



Mercator

GOSPODARSKI NAČRT SKUPINE MERCATOR IN DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR, D.D., ZA LETO 2007



Poslovni sistem Mercator, d.d.
Uprava

December 2006

KAZALO

POVZETEK	3
UVOD	5
KLJUČNI ŠTEVILČNI PODATKI O POSLOVANJU V LETU 2007	8
SPLOŠNI PODATKI	8
SESTAVA IN ORGANIZIRANOST SKUPINE MERCATOR	9
LASTNIŠKA STRUKTURA	10
UPRAVLJANJE PODJETJA	10
STRATEŠKE USMERITVE SKUPINE MERCATOR	12
VIZIJA	12
POSŁANSTVO	12
VREDNOTE KORPORACIJSKE KULTURE	12
STRATEŠKE USMERITVE	14
STRATEŠKI CILJI	14
KLJUČNI CILJI IN NALOGE V LETU 2007	16
IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO GOSPODARSKEGA NAČRTA	18
MAKROEKONOMSKA IZHODIŠČA	18
MIKROEKONOMSKA IZHODIŠČA	18
ANALIZA TRŽNEGA POLOŽAJA SKUPINE MERCATOR	20
NAČRTOVANE AKTIVNOSTI SKUPINE MERCATOR	25
RAZVOJ IN NALOŽBE	25
TRŽENJE	29
UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI IN ODNOSI Z DOBAVITELJI	41
PRODAJA	43
LOGISTIKA	44
ZAPOSLENI	45
ORGANIZACIJA IN KAKOVOST	46
DRUŽBENO ODGOVORNO RAVNANJE IN OKOLJEVARSTVENE DEJAVNOSTI	48
INFORMATIKA	51
FINANČNO POSLOVANJE	54
ODNOSI Z DELNIČARJI	56
UPRAVLJANJE S TVEGANJI	57
POSLOVANJE DRUŽB SKUPINE MERCATOR	61
NAČRT RAČUNOVODSKIH IZKAZOV	63
TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE	63
SESTAVA SKUPINE MERCATOR	63
RAČUNOVODSKI IZKAZI SKUPINE MERCATOR	64
RAČUNOVODSKI IZKAZI DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR, D.D.	73
ZAKLJUČEK	82

POVZETEK

Mercator v leto 2007 kot največje trgovsko podjetje v regiji z ambicioznim gospodarskim načrtom

Skupina Mercator v leto 2007 načrtuje 2,3 mlrd EUR (560,5 mlrd SIT) čistih prihodkov iz prodaje, kar predstavlja 14,3 % rast glede na oceno prihodkov leta 2006. Čisti poslovni izid je za leto 2007 načrtovan v višini 30,4 mio EUR (7,3 mlrd SIT), kar je za 13,5 % več od ocenjenega čistega poslovnega izida za leto 2006.

Čisti prihodki Skupine Mercator bodo v letu 2006 po oceni dosegli 2,0 mlrd EUR (490,2 mlrd SIT), kar predstavlja 5,3 % več, kot so bili načrtovani za leto 2006. Na preseganje načrta prihodkov vplivata dobra prodaja v letu 2006 zaradi razvojnih in trženjskih aktivnosti ter vključitev družbe M-Rodić, d.o.o., v Skupino Mercator v zadnjem četrtletju leta 2006, ki ni bila načrtovana z gospodarskim načrtom. Na nekoliko manjšo rast prihodkov v zadnjem četrtletju leta 2006 glede na ostala četrtletja pa vpliva dogovorjeno zmanjšanje obsega tranzitnih veleprodajnih poslov z nekaterimi večjimi veleprodajnimi kupci v Sloveniji. Na rast čistih prihodkov v letu 2007 pozitivno vplivajo: celoletna vključitev družbe M-Rodić, d.o.o., v Skupino Mercator (vpliv: 10,9 % rasti), načrtovana organska rast predvsem maloprodajne dejavnosti na vseh trgih (vpliv: 5,6 % rasti), negativno pa na rast vpliva načrtovano zmanjšanje predvsem tranzitne veleprodaje v Sloveniji (vpliv: -2,2 % rasti).

