

Gospodarski načrt Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., za leto 2015



Ljubljana, december 2014

KAZALO

POVZETEK	3
UVOD	5
PREDSTAVITEV SKUPINE MERCATOR	5
STRATEGIJA POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR.....	7
KLJUČNI POUČKI O POSLOVANJU SKUPINE MERCATOR.....	8
POSLOVNO POROČILO	9
PRIČAKOVANE GOSPODARSKE IN KONKURENČNE RAZMERE NA TRGIH SKUPINE MERCATOR V LETU 2015.....	9
PRODAJA IN TRŽENJE.....	11
INVESTICIJE IN RAZVOJ MALOPRODAJNE MREŽE.....	14
ZAPOSLENI	15
KONSOLIDACIJA PO TRGIH IN PROCES INTEGRACIJE.....	16
UPRAVLJANJE S TVEGANJI	18
FINANČNO UPRAVLJANJE	21
MERCATORJEVA DELNICA	23
RAČUNOVODSKO POROČILO	25
RAČUNOVODSKE USMERITVE	25
ZGOŠČENI KONSOLIDIRANI RAČUNOVODSKI IZKAZI SKUPINE MERCATOR	25
Zgoščen konsolidirani izkaz finančnega položaja	26
Zgoščen konsolidirani izkaz poslovnega izida.....	27
Pojasnila k zgoščenim konsolidiranim medletnim računovodskim izkazom.....	28

POVZETEK

Skupina Mercator za leto 2015 planira prihodke iz prodaje v višini 2,85 milijarde EUR. Denarni tok iz poslovanja (EBITDA) se bo v primerjavi z letom 2014 povečal za 65 % in bo znašal 182 milijonov EUR.

Gospodarska rast bo še vedno nizka

Kljub optimizmu glede izboljšanja gospodarskih razmer v Sloveniji za leto 2014, so za nekatere druge trge Mercatorjevega delovanja v letu 2015 napovedane slabše gospodarske razmere. Poleg tega stopnja brezposelnosti na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine ostaja na rekordno visokih nivojih, kar posledično vpliva na manjšo kupno moč prebivalstva. Izboljšanje gospodarskih razmer in krepitev potrošnje je napovedana le za Slovenijo. Za Srbijo in Črno goro se ne pričakuje večjih sprememb glede na leto 2014, za Hrvaško ter Bosno in Hercegovino pa je napovedano poslabšanje gospodarskih razmer in celotne tržne situacije.

Konsolidacija je prinesla večje spremembe

Konsolidacija po trgih, ki je bila izvedena po prevzemu s strani družbe Agrokor, d.d., prinaša večje spremembe v strukturi Skupine Mercator. Potekala je na način, da se je prenos poslovnih enot izvedel na tisto družbo, ki je na zadevnem trgu imela največji tržni delež. Tako Mercator še vedno ostaja prisoten na trgu Slovenije, Srbije in Črne gore, kjer ohranja položaj trgovca z najvišjim tržnim deležem. V Srbiji je Mercator prevzel poslovanje trgovin Konzum, kar pomeni upravljanje z maloprodajnimi enotami pod blagovnimi znamkami Roda, Mercator in Idea. Na trgih Hrvaške ter Bosne in Hercegovine je bila večina maloprodajnih enot Mercatorja oddanih v najem Agrokorju, nekatere enote pa bodo skladno z zahtevami lokalnih agencij za varstvo konkurence ukinjene ali odprodane. Na teh dveh trgih bo Mercator v prihodnje prisoten kot nepremičninsko podjetje, ki bo oddajalo nepremičnine v najem.

Izboljšala se je profitabilnost Skupine Mercator

Z izvedbo konsolidacije se bo profitabilnost Skupine Mercator izboljšala. Mercatorjeve maloprodajne enote na hrvaškem trgu, kjer smo beležili nedonosno poslovanje, so oddane v najem Konzumu. Razen nekaterih dopolnilnih dejavnosti, ki so po večini v procesu prodaje, preostale družbe in dejavnosti predstavljajo najdonosnejši del Skupine Mercator. V Sloveniji in Črni gori tako načrtujemo ohranitev obstoječega položaja ob sočasnem izkoriščanju sinergij zaradi ekonomij

obsega na regijski ravni, zato je načrtovano izboljšanje profitabilnosti. V Srbiji se nam bo v letu 2015 prodaja zaradi integracije Idee v poslovanje Mercatorja podvojila, kar je dobra osnova za povečanje dobičkonosnosti poslovanja družbe tako na področju trženjskih aktivnosti kot tudi na področju učinkovite organizacije podpornih in logističnih procesov.

Aktivnosti v okviru integracije bodo potekale v smeri ustvarjanja sinergijskih učinkov

Integracijske aktivnosti Skupine Mercator se bodo nadaljevale tudi v letu 2015. Že v letu 2014 smo pričeli z optimizacijo maloprodajne mreže, in sicer z zapiranjem neprofitabilnih enot oziroma oddajo določenih enot v najem. Na vseh tujih trgih, ki so bili predmet konsolidacije, nadaljujemo z racionalizacijo režije, pri čemer se bo število zaposlenih najbolj zmanjšalo na trgih Hrvaške ter Bosne in Hercegovine, ter povečalo na trgu Srbije. Izvajale se bodo aktivnosti poenotenja poslovnih in drugih procesov, prav tako bomo nadaljevali z izmenjavo dobrih praks.

Finančno prestrukturiranje bo prineslo pozitivne učinke na poslovanje Mercatorja

Poleg konsolidacije po trgih in integracije, bo na poslovanje Skupine Mercator pozitivno vplival tudi izveden reprogram posojil. Finančno prestrukturiranje med drugim omogoča prilagoditev oziroma znižanje obrestne mere, izboljšanje odnosov z dobavitelji ter s tem izboljšanje ročnostne strukture in likvidnosti družbe, ter povečanje investicijskega potenciala, kar posledično prinaša dodatne prihodke iz prodaje. S stabilizacijo finančnega upravljanja Skupine Mercator se bo vodstvo Mercatorja lahko še bolj posvetilo upravljanju osnovne dejavnosti Skupine Mercator.

Načrtovana je višja realizacija prihodkov kot ocenjeno za leto 2014

Za leto 2015 načrtujemo realizacijo prihodkov v višini 2,85 milijarde EUR, kar je 6,94 % več, kot je ocenjeno za leto 2014. Struktura prihodkov po trgih pa bo precej drugačna kot pretekla leta, in sicer zaradi izvedene konsolidacije Mercatorjevih in Agrokorjevih maloprodajnih enot po trgih. Medtem ko bodo prihodki Mercatorja v Sloveniji in Črni gori nekoliko višji, se bodo v Srbiji občutno povišali oziroma skoraj podvojili, izpad prihodkov pa se pričakuje na trgih Hrvaške ter Bosne in Hercegovine.

Poslovanje v letu 2015 po treh letih ponovno pozitivno

Skupina Mercator si je za leto 2015 zastavila ambiciozne, a dosegljive cilje. Višji prihodki, ustvarjeni sinergijski učinki ter še posebno zapiranje nedonosnih trgov bodo namreč izboljšali naše poslovanje, in sicer načrtujemo, da bo denarni tok iz poslovanja (EBITDA) za leto 2015 znašal 182,3 milijona EUR, kar je 65 % več, kot je ocenjen za leto 2014. Za razliko od ocene za leto 2014, ko bo izid leta negativen, Skupina Mercator za leto 2015 načrtuje pozitivno poslovanje in dobiček v višini 60 milijonov EUR.

Za investicije bomo namenili občutno več sredstev kot v letu 2014

V letu 2015 načrtujemo prirast novih trgovskih površin ter večji obseg prenovljenih površin, zaradi česar je za investicije namenjenih več kot trikrat več sredstev, kot jih bo porabljenih v letu 2014. Večje investicije bodo izvedene tudi na vseh trgih, ki so bili predmet konsolidacije. Za leto 2015 so tako načrtovane investicije v višini 99,5 milijona EUR, od česar bodo skladno z zastavljeno strategijo največji delež predstavljale investicije v prenove in vzdrževanje obstoječih prodajnih enot v Sloveniji.

