 in 2014 še padala po stopnji 0,5 %, v letu 2015 pa naj bi narasla za 0,5%. V letu 2013 bo višina inflacije po ocenah dosegla nivo 2,6 %, v letu 2014 pa bo inflacija nekoliko nižja in bo znašala 1,8 %. Povprečni tečaj hrvaške kune bo v letu 2013 predvidoma znašal 7,60 HRK za 1 EUR, za leto 2014 in 2015 pa je napoved, da bo povprečni tečaj kune znašal 7,50 HRK za 1 EUR.

### **Bosna in Hercegovina**

Bosna in Hercegovina bo po ocenah EBRD v letu 2013 dosegla 0,1 % gospodarsko rast, za leto 2014 se pričakuje gospodarska rast v višini 1,8 %. Inflacija se umirja in se bo v letih 2013 in 2014 gibala na ravni okrog 2 %. Tečaj konvertibilne marke je fiksno vezan na evre in znaša 1,96 BAM za 1 EUR. Glavni problem ostaja zelo visoka stopnja brezposelnosti, ki dosega raven skoraj 45 % in se v prihodnjih letih po napovedih ne bo bistveno zniževala.

### **Črna gora**

Rast bruto domačega proizvoda v Črni gori za leto 2013 bo po ocenah Evropske komisije dosegla 1,9 %, v letu 2014 pa se bo gospodarska rast še povečala, saj napovedujejo rast bruto domačega proizvoda na ravni 2,3 %. Za leto 2013 je bila ocenjena višina inflacije 2,0 %, v letu 2014 se bo gibala na podobni ravni. Uradna valuta v Črni gori je evro. Stopnja brezposelnosti se bo s slabih 20 % v letu 2013 postopoma znižala na raven pod 19 % v letu 2015, prav tako se bo v letih 2014 in 2015 povečevala privatna potrošnja, ki je še v letu 2013 beležila negativne stopnje rasti.

## **Spremenjeno obnašanje potrošnikov in vpliv tržne situacije na potrošnjo**

Kljub prvim znakom okrevanja v evrskem območju v letu 2014 za Slovenijo še ne pričakujemo izboljšanja gospodarskih razmer. Za vse ostale trge Mercatorjevega delovanja pa naj bi se postopoma pričele izboljševati, na kar kažejo napovedi o višji gospodarski rasti. Trend padanja zasebne potrošnje se bo nadaljeval, brezposelnost še vedno ostaja na visoki ravni. Potrošniki na vseh trgih ocenjujejo, da smo še vedno v recesiji (več kot 90 %) in v naslednjem letu še ne pričakujejo izboljšanja (več

kot 70 %)². Najbolj jih skrbi varnost zaposlitve. Vse to negativno vpliva na njihovo potrošnjo.

V **Sloveniji** se bo racionalizacija potrošnje nadaljevala. Potrošniki se bodo krizi še naprej prilagajali z manjšo in premišljeno potrošnjo ter varčevanjem. Po raziskavi statističnega urada Republike Slovenije je vrednost kazalnika zaupanja potrošnikov v novembru 2013 nizka. Potrošniki imajo pesimistična pričakovanja za 2014 glede osebnega finančnega stanja, splošne gospodarske situacije v Sloveniji in stopnje brezposelnosti. V naslednjem letu pa so bolj optimistični glede možnosti varčevanja. Stopnja brezposelnosti v Sloveniji bo v 2014 po ocenah UMAR-ja še nekoliko večja.

Tudi na **tujih trgih** se bo potrošnja še krčila. Potrošniki bodo kupovali preudarno, kar se bo pokazalo tudi s prehodom na cenejše blagovne znamke. Na trgih Srbije, Bosne in Hercegovine ter Črne Gore je napovedana rast bruto domačega proizvoda. Raven brezposelnosti bo ostala na visoki ravni kot v 2013. Zasebna potrošnja bo na Hrvaškem in v Srbiji še nekoliko padla, v Črni Gori pa naj bi se izboljšala.

---

2 Nielsen: Consumer Confidence Indeks, Q3 2013, Serbia, Slovenia, Croatia

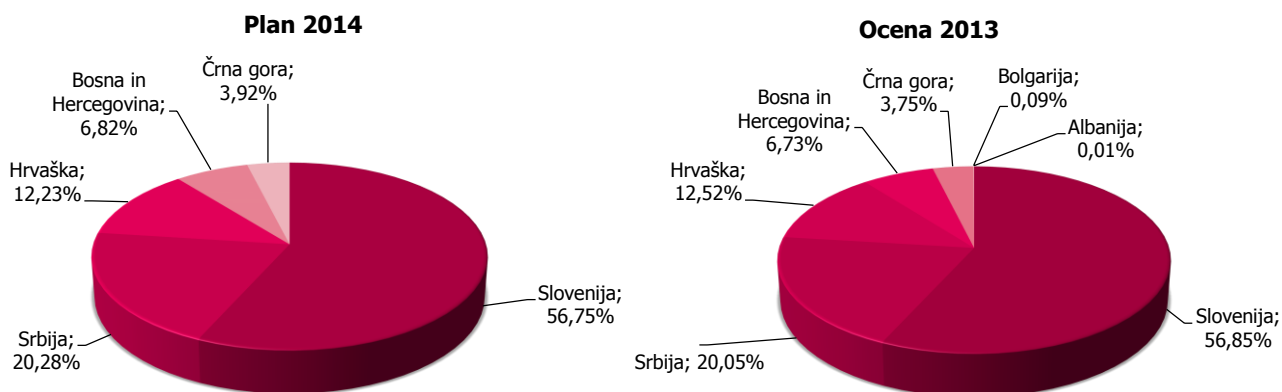
## PRODAJA IN TRŽENJE

### Prodaja

Za leto 2013 ocenjujemo, da bo Skupina Mercator ustvarila 2.768.130 tisoč EUR prihodkov iz prodaje, za leto 2014 pa so načrtovani prihodki v višini 2.672.342 tisoč EUR. Glede na oceno 2013 bo Skupina Mercator v letu 2014 realizirala nižje prihodke, in sicer za 3,5 %. Na vseh trgih bomo realizirali padec prihodkov, razen na trgu Črne gore, kjer pričakujemo minimalno rast.

Na nižje prihodke bo vplival izhod z trgov Albanije in Bolgarije, zapiranje neprofitabilnih enot ter še vedno zaostrene tržne razmere.