Čisti poslovni izid Skupine Mercator bo v letu 2006 po oceni dosegel 26,8 mio EUR (6,4 mlrd SIT), kar je v načrtovanih okvirih. Na poslovni izid leta 2006 so pozitivno vplivali naslednji dejavniki: dobra prodaja v Sloveniji, rast prodaje na Hrvaškem in v Srbiji, obvladovanje stroškov in produktivnosti ter vključitev družbe M-Rodić, d.o.o., v Skupino Mercator. Na poslovni izid pa so v letu 2006 negativno vplivali naslednji dejavniki: stroški integracije Erine dejavnosti na Hrvaškem in v Sloveniji, stroški uvedbe evra, zaprtje neživilskih trgovin ob nedeljah v pretežnem delu leta, visoka rast obrestnih mer ter večje davčne obremenitve. Načrtovana rast čistega poslovnega izida v letu 2007 kljub rastočim stroškom financiranja je predvsem posledica pomembnega povečanja načrtovanih kosmatih denarnih tokov iz poslovanja ob relativno nespremenjenih davčnih obremenitvah. Skupina Mercator v leto 2007 načrtuje 30,4 mio EUR (7,3 mlrd SIT) čistega dobička.

Kosmati denarni tok iz poslovanja bo v letu 2006 po oceni dosegel 128,6 mio EUR (30,8 mlrd SIT), kar je v načrtovanih okvirih. V letu 2007 se načrtuje v višini 153,1 mio EUR (36,7 mlrd SIT), kar predstavlja 19,0 % rast glede na oceno leta 2006. Visoka načrtovana rast kosmatih denarnih tokov je predvsem posledica: ambicioznega načrta razvojnih in investicijskih aktivnosti na ravni celotne skupine, povečevanja produktivnosti in stroškovne učinkovitosti v Sloveniji ter visoke rasti in posledično izkoriščana ekonomij obsega na trgih Srbije in Hrvaške.

Skupina Mercator v letu 2007 načrtuje za 202,3 mio EUR (48,5 mlrd SIT) **naložb v osnovna sredstva**, in sicer v razvoj maloprodajne mreže na vseh trgih delovanja, v optimizacijo logistične infrastrukture v Sloveniji in na Hrvaškem ter v prenovu informacijskih sistemov v Sloveniji. Večje načrtovane investicije v letu 2007 v Sloveniji obsegajo: prenovu in razširitev Mercator centra v Ljubljani, otvoritev drugega Mercator centra v Kopru, razširitev trgovskega centra na Ptuju ter gradnjo novih trgovskih centrov v Bohinjski Bistrici, Šentjerneju, Sevnici in Litiji. V tujini pa se načrtuje otvoritev naslednjih večjih objektov: drugega Mercator centra v Zagrebu, Mercator centra na Reki, Mercator centra v Novem Sadu, Rodić Mega marketa v Beogradu ter trgovskega centra v Zenici. Načrtovani obseg investicij, ki presega povprečni letni obseg investicij, določen s srednjeročnimi strateškimi usmeritvami, bo mogoče izvesti tudi zaradi preoblikovanja politike upravljanja z obveznostmi iz poslovanja v skladu s sprejeto nabavno politiko. Dosedanje politiko predčasne poravnave obveznosti do dobaviteljev s finančnimi popusti bo Skupina Mercator postopoma pri večini dobaviteljev na poslovno-finančno nevtralen način preoblikovala v plačevanje v dogovorjenih plačilnih rokih in s tem pridobila dodaten obratni kapital, ki ga bo namenila izvedbi investicijskih načrtov.

Tudi v letu 2007 bo Skupina Mercator nadaljevala s preučevanjem možnosti izvedbe **strateških povezav s primernimi trgovci na ključnih trgih izven Slovenije**. Ker je časovni okvir in način izvedbe strateških povezav težko zanesljivo opredeljevati, morebitne strateške povezave v gospodarskem načrtu za leto 2007 niso načrtovane. V primeru večjih povezav bo družba lastnikom predvidoma predlagala tudi izdajo novega kapitala za njihovo financiranje, poleg tega pa je Skupina Mercator že v letu 2006 skupaj z zunanjimi finančnimi svetovalci že začela preučevati možnosti **preoblikovanja politike financiranja trgovskih nepremičnin** s ciljem povečanja posojilne sposobnosti, podaljšanja ročnosti virov financiranja in zmanjšanja stroškov financiranja.