UVOD

PREDSTAVITEV SKUPINE MERCATOR

Osebna izkaznica družbe

Skupina Mercator je ena največjih gospodarskih skupin v Sloveniji ter v celotni regiji Jugovzhodne Evrope. V Sloveniji je prisotna s 5 družbami, na ostalih trgih Jugovzhodne Evrope pa v okviru Skupine Mercator posluje 7 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	info@mercator.si
Spletna stran	www.mercatorgroup.si
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 30.11.2014	254.175.051,39 EUR
Število izdanih in vplačanih delnic na dan 30.11.2014	6.090.943
Kotacija delnic	Ljubljanska borza, d.d., borzna kotacija, prva kotacija, oznaka MELR

Sestava Skupine Mercator

Skupino Mercator bodo v letu 2015 sestavljale naslednje družbe:

SKUPINA MERCATOR

MERCATOR TRGOVINA

Poslovni sistem Mercator, d.d., Slovenija

Mercator IP, d.o.o., Slovenija (100,0 %)
Mercator - S, d.o.o., Srbija (100,0 %)
Mercator - CG, d.o.o., Črna gora (100,0 %)
Mercator Makedonija, d.o.o.e.l., Makedonija (100,0 %)*

MERCATOR NEPREMIČNINE

Mercator - H, d.o.o., Hrvaška (99,9 %)
Mercator - BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100%)
M - BL, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100,0 %)
Investment Internacional, d.o.o.e.l., Makedonija (100,0 %)*

DRUGE POSLOVNE DEJAVNOSTI

Intersport ISI, d.o.o., Slovenija (100,0 %)
Mercator - Emba, d.d., Slovenija (100,0 %)
M - Energija, d.o.o., Slovenija (100,0 %)

* Družba ne izvaja poslovne dejavnosti.

Podružnice

Družbe Skupine Mercator v letu 2015 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 Fundacije solidarnosti Mercator v Srbiji, družba Mercator - CG, d.o.o., pa Fundacije solidarnosti Mercator v Črni gori. Organizaciji sta namenjeni solidarni pomoči socialno ogroženim sodelavcem.

STRATEGIJA POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR

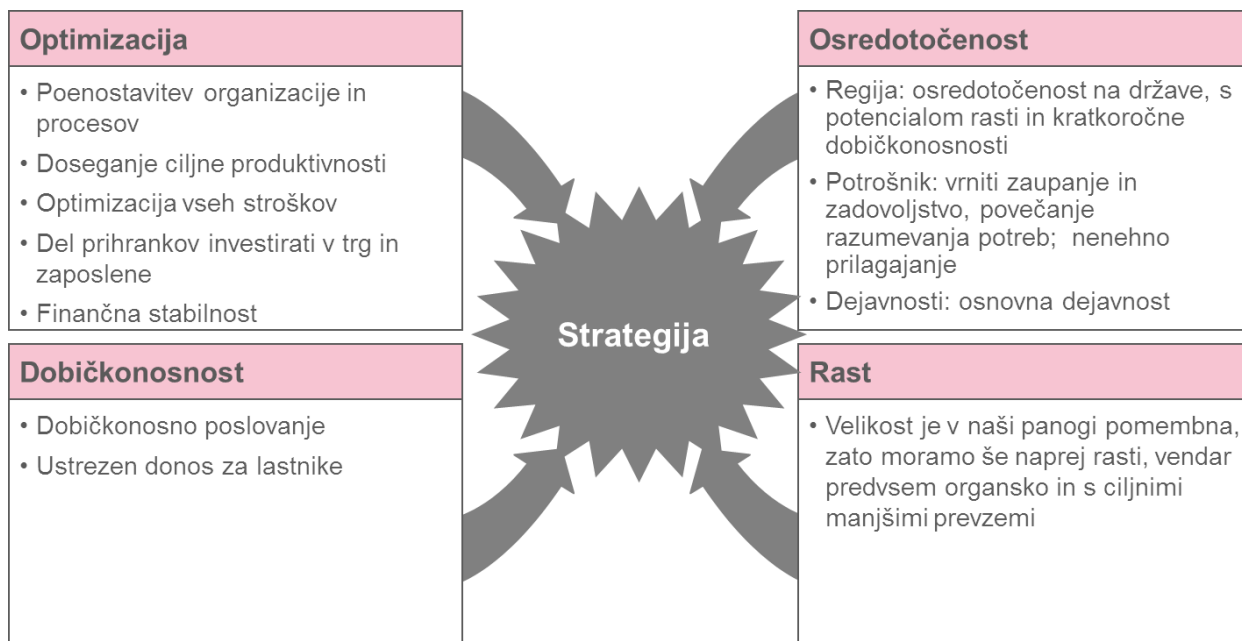
Vizija

Mercator bo največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec v regiji.

Poslanstvo

- Zadovoljni potrošnik nas prepozna 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**.

Strategija



KLJUČNI POUDARKI O POSLOVANJU SKUPINE MERCATOR

SLOVENIJA

882 poslovnih enot, 366.840 m²

9,3 mio transakcij na mesec

Plan 2015:

54,86 % prihodkov Skupine

11.195 zaposlenih

HRVAŠKA

107 poslovnih enot, 79.149 m²

0,7 mio transakcij na mesec

Plan 2015:

2,70 % prihodkov Skupine

487 zaposlenih

SRBIJA

449 poslovnih enot, 253.573 m²

5,0 mio transakcij na mesec

Plan 2015:

37,85 % prihodkov Skupine

9.200 zaposlenih

BOSNA IN HERCEGOVINA

23 poslovnih enot, 7.028 m²

0,3 mio transakcij na mesec

Plan 2015:

0,71 % prihodkov Skupine

169 zaposlenih

ČRNA GORA

91 poslovnih enot, 26.737 m²

1,6 mio transakcij na mesec

Plan 2015:

3,88 % prihodkov Skupine

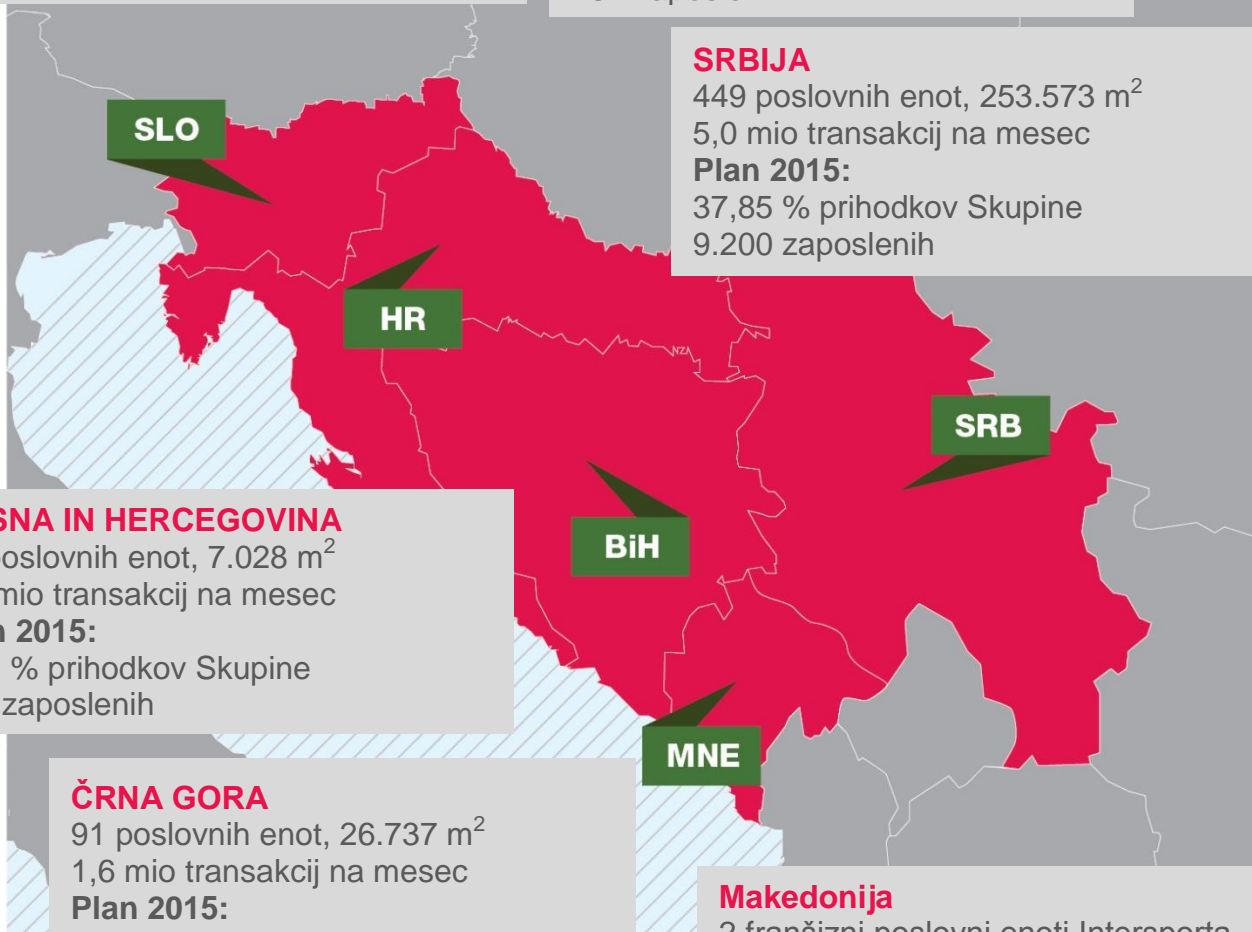
1.457 zaposlenih

Makedonija

2 franšizni poslovni enoti Intersporta

Albanija

1 franšizna poslovna enota



POSLOVNO POROČILO

PRIČAKOVANE GOSPODARSKE IN KONKURENČNE RAZMERE NA TRGIH SKUPINE MERCATOR V LETU 2015

Gospodarske razmere na trgih poslovanja v letu 2015¹

Evropska unija

Ob izboljšanju zunanjskega in domačega povpraševanja naj bi se gospodarska rast v letu 2015 počasi okrepila, in sicer na 1,5 % v Evropski uniji in 1,1 % v območju evra. Kljub spodbudnim finančnim pogojem bo gospodarsko okrevanje v letu 2015 počasno, saj posledice krize le postopoma izzvenevajo ob še vedno visoki brezposelnosti in zadolženosti ter nizki izkoriščenosti zmogljivosti. Nedavna celovita ocena Evropske centralne banke je zmanjšala negotovost glede trdnosti bančnega sektorja, izboljšanje pogojev financiranja pa bi moralo pripomoči k oživitvi gospodarske dejavnosti. Zasebne naložbe se bodo predvidoma postopno krepile, k temu pa bodo pripomogli tudi boljši obeti na strani povpraševanja in učinki dohitevanja, čeprav bodo obsežne neizkoriščene zmogljivosti v začetku predstavljale oviro. Zasebna potrošnja naj bi se v letih 2015 in 2016 zmerno povečala. K temu bodo pripomogle nizke cene primarnih proizvodov in povečevanje razpoložljivih dohodkov, poleg tega naj bi se medtem postopoma izboljšale razmere na trgu dela. K rasti naj bi nekoliko prispevala javna poraba. Glede na zmerno krepitev svetovne trgovine bo prispevek neto izvoza k rasti BDP v prihodnjih letih verjetno majhen, čeprav so podatki v zadnjem obdobju glede izvoza zelo vzpodbudni. Ustvarjanje delovnih mest je zmerno, stopnje brezposelnosti pa so se le nekoliko spustile z najvišjih ravni. Stopnja brezposelnosti naj bi se leta 2015 v Evropski uniji znižala na 10,0 %, v območju evra pa na 11,3 %. S postopno krepitvijo gospodarske aktivnosti in rastjo plač naj bi se inflacija povečala, k temu pa bo pripomogel tudi nedaven padec vrednosti evra. Po napovedih bo inflacija v Evropski uniji v letu 2015 znašala 1,0 %.

¹ 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, S&P (Standard&Poor's rating services) in statistični uradi ter narodne banke posameznih držav.

Slovenija

Po ugodnih gibanjih v prvi polovici leta 2014 bo rast BDP v letošnjem letu znašala 2,0 %, in sicer predvsem zaradi rasti izvoza in investicij v infrastrukturo. Po podatkih UMAR-ja lahko pričakujemo nadaljevanje gospodarske rasti tudi v letu 2015, in sicer bi naj realna rast BDP znašala 1,6 %. Stopnja zaposlenosti se ob rasti gospodarske aktivnosti zvišuje. Iz tega izhaja napoved, da bo stopnja brezposelnosti v Sloveniji v letu 2015 znašala 13,0 %, kar pomeni znižanje glede na leto 2014, ko ta znaša 13,1 %. Izvoz naj bi se realno povečal iz 3,7 % v letu 2014 na 4,3 % v letu 2015. Prav tako UMAR napoveduje povišanje izvoza, ki naj bi v letu 2014 realno znašal 3,1 %, v prihodnjem letu pa 4,2 %. Rast domače potrošnje se bo realno povečala v letu 2015 za 1,3 % glede na leto 2014. Povprečna stopnja inflacije v letu 2014 znaša 0,3 %, v letu 2015 pa bi naj znašala 0,6 %. Vzrok za zelo nizko stopnjo inflacije je predvsem v znižanju cen surovin na mednarodnih trgih, zlasti hrane in energentov. Skladno s pričakovanim okrevanjem domačega povpraševanja se bo inflacija v prihodnjih dveh letih postopoma krepila, a bo ostala občutno pod 2 %. To bo tudi posledica predpostavljene odsotnosti cenovnih šokov iz mednarodnega okolja, prav tako ne predvidevamo ukrepov na davčnem področju, ki bi vplivali na rast cen.

Srbija

Po ocenah Evropske komisije bo Srbija v letu 2014 dosegla negativno gospodarsko rast v višini -1,0 %. Za leto 2015 pa je napovedana ničelna rast BDP. Javna poraba bi se naj v letu 2015 znižala za 1,9 %, povečala naj bi se brezposelnost. Ta v letu 2014 znaša 20,2 %, v letu 2015 pa naj bi po napovedih dosegla 21,6 %. Stopnja inflacije bo v letu 2015 znašala 3,5%. Pričakuje se, da bo javnogospodarski sektor še naprej zmanjševal plače v javni upravi in tako obstaja resna nevarnost, da bo to vplivalo na zmanjšanje trgovske dejavnosti, hkrati pa lahko pričakujemo še intenzivnejšo konsolidacijo trgovine.

Hrvaška

Hrvaška bo po ocenah in napovedih imela v letu 2014 negativno gospodarsko rast, in sicer -0,7 %. V letu 2015 bi se naj situacija le malenkost izboljšala, realna rast BDP naj bi znašala 0,2 %. Tako javna, kot tudi zasebna potrošnja bosta upadli, in sicer javna potrošnja za -0,5 %, zasebna pa -0,2 %. Stopnja brezposelnosti bo ostala na precej visoki ravni. Ta v letu 2014 znaša 17,7 % in naj se v letu 2015 ne bi spreminjala. Stopnja inflacije v letu 2014 znaša 0,2 %, napoved za leto 2015 pa je 0,6 %.

Bosna in Hercegovina

Napovedi kažejo, da bo gospodarska rast v letu 2014 negativna, in sicer naj bi znašala -3,5 %, v letu 2015 pa bo rast ničelna. Ocene so se glede na predhodne napovedi precej spremenile, predvsem zaradi poplav, ki so Bosno in Hercegovino prizadele sredi leta 2014. Brezposelnost v letu 2014 znaša 27,0 %, tudi za leto 2015 se ne napoveduje izboljšanja. Tečaj konvertibilne marke je fiksni in znaša 1,95583 KM za 1 EUR.

Črna gora

Gospodarska rast v Črni gori bo v letu 2014 realno znašala 2,0 %, v prihodnjem letu pa 3,0 %. Evropska komisija napoveduje rast javne in zasebne potrošnje. V letu 2015 naj bi se javna potrošnja realno povečala za 1,5 %, zasebna potrošnja pa za 1,6 %. Brezposelnost naj bi po napovedih padla, in sicer naj bi v letu 2014 znašala 19,3 %, v letu 2015 18,6 %, v letu 2016 pa 17,0 %. Stopnja inflacije bo letos negativna -0,2 %, prav tako tudi v letu 2015, ko naj bi znašala -0,8 %. Uradna valuta je Evro.

Spremenjeno obnašanje potrošnikov in vpliv tržne situacije na potrošnje

V letu 2015 v **Sloveniji** pričakujemo izboljšanje gospodarskih razmer, na kar kaže napovedana rast bruto domačega proizvoda, okrevanje potrošnje gospodinjstev in začetek zmanjševanja brezposelnosti.

Tudi na trgih **Srbije** in **Črne gore** se pričakuje izboljšanje oziroma vsaj ne poslabšanje gospodarskih razmer. Zasebna potrošnja bo porasla, brezposelnost pa še vedno ostaja na visoki ravni.

Potrošniki na vseh trgih ocenjujejo, da smo še vedno v recesiji (več kot 90 %) in v letu 2015 še ne

pričakujejo izboljšanja (več kot 70 %)², kar ne vpliva spodbudno na njihovo potrošnje.

V **Sloveniji** se je zaupanje potrošnikov izboljšalo. Po raziskavi statističnega urada Republike Slovenije je vrednost kazalnika zaupanja potrošnikov v oktobru 2014³ na letni ravni višja za 23 odstotnih točk. Potrošniki v Sloveniji so bolj optimistični glede napovedi gospodarskega stanja, zmanjšanja brezposelnosti, izboljšanja finančnega stanja v gospodinjstvu in večjih možnosti za varčevanje v prihodnjih 12 mesecih. Potrošniki bodo kljub temu svoje spremenjene nakupne navade od nastopa ekonomske krize obdržali: premišljeni nakupi, več cenejših izdelkov, večja odzivnost na akcije in promocije, več trgovinskih znamk, porazdelitev nakupov med več trgovcev.

Na **trgih Srbije** in **Črne gore** se zaupanje potrošnikov ni izboljšalo⁴. Potrošnja se ne bo bistveno spremenila, potrošniki bodo še naprej kupovali preudarno, kar se kaže tudi s prehodom na cenejše blagovne znamke.