### Prihodki iz prodaje Skupine Mercator po geografskih odsekih:



## Trženje

V okviru aktivnosti trženja se bomo v prihodnjem letu osredotočili na prioritete posameznih trgov in dinamiko aktivnosti v kategoriji ter na primarne ciljne segmente kupcev. Pri definiranju projektov bomo sledili cilju ustvarjanja vrednosti za kupca na naslednjih področjih:



### 1. Cenovne ugodnosti za kupca

Na področju trgovine z izdelki vsakdanje rabe kontinuirano spremljamo potrošniške trende ter se nenehno prilagajamo potrebam in povpraševanju kupcev. Priročnost, preudarnost in kakovost so pomembni dejavniki, ki vplivajo na potrošnikovo izbiro. Na vseh trgih delovanja tako ostaja **glavna usmeritev osredotočenost na potrošnika in zagotovitev cenovno ugodnih nakupov**. Ključne ciljne naloge bodo usmerjene k **izboljšanju cenovne percepcije** Mercatorja, **večanju atraktivnosti ponudbe** za zadržanje obstoječih in pridobivanje novih kupcev.



Za kupce pripravljamo redne in sezonske akcijske aktivnosti in različne kratkoročne aktivnosti z ugodno ponudbo. Osredotočeni smo na dejanske potrebe kupcev, prilagajamo ponudbo glede na povpraševanje kupcev, uvajamo še več slovenske ponudbe pri sveži ponudbi.

V Mercatorju s stalnim prilagajanjem trženjskega spleta in z udarnimi akcijami zagotavljamo, da naša košarica izdelkov za kupca predstavlja najboljšo vrednost, tako cenovno kot tudi kakovostno.

Današnji potrošnik od nakupa pričakuje poleg ugodne cene tudi svežino in širino ponudbe, atraktivne promocije, visoko kakovost široke palete izdelkov, atraktivno nakupovalno okolje in kakovostno storitev.

### 2. Sistem zvestobe Pika kartica

Usmerjeni k potrošniku bomo nadaljevali z razvojem **prednosti sistema zvestobe Pika kartice**, prek katerega lahko kupci pike pridobivajo in koristijo na praktično vso ponudbo, na voljo so jim Posebni Pikini popusti za izbrane izdelke, prav tako pa kartica omogoča odlog plačila ter nakupe do 24 obrokov brez obresti. Za segment kupcev, ki je naklonjen kupovanju preko spleta, pa bomo tudi v prihodnje omogočali funkcionalnost spletnega plačevanja živilskih in tehničnih izdelkov s Pika kartico.

Pika kartica omogoča vrsto ugodnosti za kupca v Mercatorjevi prodajni mreži in pri partnerjih. Za še večjo atraktivnost se bo mreža partnerjev širila tudi v prihodnje. Dodano vrednost Pika kartice širimo preko novih partnerskih podjetij, ki nudijo zanimivo komplementarno ponudbo ekskluzivno za nas in naše ciljne segmente.

Prihodnji projekti na področju Pika kartice so usmerjeni v razvoj in implementacijo novih funkcionalnosti za uporabnike ter v smeri oblikovanja prilagojenih ponudb za potrošnike.



### 3. Domača, lokalna ponudba, bližina potrošniku

Ponudba domačih, slovenskih pridelkov in izdelkov ima danes vedno širši pomen. Ohranjamo okolje, negujemo tradicijo, preko direktnih dostav omogočamo manjšim predelovalcem, da lažje pridejo na naše police. Naše najpomembnejše vodilo pa je, da zadovoljujemo potrebe in povpraševanje kupcev. Tako smo vedno večjemu povpraševanju kupcev po sezonskih domačih pridelkih dodali tradicijo in vključenost v regijsko okolje s projektom Iz domačih krajev. Pričeli smo z uvedbo slovenskih stojnic na oddelku sadja in zelenjave, nadaljevali pa z izdelki na oddelku kruha, svežega mesa, vina, mleka in mlečnih izdelkov ter delikatesnih mesnin z geografskim poreklom.

Trend izbire priročnejših formatov prodajaln ter izdelkov ostaja močan. Zaradi prilagajanja spremenjenim nakupnim navadam intenzivno širimo ponudbo priročnih izdelkov. Na lokacijah z visoko frekvenco mimoidočih se vključujejo t.i. moduli »grab&go«, ki na enem mestu združujejo ponudbo za takojšnje zaužitje.



V formatih **supermarket in hipermarket** potekajo intenzivne aktivnosti vezane na širjenje akcijskega prostora ter prostora za sezonske izpostavitve.

Pomembne za potrošnika in njegove vsakodnevne nakupe so **sosedske prodajalne**, saj zagotavljajo bližino in priročnost ter večjo hitrost nakupovanja. Sosedskim prodajalnam zato namenimo posebno pozornost saj jih prenavljamo v smeri večanja ponudbe dnevno svežega programa, razširitve **ponudbe pripravljene hrane, ki se lahko zaužije takoj** oziroma **po toplotni obdelavi**, večje ponudbe **predpakiranih svežih izdelkov**, dodatnih storitev (hitre, Tik-Tak blagajne) in integracije prodajalne v lokalno okolje (sodelovanje z lokalnim okoljem, komuniciranje s potrošniki, spodbujanje dajanja predlogov, ...).

Mercator do danes ohranja primat edinega slovenskega klasičnega trgovca s ponudbo spletne trgovine market programa. Prodajni kanal smo nadalje razvili z uvedbo nove storitve **Klik&Dvig**. Po zgledu tujih evropskih trgovcev spletna trgovina namreč združuje naročanje preko spleta ter prevzem naročila v izbrani prodajalni. Storitve je namenjena visoko mobilnim potrošnikom, ki so naklonjeni spletnemu nakupovanju in jim je bolj priročno naročilo prevzeti mimogrede na poti iz službe ali opravkov, namesto da nanj čakajo na svojem domu.

### 4. Sveža in kakovostna ponudba

Z izdelki **trgovske znamke** Mercator uspešno gradi našo razlikovalnost, saj so izdelki na voljo le v Mercatorjevi maloprodajni mreži, prav tako pa kupcu omogočamo kvalitetno ponudbo izdelkov priznanih proizvajalcev po dostopnejših cenah. Linije Mercatorjevih trgovskih znamk nudijo raznovrstne izdelke za vse priložnosti in v vseh cenovnih segmentih. **Mercator je kot prvi slovenski trgovec svojim potrošnikom ponudil linije lastnih znamk**, ki jih je postopoma širil tudi na preostale trge Mercatorjevega delovanja. Uvedba izdelkov lastnih znamk Mercatorju omogoča vpliv na nabavno verigo in ciljano upravljanje na način, da svojim kupcem nudi najboljšo kakovost izdelkov ob hkratnem zagotavljanju ugodnih cen. Delež prodaje trgovskih znamk raste kontinuirano.



## INVESTICIJE IN RAZVOJ MALOPRODAJNE MREŽE

V letu 2014 bo Skupina Mercator na področju nepremičninske dejavnosti nadaljevala z uresničevanjem v letu 2013 sprejete strategije, upošteva razmere, ki vladajo na domačem in mednarodnem finančnem trgu. Pri investicijski dejavnosti bodo dajali prednost najemanju nepremičnin in prenovam obstoječih prodajaln. V Sloveniji bodo prenove osredotočene na sosedske prodajalne, med večje investicijske projekte pa sodita posodobitev nakupovalnih centrov v Sarajevu in Kragujevcu.