Bistvenega izboljšanja potrošnje se še ne pričakuje oziroma le v skromnem obsegu. Potrošniki so racionalni, občutljivi na cene, planirajo nakupe in se odrekajo velikim nakupom. Kupujejo manj in večkrat, pri čemer je vrednost košarice manjša.

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

³ Mnenje potrošnikov, Slovenija, oktober 2014 - končni podatki, SURS

⁴ Nielsen: Consumer Confidence Indeks, Q3 2013, Serbia, Slovenia

PRODAJA IN TRŽENJE

Prodaja

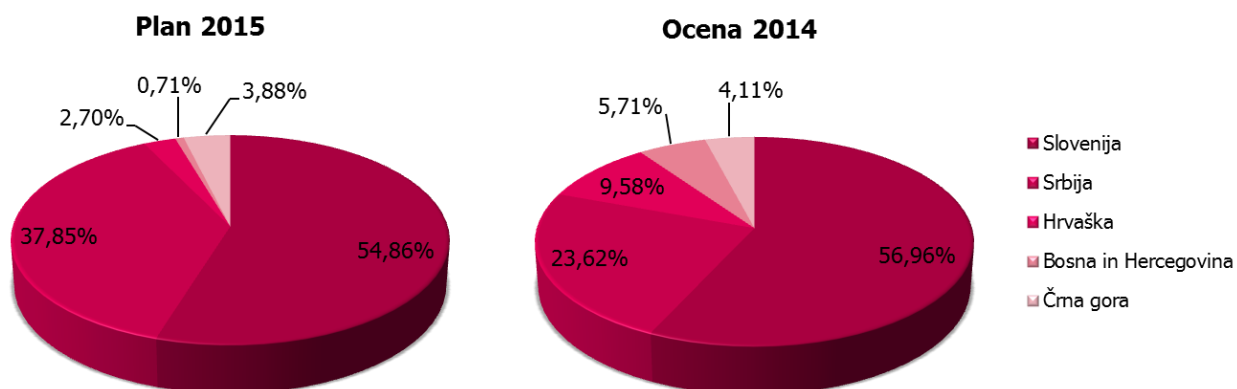
Za leto 2015 na trgih Slovenije in Črne gore načrtujemo nekoliko višje prihodke kot so ocenjeni za leto 2014. Na srbskem trgu se bodo prihodki občutno povišali, in sicer iz naslova prehoda Agrokorjevih maloprodajnih enot pod okrilje Mercatorja, na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini pa bomo beležili bistveno manjše prihodke zaradi prehoda Mercatorjevih enot pod Konzum.

Planirani prihodki iz prodaje v letu 2015 znašajo 2.854 tisoč EUR.

V primerjavi z oceno 2014 je za trg Slovenije za leto 2015 planirana rast prihodkov v višini 3 %, na približno enaki ravni, kot je ocena za leto 2014, so planirani prihodki v Črni gori. Zaradi že prej navedenih sprememb, povezanih s konsolidacijo po trgih, se bodo prihodki v Srbiji povečali za kar 71,3 %, medtem ko bodo na ostalih trgih padli, in sicer na Hrvaškem za 69,9 %, v Bosni in Hercegovini pa za 86,9 %.

Planirani prihodki na trgih Hrvaške ter Bosne in Hercegovine se nanašajo na nepremičninsko dejavnost, ki ostaja v Mercatorju ter poslovanje Intersporta in Modiane

Prihodki iz prodaje Skupine Mercator po geografskih odsekih:



Trženje

Naše ključne aktivnosti bomo osredotočili na prednosti, ki jih pripravljamo za naše potrošnike:

1. **Smo sosed v lokalnem okolju, kjer delujemo**
2. **Na naših policah se osredotočamo na svežo in domačo ponudbo**
3. **Osredotočamo se na potrošnike in zagotavljamo cenovno ugodne nakupe**
4. **Sistem zvestobe Pika kartice**
5. **Nudimo kvalitetno ponudbo izdelkov trgovske znamke**

1. Smo sosed v lokalnem okolju, kjer delujemo

Pomembne za potrošnika in njegove vsakodnevne nakupe so **sosedske prodajalne**, saj zagotavljajo bližino in priročnost. Z več kot 500 prodajalnami po Sloveniji smo trgovec, ki je najbližje potrošnikom. Svojo bližino želimo nadgraditi z utrjevanjem naše vpetosti v lokalno okolje. Prebivalci širom Slovenije nas od nekdaj štejejo za del svojega življenja, zato namenjamo veliko pozornosti družbeno-odgovornim aktivnostim v lokalnih okoljih ter povezovanju z lokalnim okoljem.



2. Na naših policah se osredotočamo na svežo in domačo ponudbo

S ciljem, da potrošnikom nudimo široko izbiro domačih, slovenskih pridelkov in izdelkov, ponudbo v sklopu projekta **Iz domačih krajev** stalno širimo in nadgrajujemo. V sklopu komunikacije tega projekta kot ključno prednost izpostavljamo ohranitev okolja, poudarjamo pomen tradicije, preko direktnih dostav omogočamo manjšim pridelovalcem, da lažje pridejo na police, skrbimo za razvoj gospodarstva in ohranjanje delovnih mest. Ključni cilj projekta je, da zadovoljujemo potrebe in povpraševanja naših potrošnikov.



Na tržnicah Iz domačih krajev lahko naši potrošniki najdejo široko in sezonsko prilagojeno ponudbo slovenskega sadja in zelenjave, dostopajo lahko do informacij o pridelovalcih z mobilno napravo preko QR kode, naša pekarna uporablja za svoje izdelke 100 % slovensko pšenico, širimo ponudbo mleka in mlečnih izdelkov iz 100 % slovenskega mleka, v sklopu komunikacije Mercatorjeve mesnice poudarjamo konkurenčno prednost, da je 100 % vse meso v redni prodaji rejeno v Sloveniji. Ponudbo smo za potrošnike posebej označili na prodajnih mestih.

3. Osredotočamo se na potrošnike in zagotavljamo cenovno ugodne nakupe

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. Naša **glavna usmeritev je tako 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 slovenskih izdelkov 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 poleg ugodne cene pričakuje tudi svežino in širino ponudbe, atraktivne promocije, visoko kakovost široke palete izdelkov, atraktivno nakupovalno okolje in kakovostno storitev.

4. Sistem zvestobe Pika kartica

Usmerjeni k potrošniku bomo nadaljevali z razvojem **prednosti sistema zvestobe Pika kartice**, prek katerega lahko kupci pridobivajo in koristijo pike 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.

5. Nudimo kvalitetno ponudbo izdelkov trgovske znamke

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 kontinuirano raste.



INVESTICIJE IN RAZVOJ MALOPRODAJNE MREŽE

V letu 2015 bo Skupina Mercator na področju nepremičninske dejavnosti nadaljevala z dosedanja strategijo, kar pomeni da bomo pri investicijski dejavnosti dajali prednost najemanju nepremičnin pred nakupi le-teh ali lastno gradnjo in prenovam obstoječih prodajaln. Proračun za investicije je več kot tri krat večji od ocene realiziranih investicij za leto 2014, s čimer bomo nadomestili izpad investicij v zadnjih dveh letih, ko so bile investicije zelo omejene. Leta 2015 bomo v Sloveniji pristopili tudi k izvedbi modernega logistično distribucijskega centra, ki bo dokončan predvidoma konec leta 2016.

Aktivnosti bodo potekale tudi na področju prodaje poslovno nepotrebne premoženja in najemanju trgovskih površin, skladno z investicijsko strategijo.

V letu 2015 se bodo nadaljevale aktivnosti posodobitve Mercatorjevih nakupovalnih središč, predvsem z vidika programskega spleta ponudbe.

Pregled investicij in dezinvesticij

Skupina Mercator bo v letu 2015 namenila 99,5 milijona EUR za naložbe v osnovna sredstva. V Sloveniji je za investicije načrtovanih 58,77 % celotnih sredstev, na tujih trgih pa 41,23 %.

Za širitev novih maloprodajnih zmogljivosti bo v letu 2015 namenjenih 24,70 % celotnih investicij, za prenove in investicijsko vzdrževanje obstoječih prodajnih enot 48,12 %, 16,91 % za vlaganja v logistiko, preostalih 10,27 % pa bomo investirali v informatiko in netrgovsko dejavnost.

Odtujitev osnovnih sredstev se načrtuje v višini 12,1 milijona EUR.

ZAPOSLENI

Zaposleni so v središču našega delovanja, saj v največji meri prispevajo k zadovoljstvu kupcev in s tem posledično doseganju poslovnih ciljev Mercatorja. Za uresničitev kadrovskih aktivnosti se bomo osredotočili na naslednje usmeritve:

- **povečujemo učinkovitost** pri doseganju ciljev (optimalna izkoriščenost razpoložljivih virov, kompetenc in potencialov glede na možnosti in stanje na trgu),
- **zaposleni so naša konkurenčna prednost** (kakovost storitve, ki temelji na poštenosti ter prijazni, spoštljivi in strokovni komunikaciji s kupci),
- strateški kadrovski **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 so kompetentni, zadovoljni in motivirani zaposleni.

Zagotavljamo prave ljudi na pravih mestih

Zaposlovanje poteka po ustaljenih kadrovskih procesih, potrebnih za pravočasno zagotavljanje ustreznega kadra. Pripravili bomo akcijske načrte za pridobivanje deficitarnega kadra (mesarjev, kuharjev, pekov, ...).

Skrbimo za razvoj

Zavedamo se, da je znanje največji generator razvoja, zato mu bomo kljub zaostrenim razmeram namenjali posebno pozornost. Naše izobraževalne aktivnosti bodo usmerjene v oblikovanje in izvajanje programov za novozaposlene in v razvoj internih izobraževanj, s poudarkom na strokovnih izobraževanjih, ki v povezavi s prodajnimi veščinami zagotavljajo boljšo storitev našim kupcem. Poleg internih izobraževanj bomo spodbujali udeležbo zaposlenih na kakovostnih zunanjih izobraževanjih in na ta način 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 e-učenja.

Razvoj poslanstva in vizije ter njuno doseganje je odvisno od slehernega zaposlenega, še posebno pa od vodij, 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

Pogoj za uspešno in zavzeto delo so motivirani zaposleni. Plačilo je pomemben vir motivacije. Če bodo poslovni rezultati to omogočali, bomo prenovili plačni sistem ter uvedli spremembe pri načinu dodeljevanja variabilnega dela plače. Kot nematerialne oblike nagradovanja 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. Razvijali bomo kulturo pohval in dajanja povratnih informacij.

Povezujemo zaposlene

Povezovanje zaposlenih gradi pripadnost podjetju in zaupanje med sodelavci. Veliko dobrih in uporabnih idej se porodi 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. Ključnega pomena je 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 Fundacije 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.

KONSOLIDACIJA PO TRGIH IN PROCES INTEGRACIJE

Položaj Mercatorja po trgih

Poslovanje Mercatorja bo v letu 2015 po posameznih trgih precej drugačno kot je bilo v prejšnjih letih, saj se je po prevzemu s strani družbe Agrokor, d.d., po trgih izvedla konsolidacija.

Slovenija

V Sloveniji bo položaj Mercatorja ostal nespremenjen. Zaradi prevzema s strani družbe Agrokor, d.d., ni planiranega zapiranja ali odpiranja novih maloprodajnih enot. Mercator je v Sloveniji prisoten z maloprodajnimi enotami programa izdelkov vsakdanje potrošnje pod znamko **Mercator**.

Srbija

V Srbiji je **188 Agrokorjevih enot Idea oddanih v najem družbi Mercator - S, d.o.o.**, s čimer je Mercator na tem trgu sedaj prisoten z maloprodajnimi enotami programa izdelkov vsakdanje potrošnje pod znamkami **Roda, Mercator in Idea**, 8 enot pod znamko Mercator pa je bilo skladno z zavezami UVK ukinjenih oz. odprodanih ali oddanih v najem.

Družba **Mercator - S, d.o.o.**, ostaja odgovorna za:

- obstoječe poslovanje Mercatorja v Srbiji,
- maloprodajno in veleprodajno dejavnost, prevzeto od Idee.

Hrvaška ter Bosna in Hercegovina

Na Hrvaškem je **75 maloprodajnih enot Mercator oddanih v najem družbi Konzum, d.d.**, 46 Mercatorjevih enot pa je bilo skladno z zavezami Agencije za varstvo konkurence ukinjenih oziroma odprodanih ali oddanih v najem oziroma je rešitev za prenehanje poslovanja še v fazi dogovarjanja.

V Bosni in Hercegovini je **89 maloprodajnih enot Mercator oddanih v najem družbi Konzum, d.o.o.**

Na Hrvaškem trgu ter v Bosni in Hercegovini so torej enote programa izdelkov vsakdanje potrošnje pod znamkami Mercator, Getro oziroma Drvopromet pretežno ukinjene oziroma ne bodo več prisotne, ko bodo za vse lokacije sklenjeni ustrezni dogovori.

Družbe **Mercator - H, d.o.o., Mercator - BH, d.o.o., in M - BL, d.o.o.**, so po prestrukturiranju odgovorne za:

- upravljanje z nepremičninami, ter
- dopolnilne dejavnosti Intersporta in Modiane.

Črna gora

V Črni gori bo položaj Mercatorja ostal nespremenjen. Zaradi prevzema s strani družbe Agrokor, d.d., ni planiranega zapiranja ali odpiranja novih maloprodajnih enot. Mercator je v Črni gori prisoten z maloprodajnimi enotami programa izdelkov vsakdanje potrošnje pod znamko **Roda**.

Aktivnosti v okviru integracije

V okviru procesa integracije skupini Agrokor in Mercator izvajata projekte, katerih namen je ustvarjanje sinergijskih učinkov, ki bodo pozitivno vplivali tako na kratkoročno kot tudi dolgoročno poslovanje Skupine. Integracijske aktivnosti se izvajajo na petih ključnih področjih:

Aktivnosti za razvoj tržne pozicije in percepcije

V okviru teh aktivnosti se izvajajo projekti na področjih upravljanja odnosov s kupci, marketinških aktivnosti, grajenja strateških partnerstev z dobavitelji, izboljšanja cenovne percepcije ter nadaljnega razvoja procesov poslovnega modela upravljanja maloprodajnih enot. Ključni namen aktivnosti je ustvarjanje novih koristi in dodane vrednosti za kupce Mercatorja ter preko tega ustvarjanje konkurenčne tržne pozicije družbe.

Razvoj nove organizacije in kulture

Namen aktivnosti je razvoj organizacije in organizacijske kulture, ki bo skupinama Agrokor in Mercator preko razvoja organizacije in njenih zaposlenih nudila trdno oporo in temelje za nadaljnji razvoj njene konkurenčnosti.

Investicije

Skladno z načrti za okrepitev investicijskih dejavnosti Skupine, se izvajajo aktivnosti razvoja tako maloprodajne kot tudi logistične mreže. Ključni fokus aktivnosti na tem področju je upravljanje investicijskih projektov na način, da bodo prinašali največje možne učinke in dodano vrednost za poslovanje družbe.

IT podpora

Uvajanje napredne informacijske tehnologije je pomemben temelj za nadaljnji razvoj družbe Mercator, d.d., zato se v okviru integracije Mercator osredotoča tudi na krepitev razvoja svoje IT podpore in mreže.

Optimizacija stroškov poslovanja

V okviru osredotočanja na optimizacijo stroškov poslovanja se Mercator osredotoča na ustvarjanje sinergijskih učinkov na področju nabave netrgovskega blaga in storitev ter nadaljevanje vseh aktivnosti, ki so povezane z racionalizacijo tekočega poslovanja.

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

Načrti za obvladovanje ključnih tveganj v letu 2015

V Skupini Mercator ocenjujemo, da bomo v letu 2015 še vedno precej izpostavljeni nekaterim tveganjem, ki so vezana na stopnjo gospodarske rasti, saj bodo na nekaterih trgih naše prisotnosti rasti gospodarstev negativne. Sicer se bo izboljšalo stanje zaposlenosti, a večjih premikov v smeri izboljšanja na tem področju še ni pričakovati.

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 2015 ocenjuje, da bo bruto domači proizvod zrastel za 1,6 %, stopnja brezposelnosti pa se bo rahlo znižala na 13,0 %. Plače na zaposlenega se bodo realno povečale za 0,7 %. Rast cen življenjskih potrebščin bo znašala 0,6 %. Napovedana je tudi rast potrošnje gospodinjstev za 1,3 %.

Na tujih trgih se po podatkih Evropske komisije za leto 2015 ocenjuje: v Srbiji stagnacija bruto domačega proizvoda, porast brezposelnosti za 1,5 %, padec zasebne potrošnje za 1,6 %, rast cen življenjskih potrebščin bo znašala 3,5 %. V Črni gori se pričakuje rast bruto domačega proizvoda v višini 3,0 %, zmanjšanje brezposelnosti za 1,8 %, porast zasebne potrošnje za 3,2 % povečanje plač na zaposlenega realno za 0,4 %, rast cen življenjskih potrebščin bo znašala 0,8 %.

Kupna moč potrošnika se kljub temu ne bo bistveno izboljšala, zato bo prilagajanje celotnega trženjskega spleta z namenom zagotavljanja prilagojene ponudbe za potrošnika in ohranjanja prihodkov ključna še naprej.

Tveganja v procesu nabave

S preventivnim delovanjem pri upravljanju poslovnih tveganj v nabavnem procesu bomo v letu 2015 zmanjšali oziroma razpršili tveganja.