Tudi za leto 2014 smo si zastavili dva cilja; in sicer prodati čim več poslovno nepotrebne premoženja, ter širiti mrežo na področjih, kjer se nam bodo investicije povrnila najhitreje.

V letu 2014 se bodo nadaljevale aktivnosti v okviru posodobitev Mercatorjevih nakupovalnih središč ter načrtovanja urejanja in posodobitve manjših sosedskih trgovin.

### Pregled investicij in dezinvesticij

Skupina Mercator bo v letu 2014 namenila 58,9 milijona EUR za naložbe v osnovna sredstva. V Sloveniji je za investicije načrtovanih 49,96 % celotnih sredstev, na tujih trgih pa 50,04 %.

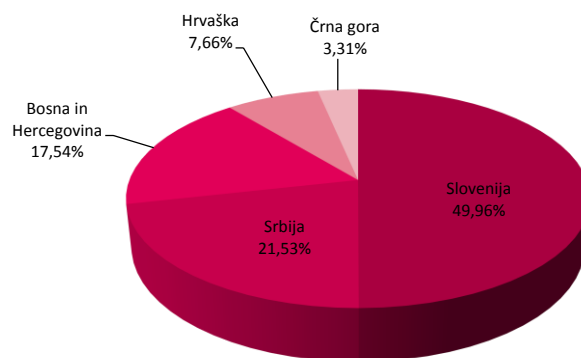
Plan naložb v osnovna sredstva v letu 2014		
	(v 000 EUR)	Struktura (%)
Slovenija	29.429	49,96%
Srbija	12.682	21,53%
Bosna in Hercegovina	10.331	17,54%
Hrvaška	4.510	7,66%
Črna gora	1.948	3,31%
<b>SKUPAJ</b>	<b>58.900</b>	<b>100,00%</b>

Za širitev novih maloprodajnih zmogljivosti bo v letu 2014 namenjenih 24,73 % celotnih investicij, za prenove obstoječih prodajnih enot 56,83 %, preostalih 18,44 % pa bomo investirali v logistiko, informatiko in netrgovsko dejavnost.

V letu 2014 bo Skupina Mercator pridobila 31.356 m<sup>2</sup> novih bruto površin. 91,62 % vseh novih površin bo pridobljenih s poslovnim najemom, ostalih 8,38 % pa z lastno gradnjo in s preureditvijo obstoječih objektov.

Odtujitev osnovnih sredstev se načrtuje v višini 30 milijonov EUR.

### Delež vlaganj po trgih



## Pregled celotnih planiranih bruto uporabnih površin na dan 31.12.2014:

Bruto uporabna površina v m <sup>2</sup>	Uporabljene za lastno dejavnost	Oddane v najem	Skupaj dne 31.12.2014
Trgovske površine v lasti	749.503	210.321	959.824
Trgovske površine v najemu	376.247	35.203	411.451
<b>Skupaj trgovske površine</b>	<b>1.125.750</b>	<b>245.524</b>	<b>1.371.275</b>
Skladiščne površine v lasti	139.723	575	140.298
Skladiščne površine v najemu	45.088	0	45.088
<b>Skupaj skladiščne površine</b>	<b>184.811</b>	<b>575</b>	<b>185.386</b>
Poslovne površine v lasti	27.922	2.129	30.051
Poslovne površine v najemu	6.108	43	6.151
<b>Skupaj poslovne površine</b>	<b>34.031</b>	<b>2.172</b>	<b>36.203</b>
<b>UPORABNE POVRŠINE V UPRAVLJANJU</b>	<b>1.344.592</b>	<b>248.271</b>	<b>1.592.863</b>
- od tega v lasti	917.148	213.025	1.130.173
- od tega v najemu	427.444	35.246	462.690

# NAČRTOVANI STROŠKOVNI IN TRŽENJSKI UKREPI

Znotraj celotne Skupine Mercator je že prek celega leta 2013 potekalo več aktivnosti v smeri racionalizacije in optimizacije poslovanja. Zasledovali smo štiri strateške cilje, in sicer dobičkonosnost, osredotočenost, rast in optimizacija.

V letu 2014 bomo nadaljevali z dolgoročnimi projekti, ki so usmerjeni predvsem v znižanje stroškov – **stroškovni ukrepi**, in na izboljševanje konkurenčnosti Mercatorja v očeh kupcev – **trženjski ukrepi**.

## Stroškovni ukrepi

### SLOVENIJA IN HRVAŠKA:

V letu 2014 bomo v Sloveniji in na Hrvaškem še naprej izvajali stroškovne ukrepe predvsem na področju **optimizacije**. Zviševali bomo učinkovitost pri doseganju ciljev, in delovali v smeri pridobivanja novih zaposlenih za deficitarne poklice. Manj sredstev bomo namenili za dodatna zunanja izobraževanja in se bolj posluževali izobraževanj prek internih učiteljev. Še naprej bomo uspešno izvajali ukrepe za zmanjševanje porabe električne energije in energentov za ogrevanje. Dezinvestiranje poslovno nepotrebne premoženje bo tudi v letu 2014 ena izmed glavnih aktivnosti na področju upravljanja nepremičnin.

### JUGOVZHODNA EVROPA:

Na trgih Jugovzhodne Evrope bomo v letu 2014 na področju **optimizacije** več pozornosti namenili optimiziranju aktivnosti marketinga. Poleg tega bomo prek ponovnih pogajanj optimizirali stroške najemnin. Potekale bodo aktivnosti v smeri zniževanja stroškov storitev ter stroškov nabave netrgovskega blaga. Zapiranje neprofitabilnih maloprodajnih enot tudi v letu 2014 ostaja ena izmed pomembnih nalog pri zagotavljanju uspešnega poslovanja celotne Skupine Mercator.

**Osredotočali** se bomo na razvoj supermarket in market formatov prodajaln, ter **rastli** s preureditvijo že obstoječih maloprodajnih enot oziroma odpiranjem tistih, kjer se nam bodo investicije najprej povrnile.

## Trženjski ukrepi

### SLOVENIJA IN HRVAŠKA:

Še naprej bomo izvajali promocijske aktivnosti, s katerimi načrtujemo izboljšanje prodaje, ter aktivnosti za povišanje prodaje izdelkov trgovske znamke. V Sloveniji bomo aktivneje spodbujali prodajo prek spletne trgovine ter jo nadgrajevali. Še v večji meri kot do sedaj bomo izkoriščali sinergijske učinke med Slovenijo in Hrvaško.