Ustrezno širino asortimana, nižje nabavne cene in boljše nabavne pogoje, bomo dosegali na področju nabave izdelkov lastne znamke, sezonskih izdelkov

in izdelkov vse za dom s povezovanjem v nabavnem procesu.

Pregleden način poslovanja z dobavitelji nam bo omogočal pravočasno zaznavanje težav, s katerimi se dobavitelji soočajo. Redno spremljanje in preverjanje solventnosti dobaviteljev s spremljanjem bonitetnih ocen nam bo omogočalo pravočasno usmeritev na nove nabavne vire.

Neizdobeve blaga po dobaviteljih bomo tudi v bodoče spremljali na tedenski ravni.

Tveganja neoptimalnega trženjskega spleta in vplivov konkurenčnega okolja

V letu 2015 bomo dokončno prenovili procese blagovnega poslovanja. Dokončali bomo z vzpostavitvijo nove infrastrukture za upravljanje z asortimani, s čimer bomo le-te upravljali lažje in učinkoviteje. Asortimane bomo v okviru posameznih prodajnih formatov dodatno poenotili ter kupcem na prodajnih policah zagotovili izdelke, po katerih največ povprašujejo. Hkrati bomo zagotavljali tudi lokalne posebnosti po posameznih regijah Slovenije. 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 in mesečni ravni.

Finančna tveganja

Kreditna tveganja

Tveganja nastanejo, ko obstaja možnost, da terjatev ne bo poravnana. Tu gre predvsem za terjatve iz veleprodaje, Pika kartice in najemnin. Terjatve se spremljajo na dnevni ravni in se jih obravnava primerno njihovi starostni strukturi. Gre za telefonsko in pisno opominjanje, ter preko centralnega limitnega sistema, prek katerega poteka blokiranje za nove nabave tistih kupcev, ki ne plačujejo. Terjatve do obstoječih kupcev je potrebno dnevno spremljati, s poudarkom na tistih, ki se jim je poslovanje v določenem obdobju poslabšalo oziroma so začeli poravnavati svoje

obveznosti do Mercatorja z večjim zamikom, kot v preteklosti. Na podlagi bonitetne ocene in kreditnega priporočila zunanje agencije, se določa limit za kupce s Pika kartico, v primeru neplačevanja pa jim kartico tudi blokiramo.

Valutna tveganja

Spremljanje gibanja deviznih tečajev je izjemnega pomena pri obvladovanju valutnih tveganj. Pri tem so pomembne tudi trenutne in prihodnje makroekonomske razmere v državah, s katerimi poslujemo. Poročila Evropske komisije, statistični uradi in centralne banke nudijo podatke o statistikah in napovedih gibanj, katere redno spremljamo, da bi na ta način karseda zmanjšali valutno tveganje ali se mu celo izognili. Večina finančnih obveznosti Skupine Mercator je sklenjenih v valuti EUR oziroma vsebujejo ti. valutno klavzulo. Izjema predstavlja nekaj posojil v Srbiji, kjer se je družba Mercator - S, d.o.o., dolgoročno zadolžila v valuti RSD, kar z vidika poslovanja te družbe pomembno zmanjšuje valutno tveganje. Na strani poslovnih obveznosti je valutno tveganje relativno majhno, saj je prevladujoč način poslovanja v lokalnih valutah, v ostalih primerih pa se poslužujemo ti. naravnega ščitjenja z usklajevanjem prilivov in odlivov v tujih valutah.

Obrestno tveganje

Pri obrestnem tveganju je prav tako potrebno spremljati trenutne podatke o obrestnih merah in preučevati napovedi o prihodnjih. Večina posojil družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je vezanih na Euribor. Ta je v sedanjem obdobju zelo nizek, ker pa se obrestne mere gibljejo v ciklih, obstaja velika možnost, da se bodo le-te zvišale, kar bo neugodno vplivalo na odplačevanje posojil. Za te primere se lahko poslužimo različnih izvedenih finančnih instrumentov, s katerimi se lahko uravnavajo tovrstna tveganja.

Plačilno-sposobnostno tveganje

Z izvedbo finančnega prestrukturiranja Skupine Mercator, ki je bilo uspešno zaključeno dne 9.6.2014, smo uspeli prestrukturirati dolgove, katerih precejšen del je bil kratkoročen. Pomemben korak pri izboljšanju kapitalne strukture Mercatorja je pomenil prevzem Mercatorja s strani Agrokorja, saj je le-ta zagotovil 200 milijonov EUR dodatnega kapitala (najprej prek podrejenega dolga ter nato prek vplačila kapitala s stvarnim vložkom – tj. podrejenim dolgom), ki je bil namenjen poplačilu bančnih posojil. Prestrukturiranje je tako imelo velik vpliv na likvidnost družbe. Po prestrukturiranju je plan odplačevanja prilagojen predvidenih denarnim

tokovom Skupine Mercator. Prav tako je prilagojena tudi obrestna mera ter bistveno izboljšana ročnostna struktura finančnih obveznosti. Z vidika uravnavanja likvidnosti Skupine Mercator je pomembno tudi to, da je bilo Mercatorjevo poslovanje na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini preneseno na Konzum, prav tako je bila tudi spremenjena zakonodaja na področju plačilnih rokov za hitro pokvarljivo blago, kar za Skupino Mercator pomeni dodatna razpoložljiva sredstva za poplačilo obveznosti.

Tveganja delovanja

Strateška tveganja

Strateška tveganja, ki bi lahko izhajala iz aktivnosti povezanih s prevzemom družbe Mercator, d.d., s strani družbe Agrokor, d.d., so regulirana z določili sporazuma med Mercatorjem in Agrokorjem. V sporazumu je namreč med drugim določeno tudi to, da Mercator ne bo zagotavljal kakršnihkoli poroštev, garancij, posojil ali jamstev ali podobnih zavez za kakršnekoli obveznosti Agrokorja in ne bo dal nikakršnih posojil (posredno ali neposredno), avansnih plačil ali plačal dodatnih storitev Agrokorju, vse druge medsebojne transakcije pa morajo biti izvedene po tržnih pogojih (ti. »arm's length terms«).

Operativna tveganja upravljanja blagovnih skupin

Zaradi še vedno težkih gospodarskih razmer in povečevanja nezaposlenosti so se trajno spremenile nakupne navade potrošnikov. Ponudbo v Mercatorju bomo prilagajali zmanjšanemu povpraševanju, skrbno spremljali prodajo in zaloge, med njimi posebej 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 ter spremljali gibanje trošarin za cigarete in alkoholne izdelke in njihov vpliv na prodajne cene.

Tveganja delovanja operativne dejavnosti

Zaradi zastarelosti nekaterih objektov in opreme bo posebna pozornost namenjena obvladovanju tveganja okvare opreme. Poleg predpisanih monitoringov s strani inšpekcij bomo izvajali tudi interni nadzor nad preventivnim vzdrževanjem

opreme in naprav ter izobraževanjem upravljavcev hladilnih sistemov.

Tveganja investicij, dezinvesticij in upravljanja z najemniki in objekti

Vezano na plan investicij za leto 2015, ki predvideva intenzivno širitev in obnovo obstoječe maloprodajne mreže, bo večja pozornost namenjena tudi spremljanju in zmanjševanju izpostavljenosti tveganju izvedbe oziroma neizvedbe investicij. Slednje pomeni, da morda vseh predvidenih investicij ne bo možno izvesti z vlaganji v najete površine, ampak tudi z nakupi poslovnih prostorov ali lastno gradnjo. Kljub temu, da so za investicijske projekte za navedeno obdobje predvidena višja investicijska sredstva, bo potrebno investicijske projekte izvajati z ustrezno kombinacijo zgoraj navedenih načinov realizacije investicijskih projektov s ciljem, da se investicije v planirane nove trgovske površine izvedejo, predvidenih investicijskih sredstev pa ne prekorači. Prav tako bo potrebno pravočasno sprejemati odločitve o spremembah tehničnih podatkov v sklopu trgovinske tehnologije in sprejeti nove standarde prodajnih formatov.

Informacijska tveganja

Na tveganja delovanja IT bo vplivalo prilagajanje zaposlenih in informacijske opreme koncernu. Ključne infrastrukturne spremembe so predvidene na področju konsolidacije strežniškega okolja, prilagajanju omrežnega okolja in prenosu poslovanja med poslovnimi aplikacijami. V okviru nove delitve nalog bo prišlo do prerazporejanja odgovornosti za posamezna informacijska področja. Spremembe lahko povečajo pojav napak v delovanju IT ali povzročijo slabo učinkovitost odprave napak. Zato bo v obdobju prilagajanja večja pozornost namenjena ukrepom za zagotavljanje nemotenega delovanja informacijske infrastrukture.

V okviru poslovne funkcije logistike se vse večji obseg poslovanja prenaša na poslovno aplikacijo GOLD, med drugim na novo rešitev prehajajo ključna skladišča. Veliko dinamike pričakujemo na področju promocij in lojalnosti kupca. Vsaka sprememba vpliva na pojav tveganj delovanja IT in posledično na poslovanje družbe, zato bo velika pozornost na teh področjih namenjena učinkovitemu upravljanju sprememb in odpravi napak.

Računovodska tveganja

Obvladovali bomo tveganja neustreznega izkazovanja posameznih sredstev in obveznosti odvisnih družb, ki niso usklajena z MSRP in usmeritvami Skupine, tveganja nastanka škode zaradi morebitnih kazni s strani davčne inšpekcije, napak pri vnosu računovodskih podatkov s strani uporabnikov in tveganja pri delovanju finančnega in blagovnega informacijskega sistema.

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.

Pravna tveganja

Obvladovali bomo tveganja na področju delovnega prava, prava intelektualne lastnine (glede zaščite znamk); tveganja povezana z izdajo poslovne skrivnosti ter tveganja skladnosti delovanja družbe na področju konkurenčnega prava.

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, usklajenem ciljno usmerjenem delovanju vseh izvajalcev nalog in aktivnosti, ter upoštevanju prioritet skladno s strategijo družb.

FINANČNO UPRAVLJANJE

Neto finančni dolg

Obveznosti iz financiranja v Skupini Mercator so za leto 2015 načrtovane na nižji ravni, kot je ocenjeno za leto 2014. Neto finančni dolg Skupine Mercator, se konec leta 2015 planira v višini 760.278 tisoč EUR, kar je za 3,9 odstotka manj, kot je ocena za

leto 2014. V letu 2014 se je ročnostna struktura precej spremenila, in sicer so se občutneje povečale dolgoročne finančne obveznosti, kratkoročne finančne obveznosti pa so se znižale. Podobno razmerje se planira tudi v prihodnjem letu.

v 000 EUR	Plan 2015	Ocena 2014	Indeks Plan 2015/ Ocena2014
Dolgoročne finančne obveznosti	769.782	816.578	94,3
Kratkoročne finančne obveznosti	75.356	63.509	118,7
Finančne obveznosti	845.138	880.089	96,0
Denar in denarni ustrezniki	32.274	32.285	100,0
Izpeljani finančni instrumenti (sredstva)	5	5	101,0
Za prodajo razpoložljiva finančna sredstva	825	825	100,0
Dana posojila in depoziti	51.756	55.712	92,9
Finančna sredstva	84.860	88.827	95,5
NETO FINANČNI DOLG	760.278	791.262	96,1

Denarni tokovi

Skupina Mercator bo v letu 2015 investirala 3-krat več sredstev kot ocenjeno za leto 2014. Kljub temu bo z izboljšanim poslovanjem in višjim denarnim

tokov iz poslovanja (EBITDA) v letu 2015, realizirala pozitiven prosti denarni tok, ki bo namenjen poplačilu finančnih obveznosti.

v 000 EUR	Plan 2015	Ocena 2014	Indeks Plan 2015/ Ocena2014
Denarni tok iz poslovanja (EBITDA)	182.312	110.434	165,1
Izdatki za obresti	(26.121)	(29.465)	88,7
Druge finančne postavke	(1.837)	(5.218)	35,2
Davek od dobička	(8.825)	(2.135)	413,3
Denar iz poslovanja	145.529	73.616	197,7
Neto izdatki za naložbe v osnovna sredstva	(87.472)	(24.696)	354,2
Sprememba obratnega kapitala	(21.128)	(1.389)	1.521,1
Prosti denarni tok	36.929	47.531	77,7

Finančno prestrukturiranje Skupine Mercator

V novembru 2014 so stopili v veljavo spremenjeni pogoji finančnega prestrukturiranja Skupine Mercator.

Posledice spremenjenih pogojev finančnega prestrukturiranja za finančno upravljanje v letu 2015 bodo:

- stabilnejša kapitalska struktura Skupine Mercator, saj je bila v četrtem kvartalu 2014 opravljena dokapitalizacija Mercatorja v višini 200 milijonov EUR (za isti znesek je bil že v sredini leta odplačan dolg do bank),
- možnost nadaljnje razdolžitve Skupine Mercator,
- prilagoditev dinamike odplačevanja glavnih kreditov Mercatorjevemu ustvarjenemu prostemu denarnemu toku,
- prilagojena obrestna mera,
- izrazito izboljšana ročnostna struktura finančnih obveznosti s podaljšanjem ročnosti do sredine leta 2021,
- omogočena implementacija integracije Skupine Mercator in Skupine Agrokor.

Prestrukturiranje je tako odpravilo tveganje refinanciranja, ki je bilo v zadnjem letu še posebej visoko. To bo omogočilo stabilizacijo finančnega upravljanja in predvsem vodstvu podjetja omogočilo, da se v letu 2015 izdatneje posveti drugim vidikom poslovanja Skupine Mercator.

Gibanje obrestne mere EURIBOR

6-mesečni Euribor se je v letu 2014 gibal med 0,5 % in 0,1 %. Tudi za leto 2015 se ne pričakuje bistvenega porasta višine Euriborja, zato dvig obrestnih odhodkov iz naslova povečanj variabilnih obrestnih mer ni predviden.

Dividendna politika

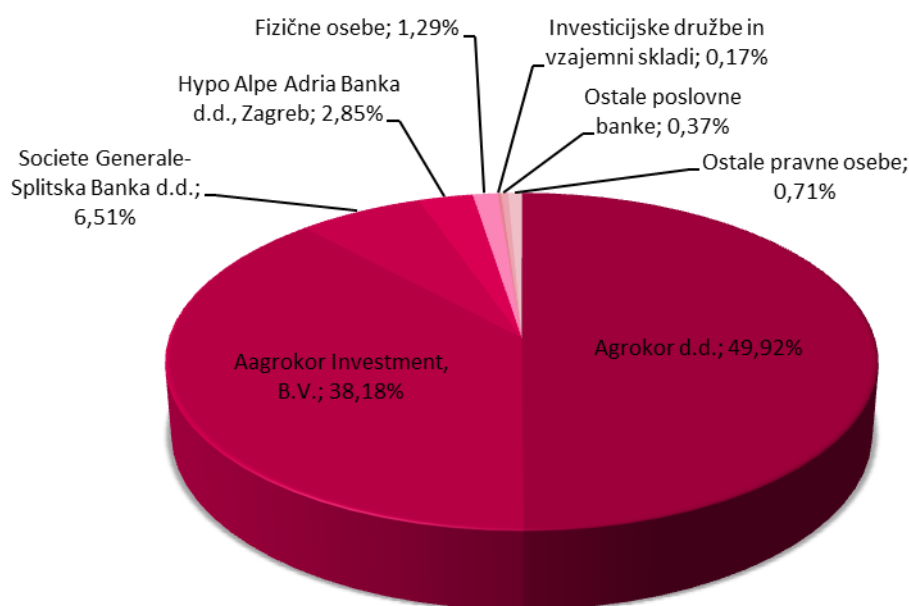
V letu 2014 družba ni izplačala dividend, prav tako se izplačilo ne predvideva v letu 2015.

MERCATORJEVA DELNICA

Osnovni podatki o delnici družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., na dan 30.11.2014:

Oznaka	MELR
Vrsta	Redne delnice
Borzna kotacija	Prva kotacija Ljubljanske borze, d.d.
Vrednost osnovnega kapitala	254.175.051,39 EUR
Število delnic	6.090.943
Število lastnih delnic	42.192
Število delničarjev	2.686

Lastniška struktura družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., na dan 30.11.2014:



Največji delničarji

Deset največjih delničarjev družbe je imelo na dan 30.11.2014 v lasti **97,32 %** družbe.

Največji delničarji	Država	Število delnic	Delež
Agrokor d.d.	Hrvaška	3.040.597	49,92%
Agrokor Investments B.V.	Nizozemska	2.325.582	38,18%
Societe Generale - Splitska Banka d.d.	Hrvaška	396.785	6,51%
Hypo Alpe-Adria-Bank d.d	Hrvaška	173.464	2,85%
Galić Josip	Hrvaška	21.525	0,35%
Erste Group Bank AG	Avstrija	17.415	0,29%
Gustavia Balkan	Švedska	10.000	0,16%
Horvat Jože	Slovenija	1.231	0,02%
Banque Pictet and Cie SA	Švica	1.107	0,02%
Clearsteam Banking SA	Luksemburg	969	0,02%
Skupaj		5.988.675	97,32%

Tuji delničarji

Na dan 30.11.2014 je delež tujih investitorjev v družbi Poslovni sistem Mercator, d.d., znašal **97,40 %**, .