### JUGOVZHODNA EVROPA:

Na trgih Jugovzhodne Evrope bomo izboljšali komercialne pogoje nabave ter zmanjšali zaloge. Potekale bodo intenzivne marketinške aktivnosti v smeri izboljšanja prodaje ter povečevanja deleža prodaje trgovske znamke. Repozicionirali in razširili bomo ponudbo ter dvignili kvaliteto storitve. Povečali bomo število uporabnikov Pika kartice ter članov v Mercatorjevih klubih zvestobe. Znotraj upravljanja z obratnim kapitalom bomo še več pozornosti namenili obvladovanju kreditnega tveganja in tveganja neplačil.

## ZAPOSLENI

Središče delovanja so zaposleni, ki pomembno prispevajo k zadovoljstvu kupcev in s tem uresničevanju poslovnih ciljev Mercatorja. Pri razvoju in uresničevanju kadrovske aktivnosti bomo udeleženi naslednje usmeritve:

- **zaposleni so naša konkurenčna prednost** (kakovost storitve, ki temelji na poštenosti ter prijazni, spoštljivi in strokovni komunikaciji s kupci),
- **povečujemo učinkovitost** pri doseganju ciljev (optimalna izkoriščenost razpoložljivih virov, kompetenc in potencialov glede na možnosti in stanje na trgu),
- strateški kadrovske **cilji se spreminjajo** v skladu s spremembami na trgu delovne sile, skladno s poslovnimi usmeritvami vodstva, regionalnimi potrebami in značilnostmi ter možnostmi operativne izvedbe na lokalni ravni.

**Naš ključni cilj je zagotavljanje kompetentnih, motiviranih in zadovoljnih zaposlenih.**

### Zaposlujemo

Aktivnosti zaposlovanja temeljijo na standardiziranih kadrovske procesih, potrebnih za pravočasno zagotavljanje ustreznega kadra. Na regijskem nivoju bodo potekali akcijski načrti za pridobivanje deficitarnega kadra (mesarjev, kuharjev, pekov, ...). Dvigniti želimo strokovnost in ugled kadrovske funkcije znotraj podjetja in v celotni Skupini Mercator, zato bomo s tem namenom določili kompetence kadrovske delavcev in skrbeli za njihov strokovni in osebnostni razvoj.

### Skrbimo za razvoj

Kljub zaostrenim razmeram in nižjim razpoložljivim sredstvom se zavedamo, da nam vlaganje v znanje zagotavlja razvoj. Na področju izobraževanja bomo sodelovali s ključnimi zunanjimi partnerji – šolami in fakultetami, ki izobražujejo naše potencialne nove sodelavce. Naše izobraževalne aktivnosti bodo usmerjene v oblikovanje in izvajanje programov za novozaposlene, ključne in obetavne kadre in v razvoj internih izobraževanj, s poudarkom na strokovnih izobraževanjih. Prav tako bomo spodbujali udeležbo na kakovostnih zunanjih izobraževanjih in s tem omogočali dotok svežih strokovnih znanj. Še naprej bomo razvijali našo mrežo notranjih učiteljev, jo širili in nadgrajevali. E-učenje predstavlja časovni in finančni prihranek

podjetja, zato bomo širili izvajanje e-seminarjev in spodbujali uporabo elektronskega učenja.

Odlični vodje razvijajo poslanstvo in vizijo ter omogočajo njuno doseganje, zato bomo razvoju voditeljstva še naprej namenjali posebno pozornost in prek ključnih kompetenc vodenja skrbeli za razvoj naših vodij na vseh ravneh.

### Motiviramo in nagradujemo

Plačilo je pomemben vir motivacije, motivacija pa je ključni dejavnik za uspešno delo. Če bodo poslovni rezultati to omogočali, bomo prenovili plačni sistem. Uvedli bomo tudi spremembe pri načinu dodeljevanja variabilnega dela plače, s katerim bomo nagradili najboljše zaposlene. Najboljše zaposlene bomo motivirali z napredovanji, projektnimi nagradami in podelitvami Nagrade Mercator. Kot nematerialne oblike nagrajevanja bomo izvedli natečaje, na katerih iščemo najboljše posameznike ali celotne kolektive. Spodbudo in motivacijo za nadaljnje delo bodo predstavljale tudi *teambuilding* delavnice in srečanja zaposlenih, ki se tradicionalno odvijajo vsako leto. Še naprej bomo razvijali kulturo pohval in dajanja povratnih informacij.

### Povezujemo zaposlene

Povezovanje zaposlenih gradi pripadnost podjetju in gradi zaupanje med sodelavci. Veliko dobrih in uporabnih idej se rodi ravno med zaposlenimi, zato bomo razvijali podjetništvo, spodbujali inovativnost in iskali možnosti za izboljšave. Spekter različnih generacij nam ponuja možnost, da se učimo od izkušenih in iščemo svežino mladih. S tem namenom bomo razvijali medgeneracijsko sodelovanje in povezovanje. V tako velikem sistemu, kot je Mercator, je komuniciranje izrednega pomena, zato bomo krepili komuniciranje na vseh ravneh skozi različne oblike interne komunikacije. Pri komunikaciji je ključnega pomena tudi sodelovanje z našimi socialnimi partnerji. V širšem okolju in znotraj podjetja bomo ravnali družbeno odgovorno in se z aktivnostmi certifikata Družini prijazno podjetje trudili, da našim sodelavcem olajšamo usklajevanje družinskega in poklicnega življenja. Preko Ustanove Humanitarne fundacije Mercator in Fondacije solidarnosti Mercator bomo priskočili na pomoč tistim, ki so pomoči najbolj potrebni. Ker pa je zdravje temelj, ki omogoča sodelavcem, da lahko opravljajo svoje delo, bomo še naprej izvajali številne aktivnosti projekta promocija zdravja.



## UPRAVLJANJE S TVEGANJI

### Načrti za obvladovanje ključnih tveganj v letu 2014

Na večini trgov Mercatorjevega delovanja se bo tudi v prihodnjem letu nadaljeval trend visoke stopnje brezposelnosti ter nizke stopnje rasti BDP-ja, kar bo negativno vplivalo na kupno moč prebivalstva in posledično s tem oteževalo naše celotno poslovanje. Pri obvladovanju tveganj bomo nadaljevali z ukrepi, ki so se v preteklosti že izkazali za uspešne, ter iskali nove načine, ki bi znali zadostiti vse hitrejšim spremembam na trgu.

### Poslovna tveganja

#### Tveganje padca kupne moči

Tveganje padca kupne moči je povezano s stopnjo gospodarske rasti, stopnjo brezposelnosti, rastjo plač in gibanjem cen življenjskih potrebščin.

V Sloveniji se za leto 2014 ocenjuje, da bo bruto domači proizvod upadel za 0,8 % in da se bo stopnja brezposelnosti še dvignila na 13,6 %. Plače na zaposlenega se bodo realno zmanjšale za 1,4 %. Rast cen življenjskih potrebščin bo znašala 1,9 %. Napovedan je tudi padec potrošnje gospodinjstev za 2,7 %.

Na tujih trgih Mercatorjevega poslovanja se po podatkih Evropske komisije za 2014 ocenjuje rast bruto domačega proizvoda v Srbiji za 1,5 %, Bosni in Hercegovini ter Črni gori za okoli 2 % ter na Hrvaškem za 0,5 %. Raven brezposelnosti bo ostala na visoki ravni kot v 2013. Rast plač je na vseh trgih nizka, njen učinek pa izničuje rast cen življenjskih potrebščin. Zasebna potrošnja bo padla na Hrvaškem in v Srbiji, v Črni gori pa se bo izboljšala.

Kupna moč potrošnika bo še vedno ostala nizka zato bo prilagajanje celotnega trženjskega spleta z namenom zagotavljanja prilagojene ponudbe za potrošnika in ohranjanja prihodkov ključna.

#### Tveganja v procesu nabave

Tveganja v procesu nabave bomo tudi v letu 2014 tako kot do sedaj uspešno obvladovali z izbiro različnih dobaviteljev. Prek skupne nabave med družbami znotraj Skupine za izdelke lastne znamke, sezonske izdelke ter izdelke vse za dom, bomo realizirali nižje nabavne cene in boljše nabavne pogoje.

Nadaljevali bomo s preglednim načinom poslovanja z dobavitelji ter izvedli letno ocenjevanje dobaviteljev, ki bo v letu 2014 poglobljeno in prilagojeno razmeram, ki jih bo narekovala gospodarska situacija. Redno spremljanje in preverjanje solventnosti dobaviteljev s spremljanjem bonitetnih ocen bo ključna naloga, katere rezultati nam bodo omogočali pravočasno usmeritev na nove nabavne vire. Neizdobeve blaga po dobaviteljih bomo spremljali mesečno ter sprejemali korektivne ukrepe.

Pravna tveganja bomo obvladovali tako, da bomo pred sklepanjem pogodb ključne elemente pogodbe podrobneje analizirali v sodelovanju s pravniki.

#### Tveganja neoptimalnega trženjskega spleta in vplivov konkurenčnega okolja

V letu 2014 bomo nadaljevali z vzpostavljanjem in vzdrževanjem poenotениh asortimanov v okviru različnih prodajnih formatov, s katerimi v vseh naših prodajalnah vsak trenutek zagotavljamo na policah izdelke, po katerih kupci največ povprašujejo. Prodajni asortiman bomo redno spremljali in ga posodabljali oziroma dopolnjevali skladno s trendi in spremenjenimi potrošniškimi navadami.

#### Tveganja nedoseganja realizirane razlike v ceni

Tveganje bomo še naprej obvladovali z dnevnim upravljanjem rednih in promocijskih maloprodajnih cen ter s spremljanjem vseh ključnih kazalnikov uspešnosti poslovanja na tedenski ravni.

### Finančna tveganja

#### Kreditna tveganja

V Skupini Mercator smo in bomo tudi v prihodnje še posebej pozorni na neplačila s strani veleprodajnih kupcev, imetnikov Pika kartice in najemnikov. Tveganja neplačila obvladujemo tako, da pri plačnikih s slabo plačilno disciplino izvajamo postopke izterjave terjatev, z veleprodajnimi kupci, ki so hkrati naši dobavitelji, pa izvajamo tudi medsebojne kompenzacije. V letu 2014 bomo vzpostavili posodobljen sistem za izvajanje kompenzacij, ki nam bo omogočal učinkovitejše

izvajanje medsebojnih, še posebej pa verižnih kompenzacij. Pri veleprodajnih kupcih s slabšo boniteto poskušamo pridobiti prvovrstna zavarovanja ter slabe plačnike sproti nadziramo in zmanjšujemo izpostavljenost do določenih kupcev. V prihodnje se bomo še bolj posvetili natančnejšemu določanju limitov glede na boniteto kupca in razpoložljivo zavarovanje ter glede na stanje že obstoječih terjatev. Kupcem s Pika kartico začetne limite določamo glede na bonitetno oceno in kreditno priporočilo zunanjih agencij ter blokiramo kartico v primeru neplačila obveznosti. V prihodnem letu bomo prenovili politiko oblikovanja kreditnih limitov, z namenom zmanjševanja kreditnega tveganja.

### **Valutna tveganja**

Izpostavljenost Skupine Mercator valutnemu tveganju bomo ocenjevali tako, da bomo spremljali gibanje deviznih tečajev in njihovega makroekonomskega ozadja ter vseh povezanih dejavnikov. Na podlagi pričakovanih gibanj makroekonomskih kazalnikov bomo skušali prilagoditi poslovanje tako, da valutno tveganje znižamo oziroma se mu ne izpostavljam.

### **Obrestno tveganje**

Obrestno tveganje bomo v Skupini Mercator obvladovali tako, da bomo redno spremljali gibanje obrestnih mer in ob povišanju le-teh preučili, kakšne so možnosti za sklenitev izvedenih finančnih instrumentov za varovanje pred omenjenim tveganjem.

### **Plačilno-sposobnostno tveganje**

V letu 2014 bomo plačilnosposobnostno tveganje obvladovali s sprostitevijo finančnih sredstev, ki so trenutno vezana v terjatvah iz naslova Pika kartic (obročni nakupi do 24 mesecev). Financiranje teh nakupov bo namreč prevzela zunanja finančna institucija. Poleg tega bomo, če se bo pojavila potreba, izkoristili možnost dodatnega zadolževanja v maksimalni višini, kot bo dogovorjena v okviru postopka finančnega prestrukturiranja.

## **Tveganja delovanja**

### **Strateška tveganja**

V okviru strateških tveganj bomo spremljali doseganje sprejetih strateških ciljev, pri čemer je ključna pravilna in jasna opredelitev ciljev ter učinkovito delovanje za njihovo implementacijo. Prav tako bomo podrobneje spremljali ter izboljševali pretok informacij znotraj celotne

Skupine. Zaradi negativnih informacij na trgu v zvezi z Mercatorjem obstaja večja možnost izgube ugleda, zato bomo nadaljevali z dobro zastavljenim procesom komunikacije z javnostmi ter drugimi oblikami vključevanja v družbena okolja kjer smo prisotni. Kljub temu, da so aktivnosti v zvezi z izstopom iz tujih trgov Bolgarije in Albanije že v zaključni fazi, se lahko pojavijo dodatni nepredvideni stroški, zato bodo aktivnosti potekale tudi v smeri čimprejšnjega zaznavanja in zniževanja izpostavljenosti do tega tveganja.