Delnice v lasti članov uprave in nadzornega sveta na dan 30.11.2014

	Ime in priimek	Funkcija	Število delnic	Delež
Uprava				
1	Toni Balažič	predsednik uprave	0	0,0000%
2	Drago Kavšek	član uprave	0	0,0000%
3	Igor Maroša	član uprave	0	0,0000%
Skupaj			0	0,0000%
Nadzorni svet				
1	Ante Todorić	predsednik nadzornega sveta	0	0,0000%
2	Matej Lahovnik	namestnik predsednika nadzornega sveta	0	0,0000%
3	Damir Kuštrak	član nadzornega sveta	0	0,0000%
4	Ivan Crnjac	član nadzornega sveta	0	0,0000%
5	Darko Knez	član nadzornega sveta	0	0,0000%
6	Ivica Mudrinić	član nadzornega sveta	0	0,0000%
7	Vesna Stojanovič	članica nadzornega sveta	36	0,0010%
8	Veljko Tatič	član nadzornega sveta	0	0,0000%
9	Ivan Valand	član nadzornega sveta	0	0,0000%
Skupaj			36	0,0010%

Dividendna politika

V letu 2014 družba ni izplačala dividend, prav tako se izplačilo ne predvideva v letu 2015.

Lastne delnice

Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., je imela na dan 30.11.2014 v lasti 42.192 lastnih delnic. Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., v obdobju 1-11 2014 ni kupovala, niti prodajala lastnih delnic.

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 2015 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, in Investment International, d.o.o.e.l., Makedonija;

(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	Plan 31.12.2015	Ocena	Indeks
		31.12.2014	Plan 31.12.2015/ Ocena 31.12.2014
SREDSTVA			
Dolgoročna sredstva			
Nepremičnine, naprave in oprema	1.706.371	1.687.582	101,1
Naložbene nepremičnine	2.491	2.614	95,3
Neopredmetena sredstva	18.856	22.698	83,1
Odložene terjatve za davek	17.438	15.830	110,2
Dana posojila in depoziti	29.748	31.259	95,2
Za prodajo razpoložljiva finančna sredstva	825	825	100,0
	1.775.729	1.760.808	100,8
Kratkoročna sredstva			
Zaloge	249.890	251.697	99,3
Terjatve do kupcev in druge terjatve	254.802	273.973	93,0
Terjatve za odmerjeni davek	0	0	-
Dana posojila in depoziti	22.008	24.453	90,0
Izpeljani finančni inštrumenti	5	5	100,0
Denar in denarni ustrezniki	32.274	32.285	100,0
	558.979	582.413	96,0
Skupaj sredstva	2.334.708	2.343.221	99,6
KAPITAL			
	756.161	696.509	108,6
OBVEZNOSTI			
Dolgoročne obveznosti			
Poslovne in druge obveznosti	1.069	1.058	101,0
Finančne obveznosti	769.782	816.578	94,3
Odložene obveznosti za davek	34.864	33.579	103,8
Rezervacije	19.736	19.711	100,1
	825.451	870.926	94,8
Kratkoročne obveznosti			
Poslovne in druge obveznosti	668.957	711.063	94,1
Obveznosti za odmerjeni davek	8.783	1.214	723,5
Finančne obveznosti	75.356	63.509	118,7
Izpeljani finančni inštrumenti	0	0	-
	753.096	775.786	97,1
Skupaj obveznosti	1.578.547	1.646.712	95,9
Skupaj kapital in obveznosti	2.334.708	2.343.221	99,6

Zgoščen konsolidirani izkaz poslovnega izida

v tisoč EUR	Plan 2015	Ocena 2014	Indeks Plan 2015/ Ocena 2014
Prihodki iz prodaje	2.854.401	2.669.043	106,9
Stroški prodanega blaga in stroški prodajanja	(2.682.032)	(2.578.322)	104,0
Stroški splošnih dejavnosti	(73.824)	(73.519)	100,4
Drugi poslovni prihodki	9.762	21.283	45,9
Poslovni izid iz poslovanja	108.307	38.485	281,4
Finančni prihodki	2.951	5.696	51,8
Finančni odhodki	(42.781)	(54.990)	77,8
Neto finančni odhodki	(39.830)	(49.294)	80,8
Poslovni izid pred obdavčitvijo	68.477	(10.809)	-
Davek	(8.825)	(2.135)	413,3
Čisti poslovni izid obračunskega obdobja	59.652	(12.944)	-

Pojasnila k zgoščenim konsolidiranim medletnim računovodskim izkazom

Pojasnila k zgoščenemu konsolidiranemu izkazu poslovnega izida

Prihodki iz prodaje

Skupina Mercator bo v letu 2015 ustvarila 2.854.401 tisoč EUR prihodkov iz prodaje, kar glede na oceno za leto 2014 pomeni 6,9-odstotno povečanje. Prihodki iz prodaje se bodo v Sloveniji povečali za 3,0 odstotka, v tujini pa za 12,2 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 2015 planirani v višini 2.682.032 tisoč EUR. Strošek amortizacije bo v letu 2015 znašal 74.005 tisoč EUR, za leto 2014 pa je ocenjen strošek amortizacije v višini 71.949 tisoč EUR.

Stroški splošnih dejavnosti

Stroški splošnih dejavnosti Skupine Mercator so za leto 2015 načrtovani v višini 73.824 tisoč EUR, kar bo za 0,4 odstotka več kot so ocenjeni za leto 2014. Zmanjšanje deleža stroškov splošnih dejavnosti v prihodkih iz prodaje je posledica ukrepov stroškovne racionalizacije.

Poslovni izid iz poslovanja

Skupina Mercator bo v letu 2015 ustvarila 108.307 tisoč EUR dobička iz poslovanja, kar je za 181,4 odstotkov več kot ocenjeno za leto 2014.

Finančni prihodki in odhodki

Finančni prihodki bodo v letu 2015 znašali 2.951 tisoč EUR, od katerih se načrtuje največ finančnih prihodkov iz obresti (1.981 tisoč EUR).

Finančni odhodki bodo v letu 2015 znašali 42.781 tisoč EUR, od katerih se načrtuje največ finančnih odhodkov iz obresti (28.102 tisoč EUR).

Poslovni izid pred obdavčitvijo

Skupina Mercator za leto 2015 načrtuje ustvariti 68.477 tisoč EUR poslovnega izida pred obdavčitvijo.

Čisti poslovni izid obračunskega obdobja

Načrtovan čisti dobiček Skupine Mercator za leto 2015 je 59.652 tisoč EUR.

Denarni tok iz poslovanja (EBITDA)

Denarni tok iz poslovanja (EBITDA) Skupine Mercator v letu 2015 je načrtovan v višini 182.312 tisoč EUR, kar je za 65,1 odstotka več, kot je ocenjen za predhodno leto.

Pojasnila k zgoščenemu konsolidiranemu izkazu finančnega položaja

Sredstva

Na dan 31.12.2015 se za Skupino Mercator načrtuje sredstva v višini 2.334.708 tisoč EUR, kar glede na oceno na dan 31.12.2014 pomeni zmanjšanje za 8.513 tisoč EUR.

Vrednost dolgoročnih sredstev Skupine Mercator na dan 31.12.2015 je načrtovana v višini 1.775.729 tisoč EUR, kar je za 14.921 tisoč EUR več, kot je ocenjeno stanje na dan 31.12.2014. Največji delež v dolgoročnih sredstvih bodo predstavljala osnovna sredstva in sicer 97,3 % (1.727.718 tisoč EUR), katerih vrednost bo za 14.824 tisoč EUR višja od ocene konec leta 2014.

Vrednost kratkoročnih sredstev Skupine Mercator na dan 31.12.2015 je načrtovana v višini 558.979 tisoč EUR, kar je za 23.434 tisoč EUR manj kot znaša ocena konec leta 2014. Največji delež bodo predstavljale terjatve do kupcev in druge terjatve (45,6 %) ter zaloge (44,7 %).

Kapital in obveznosti

Kapital Skupine Mercator na dan 31.12.2015 je načrtovan v višini 756.161 tisoč EUR, kar je za 59.652 tisoč EUR oziroma 8,6 odstotka več kot znaša ocena konec leta 2014.

Na dan 31.12.2015 je vrednost celotnih finančnih obveznosti načrtovana v višini 845.138 tisoč EUR, kar je za 34.949 tisoč EUR manj, kot znaša ocena konec leta 2014. Neto finančni dolg Skupine Mercator, izračunan kot razlika med finančnimi obveznostmi in finančnimi sredstvi Skupine Mercator, bo na dan 31.12.2015 znašal 760.278 tisoč EUR (ocena na dan 31.12.2014: 791.262 tisoč EUR).

Na dan 31.12.2015 so načrtovane rezervacije v višini 19.736 tisoč EUR. Glede na oceno konec leta 2014 se bodo rezervacije povečale za 25 tisoč EUR. Poslovne in druge obveznosti bodo na dan 31.12.2015 znašale 670.027 tisoč EUR in se bodo glede na oceno konec leta 2014 znižale za 42.095 tisoč EUR.

Na dan 31.12.2015 je načrtovana dolgoročna pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri v Skupini Mercator v višini 89,1 %, kar je enak delež kot v oceni na koncu leta 2014.