### **Operativna tveganja upravljanja blagovnih skupin in nabave**

Zaradi težkih gospodarskih razmer, negativne gospodarske rasti in povečevanja nezaposlenosti se spreminjajo nakupne navade potrošnikov in nadaljuje padec kupne moči na vseh segmentih, še posebej na segmentu sezonskih izdelkov. Ponudbo v Mercatorju bomo prilagajali zmanjšanemu povpraševanju ter skrbno spremljali prodajo in zaloge sezonskih izdelkov ter pravočasno ukrepali.

V nabavi blaga bomo sledili borznemu gibanju cen surovin izdelkov, ki so pomembno odvisni od tega gibanja in ustrezno ukrepali. Spremljali bomo spremembe zakonodaje, ki vpliva na skrajševanje plačilnih rokov dobaviteljem in s tem zmanjšano likvidnost. Aktivno bomo nadzorovali neizdobe blaga in izvajali ukrepe za zmanjšanje tveganj neizdobav. Aktivno bomo spremljali gibanje trošarin za cigarete in alkoholne izdelke in njihov vpliv na prodajne cene.

### **Tveganja delovanja operativne dejavnosti**

Zaradi zastarelosti objektov in opreme v skladiščih v Zalogu in Bohovi bo posebna pozornost namenjena obvladovanju tveganja okvare hladilnih sistemov, kjer kljub izvedenim korektivnim ukrepom še vedno obstaja visoka verjetnost odpovedi sistema. Poleg predpisanih monitoringov s strani inšpekcij bomo izvajali tudi interni nadzor nad preventivnim vzdrževanjem opreme in naprav ter izobraževanjem upravljavcev hladilnih sistemov.

### **Tveganja izvedbe investicij**

Večja pozornost bo namenjena tudi spremljanju in zmanjševanju izpostavljenosti tveganju izvedbe oziroma neizvedbe investicij. Krčenje investicijskih sredstev namreč otežuje razvoj in širjenje maloprodajne mreže, prav tako pa tudi povečuje možnost za neizpolnjevanje določb iz že podpisanih pogodb. Pomeni tudi dodatno povečanje potrebe po poslovnem najemu tako prostora kot opreme.

## Informacijska tveganja

Tveganje nedelovanja centralnih informacijskih sistemov oziroma izpad delovanja le-teh bomo zmanjšali z uporabo vzporednih sistemskih prostorov z opremo namenjeno večji zanesljivosti in razpoložljivosti ključnih informacijskih sistemov, z rednim preventivnim vzdrževanjem infrastrukture, ter s postavljanjem gradnikov podatkovnih centrov pod okrilje sistemov za nadzor delovanja informacijske opreme. S pomočjo novega orodja za management incidentov bomo učinkovito nadzorovali incidente na področju informatike in telekomunikacij in povečali učinkovitost odpravljanja napak ter s tem razpoložljivost sistemov in storitev. Nadaljevali bomo aktivnosti za uvedbo principov managementa storitev, s katerimi nameravamo še bolj standardizirati interne procese in dvigniti njihovo učinkovitost, ter aktivnosti za prehod na enotno programsko opremo na blagajnah market programa, s katerimi želimo zmanjšati tveganja povezana z obvladovanjem teh sistemov.

## Tveganja varne hrane

Konstantno bomo spremljali zakonodajo in prenašali zahteve v prakso, usposabljali zaposlene in dobro higiensko in delovno prakso širili znotraj podjetja ter izvajali notranji nadzor na načelih sistema HACCP v smislu zagotavljanja varne hrane. Izvajali bomo monitoringe izdelkov in s sistemom umika oziroma odpoklica izdelkov skrbeli za kakovostne in varne izdelke na policah.

## Okoljska tveganja

Skladno z zahtevami trajnostnega razvoja bo zmanjševanje rabe energije še naprej naša ključna aktivnost. Izvajali bomo projekte učinkovite rabe energije in obvladovanja ostalih okoljskih vidikov, kot npr. projekt Retail Care, prilagoditev razsvetljave CGP elementov in zunanje razsvetljave, postavitev naprav za soproizvodnjo toplotne in električne energije ter sončnih celic, zamenjava starih hladilnih agregatov.

## Kadrovska tveganja

Glede na omejene možnosti uvajanja aktivnosti za izboljšanje zadovoljstva in motiviranosti zaposlenih bomo predvsem ozaveščali zaposlene o nujnosti sprememb za izboljšanje poslovanja, kar ima za posledico ohranitev delovnih mest in na daljši rok možnost dviga plač ter odpiranja možnosti za napredovanje. Nadaljevali bomo z izobraževanjem in usposabljanjem, saj sta tudi to ključna dejavnika dviga motivacije zaposlenih. Še naprej bomo kreativno pristopali k zagotavljanju potrebnih deficitarnih kadrov za potrebe nemotenega

poslovanja. Z namenom zmanjšanja absentizma bomo zaposlene ozaveščali o zdravem načinu življenja.

## Projektna tveganja

S stalnim spremljanjem realizacije nalog in aktivnosti skladno s terminskimi načrti projektov, bomo zagotavljali pravočasno, kakovostno in ciljno usmerjeno izvedbo projektov, v primeru odstopanja pa sproti sprejemali ustrezne ukrepe. Zagotavljali bomo interne resurse potrebne za realizacijo, opredelili ozka grla in kritične točke, ter mejnike, ki bodo osnova za odločanje vodstva projekta. Ključno tveganje vidimo v zagotavljanju eksternih resursov s področja informacijskih tehnologij (IT), predvsem z vidika časovnega izpolnjevanja pogodbenih obveznosti zunanjih IT izvajalcev, s katerimi moramo zagotoviti kvantificirane pogodbene zaveze.

# FINANČNO UPRAVLJANJE

## Neto finančni dolg

Neto finančni dolg konec leta 2014 se načrtuje v višini 1.043 milijona EUR, kar je 8,1 odstotka več kot je ocena do konca leta 2013. Načrtuje se izboljšanje ročnostne strukture Skupine Mercator, torej

povečanje deleža dolgoročnih obveznosti znotraj celotnih obveznosti, in sicer bo konec leta 2014 razmerje med dolgoročnimi in kratkoročnimi obveznostmi znašalo 89,6 : 10,4.

v 000 EUR	Plan 2014	Ocena 2013	Indeks Plan 2014/ Ocena 2013
Dolgoročne finančne obveznosti	1.004.161	1.024.839	98,0
Kratkoročne finančne obveznosti	116.000	16.000	725,0
Izpeljani finančni instrumenti (obveznosti)	2.298	2.275	101,0
<b>Finančne obveznosti skupaj z izpeljanimi finančnimi inštrumenti</b>	<b>1.122.458</b>	<b>1.043.114</b>	<b>107,6</b>
Denar in denarni ustrezniki	25.104	20.204	124,3
Izpeljani finančni instrumenti (sredstva)	51	51	101,0
Za prodajo razpoložljiva finančna sredstva	845	841	100,4
Dana posojila in depoziti	53.564	57.015	93,9
<b>Finančna sredstva</b>	<b>79.564</b>	<b>78.111</b>	<b>101,9</b>
<b>NETO FINANČNI DOLG</b>	<b>1.042.895</b>	<b>965.002</b>	<b>108,1</b>

## Finančno prestrukturiranje

Najpomembnejši vpliv na finančno upravljanje Skupine Mercator bo vsekakor imelo finančno prestrukturiranje, ki se bo predvidoma zaključilo do konca leta 2013. Bistvene posledice finančnega prestrukturiranja za finančno upravljanje v letu 2014 bodo:

- prilagoditev dinamike odplačevanja glavnih kreditov Mercatorjevemu ustvarjenemu prostemu denarnemu toku,
- prilagojena obrestna mera,
- izrazito izboljšana ročnostna struktura finančnih obveznosti.

Prestrukturiranje bo odpravilo tveganje refinanciranja, ki je bilo v zadnjem letu še posebej visoko. To bo omogočilo stabilizacijo finančnega upravljanja in predvsem omogočilo vodstvu podjetja, da se v letu 2014 izdatneje posveti drugim vidikom poslovanja Skupine Mercator.

Ker se je del pritiskov na znižanje finančnega dolga odrazil tudi v dodatnih pritiskih na obveznosti iz poslovanja, bomo v prihodnosti temu vsekakor posvetili dodatno pozornost. V letu 2014 je predvideno, da bo financiranje terjatev iz naslova Pika kartice prevzela zunanja finančna institucija, tako da se bodo sredstva vezana v teh terjatvah

bistveno zmanjšala in se bo večina sproščenih sredstev lahko namenila za poplačilo obveznosti iz poslovanja. Skladno s pogoji finančnega prestrukturiranja bo predvidoma dovoljeno tudi dodatno zadolževanje v dogovorjenem maksimalnem znesku, ki bo dodatno omililo pritiske na nivo obveznosti iz poslovanja.

Povprečni 6-mesečni Euribor je v obdobju 1-11 2013 znašal 0,33 % in se je sploh v obdobju po 30.6.2013 bolj ali manj ustalil na tej ravni. Pomembnejša sprememba se je zgodila v začetku novembra, ko je ECB znižala obrestno mero za operacije glavnega refinanciranja na zgodovinsko najnižjo raven 0,25%, kar je povzročilo takojšen padec Euriborja, vendar dolgoročen vpliv še ni znan. Predhodno znižanje v maju 2013 je namreč prav tako povzročilo začasen padec Euriborja, ki je v prihodnjim mesecih malo narastel in se ustalil na prej omenjenem nivoju. Vsekakor pa v letu 2014 ni pričakovati velikega porasta Euriborja, saj Evropska centralna banka izjavlja, da bo s podobno obrestno politiko nadaljevala, dokler bo potrebno.

## Dividendna politika

V letu 2013 družba Poslovni sistem Mercator, d.d., ni izplačala dividend, prav tako se izplačilo ne predvideva v letu 2014.

# RAČUNOVODSKO POROČILO

---

## RAČUNOVODSKE USMERITVE

Vsi računovodski izkazi Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., so pripravljene v skladu z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja in so nerevidirani.

---

## ZGOŠČENI KONSOLIDIRANI RAČUNOVODSKI IZKAZI SKUPINE MERCATOR

Poslovni sistem Mercator, d.d., je družba s sedežem v Sloveniji. Naslov registriranega sedeža je Ljubljana, Dunajska cesta 107. Načrtovani konsolidirani računovodski izkazi za leto 2014 vključujejo družbo Mercator, d.d., in njene odvisne družbe, in sicer:

- v Sloveniji: Intersport ISI, d.o.o., Mercator - Emba, d.d., Mercator IP, d.o.o., M - Energija, d.o.o.;
- v tujini: Mercator - H, d.o.o., Hrvaška, Mercator - S, d.o.o., Srbija, Mercator - BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina, M - BL, d.o.o.,

Bosna in Hercegovina, Mercator - CG, d.o.o., Črna gora, Mercator Makedonija, d.o.o.e.l., Makedonija, Investment Internacional, d.o.o.e.l., Makedonija, Mercator - B, e.o.o.d., Bolgarija in Mercator - A, sh.p.k., Albanija;

(skupaj v nadaljevanju »Skupina Mercator«).

Skupina Mercator opravlja pretežno dejavnost trgovine na drobno in na debelo z izdelki široke porabe.

## Zgoščen konsolidirani izkaz finančnega položaja

v tisoč EUR			Indeks
	Plan 31.12.2014	Ocena 31.12.2013	Plan 31.12.2014/ Ocena 31.12.2013
<b>SREDSTVA</b>			
<b>Dolgoročna sredstva</b>			
Nepremičnine, naprave in oprema	1.755.991	1.818.628	96,6
Naložbene nepremičnine	2.209	2.187	101,0
Neopredmetena sredstva	14.485	16.150	89,7
Odložene terjatve za davek	20.737	20.605	100,6
Dana posojila in depoziti	50.824	55.766	91,1
Za prodajo razpoložljiva finančna sredstva	845	841	100,5
	<b>1.845.091</b>	<b>1.914.177</b>	<b>96,4</b>
<b>Kratkoročna sredstva</b>			
Zaloge	249.286	248.600	100,3
Terjatve do kupcev in druge terjatve	225.962	220.301	102,6
Terjatve za odmerjeni davek	180	312	57,7
Dana posojila in depoziti	2.740	1.249	219,4
Izpeljani finančni inštrumenti	51	51	100,0
Denar in denarni ustrezniki	25.104	20.204	124,3
	<b>503.323</b>	<b>490.717</b>	<b>102,6</b>
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>2.348.414</b>	<b>2.404.894</b>	<b>97,7</b>
<b>KAPITAL</b>			
	<b>635.674</b>	<b>638.335</b>	<b>99,6</b>
<b>OBVEZNOSTI</b>			
<b>Dolgoročne obveznosti</b>			
Poslovne in druge obveznosti	1.664	1.793	92,8
Finančne obveznosti	1.004.161	1.024.839	98,0
Odložene obveznosti za davek	52.852	52.159	101,3
Rezervacije	29.374	29.081	101,0
	<b>1.088.051</b>	<b>1.107.872</b>	<b>98,2</b>
<b>Kratkoročne obveznosti</b>			
Poslovne in druge obveznosti	505.967	640.003	79,1
Obveznosti za odmerjeni davek	424	409	103,7
Finančne obveznosti	116.000	16.000	725,0
Izpeljani finančni inštrumenti	2.298	2.275	101,0
	<b>624.689</b>	<b>658.687</b>	<b>94,8</b>
<b>Skupaj obveznosti</b>	<b>1.712.740</b>	<b>1.766.559</b>	<b>97,0</b>
<b>Skupaj kapital in obveznosti</b>	<b>2.348.414</b>	<b>2.404.894</b>	<b>97,7</b>

## Zgoščen konsolidirani izkaz poslovnega izida

v tisoč EUR	Plan 2014	Ocena 2013	Indeks Plan 2014/ Ocena 2013
Prihodki iz prodaje	2.672.342	2.768.130	96,5
Stroški prodanega blaga in stroški prodajanja	(2.554.993)	(2.664.803)	95,9
Stroški splošnih dejavnosti	(93.875)	(99.091)	94,7
Drugi poslovni prihodki	11.410	17.001	67,1
<b>Poslovni izid iz poslovanja</b>	<b>34.884</b>	<b>21.237</b>	<b>164,3</b>
Finančni prihodki	3.241	6.478	50,0
Finančni odhodki	(37.114)	(52.220)	71,1
<b>Neto finančni odhodki</b>	<b>(33.873)</b>	<b>(45.742)</b>	<b>74,1</b>
<b>Poslovni izid pred obdavčitvijo</b>	<b>1.011</b>	<b>(24.505)</b>	<b>-</b>
Davek	(672)	1.618	-
<b>Čisti poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>339</b>	<b>(22.887)</b>	<b>-</b>

## Pojasnila k zgoščenim konsolidiranim računovodskim izkazom

### Pojasnila k zgoščenemu konsolidiranemu izkazu poslovnega izida

#### Prihodki iz prodaje

Skupina Mercator bo v letu 2014 ustvarila 2.672.342 tisoč EUR prihodkov iz prodaje, kar glede na oceno za leto 2013 pomeni 3,5-odstotno zmanjšanje. Prihodki iz prodaje se bodo v Sloveniji znižali za 3,6 odstotka, v tujini pa bo padec znašal 3,2 odstotka.

#### Stroški prodanega blaga in stroški prodajanja

Stroški prodanega blaga in stroški prodajanja Skupine Mercator, ki vključujejo nabavno vrednost prodanega blaga, proizvodne stroške, stroške prodajanja in druge poslovne odhodke, so za leto 2014 planirani v višini 2.554.993 tisoč EUR. Strošek amortizacije bo v letu 2014 znašal 78.681 tisoč EUR, za leto 2013 pa je ocenjen strošek amortizacije v višini 82.364 tisoč EUR.

#### Stroški splošnih dejavnosti

Stroški splošnih dejavnosti Skupine Mercator so za leto 2014 načrtovani v višini 93.875 tisoč EUR, kar bo za 5,3 odstotka manj kot so ocenjeni za leto 2013. Zmanjšanje deleža stroškov splošnih dejavnosti v prihodkih iz prodaje je posledica ukrepov stroškovne racionalizacije.

#### Poslovni izid iz poslovanja

Skupina Mercator bo v letu 2014 ustvarila 34.884 tisoč EUR dobička iz poslovanja, kar je za 64,3 odstotkov več kot ocenjeno za leto 2013.

#### Finančni prihodki in odhodki

Finančni prihodki bodo v letu 2014 znašali 3.241 tisoč EUR, od katerih se načrtuje največ finančnih prihodkov iz obresti (2.171 tisoč EUR).

Finančni odhodki bodo v letu 2014 znašali 37.114 tisoč, od katerih se načrtuje največ finančnih odhodkov iz obresti (27.318 tisoč EUR).

#### Poslovni izid pred obdavčitvijo

Skupina Mercator za leto 2014 načrtuje ustvariti 1.011 tisoč EUR poslovnega izida pred obdavčitvijo.

#### Čisti poslovni izid obračunskega obdobja

Načrtovan čisti dobiček Skupine Mercator za leto 2014 je 339 tisoč EUR.

#### EBITDA

EBITDA Skupine Mercator v letu 2014 je načrtovana v višini 113.565 tisoč EUR, kar je za 9,6 odstotka več kot je ocenjena za predhodno leto.

#### EBITDAR

Mera, ki upošteva tudi financiranje maloprodajne mreže Skupine Mercator s poslovnim najemom, EBITDAR, je za leto 2014 načrtovan v višini 170.201 tisoč EUR in je za 4,7 odstotka višji kot ocenjen za leto 2013.

### Pojasnila k zgoščenemu konsolidiranemu izkazu finančnega položaja

#### Sredstva

Na dan 31.12.2014 se za Skupino Mercator načrtuje sredstva v višini 2.348.414 tisoč EUR, kar glede na oceno na dan 31.12.2013 pomeni zmanjšanje za 56.480 tisoč EUR.

Vrednost dolgoročnih sredstev Skupine Mercator na dan 31.12.2014 je načrtovana v višini 1.845.091 tisoč EUR, kar je za 69.086 tisoč EUR manj kot je ocenjeno stanje na dan 31.12.2013. Največji delež v dolgoročnih sredstvih bodo predstavljala osnovna sredstva in sicer 96,1 % (1.772.685 tisoč EUR), katerih vrednost bo za 64.280 tisoč EUR nižja od ocene konec leta 2013.

Vrednost kratkoročnih sredstev Skupine Mercator na dan 31.12.2014 je načrtovana v višini 503.323 tisoč EUR, kar je za 12.606 tisoč EUR manj kot znaša ocena konec leta 2013. Največji delež bodo predstavljale zaloge (49,5 %) ter terjatve do kupcev in druge terjatve (44,9 %).

#### Kapital in obveznosti

Kapital Skupine Mercator na dan 31.12.2014 je načrtovan v višini 635.674 tisoč EUR, kar je za 2.661 tisoč EUR oziroma 0,4 odstotka manj kot znaša ocena konec leta 2013.

Na dan 31.12.2014 je vrednost celotnih finančnih obveznosti načrtovana v višini 1.120.161 tisoč EUR, kar je za 79.322 tisoč EUR več, kot znaša ocena konec leta 2013. Neto finančni dolg Skupine Mercator, izračunan kot razlika med finančnimi obveznostmi in finančnimi sredstvi Skupine Mercator, bo na dan 31.12.2014 znašal 1.042.895 tisoč EUR (ocena na dan 31.12.2013: 965.002 tisoč EUR).

Na dan 31.12.2014 so načrtovane rezervacije v višini 29.374 tisoč EUR. Glede na oceno konec leta



2013 se bodo rezervacije povečale za 293 tisoč EUR.

Poslovne in druge obveznosti bodo na dan 31.12.2014 znašale 505.967 tisoč EUR in se bodo glede na oceno konec leta 2013 znižale za 134.036 tisoč EUR.

Na dan 31.12.2014 je načrtovana dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri v Skupini Mercator v višini 94,5 %, kar je za 2,4 odstotnih točk več, kot ocena na koncu leta 2013.