V letu 2007 se bo pomembno povečalo tudi **število zaposlenih**. Do konca leta 2007 naj bi bilo v Skupini Mercator 20.683 zaposlenih, kar je za 4,9 % več od ocenjenega števila zaposlenih na koncu leta 2006. Od tega bo konec leta 2007 33,4 % zaposlenih na trgih izven Slovenije.

Uprava ocenjuje, da ambiciozni gospodarski načrt za leto 2007 pomeni dosledno uresničevanje začrtanih strateških usmeritev Skupine Mercator ter izpolnjevanje njene vizije, postati vodilno trgovsko podjetje z živili in podobnim blagom v regiji jugovzhodne Evrope.

UVOD

Skupina Mercator ocenjuje, da bo v letu 2006 dosegla zastavljene ključne poslovne cilje, opredeljene v gospodarskem načrtu za leto 2006.

V letu 2006 je Skupina Mercator v skladu s strateškimi usmeritvami svoje poslovanje usmerila v doseg naslednjih ključnih ciljev: optimiranje poslovanja Skupine Mercator, ohranjanje tržnega deleža na domačem trgu, povečevanje tržnega deleža na tujih trgih, razvoj sistema ustvarjanja odnosa s kupci in linij trgovske znamke Mercator, razvoj novih prodajnih formatov in implementacija projekta upravljanja z blagovnimi skupinami.

Eden izmed največjih strateških izzivov Mercatorja v letu 2006 je bilo optimiranje poslovanja - povečanje produktivnosti dela, izboljšanje informacijske podpore in optimiranje logistične infrastrukture. Optimiranje organizacije dela je vključevalo prenovo mikro organizacije, delovnih procesov in informacijske strukture z namenom povečanja učinkovitosti in znižanja stroškov poslovanja, predvsem pa integracija prevzetih Erinih družb in dejavnosti v Sloveniji in na Hrvaškem v Skupino Mercator.

V okviru procesa konsolidacije dejavnosti trgovine so bile k družbi Poslovni sistem Mercator, d.d. pripojene družbe Savski otok, d.o.o., Mercator – Modna hiša, d.o.o., Mercator – SVS, d.d., Emona Maximarket, d.d., in Alpkomerc Tolmin, d.d. Januarja 2006 je bila v Skupino Mercator vključena Erina maloprodajna in veleprodajna mreža v Sloveniji. Na Hrvaškem je bila s 26.1.2006 izvedena formalna pripojitev družbe Era Tornado, d.o.o., z 28.2.2006 pa družbe Trgohit, d.o.o., k družbi Mercator – H, d.o.o.

V letu 2006 smo v Sloveniji in tujini odprli 2 Mercator Centra ter na Hrvaškem preuredili po Mercatorjevih standardih en Mercator Center; 3 nove in en prenovljen Trgovski center, 2 supermarketi, 2 Hura! diskonta ter izvedli več manjših in večjih prenov maloprodajnih enot. Širili smo se tudi na področju tekstilnega programa in programa Intersport.

Na tujih trgih smo nadaljevali z investicijami in iskanjem novih lokacij za širjenje maloprodajne mreže. Najbolj pomemben dogodek v tujini je bila sklenitev pogodbe o strateški povezavi na področju trgovske dejavnosti v Srbiji med Holdingom Rodić M&B in Poslovnim sistemom Mercator, d.d., dne 19.10.2006, ko je Mercator, d.d., postal 76 % lastnik družbe M - Rodić, d.o.o. Preostalih 24 % bo Holding Rodić M&B obdržal do leta 2008 (12 %) oz. 2009 (12 %), ko bosta tudi ta dva deleža prodana Mercatorju. Z uresničitvijo dogovora o strateškem partnerstvu je Mercator postal drugi največji trgovec na območju Srbije s približno 8 % tržnim deležem v letu 2006.

Z namenom izvedbe strateške povezave v Srbiji (za delno poplačilo kupnine za pridobitev večinskega lastniškega deleža družbe M – Rodić, d.o.o.), je Nadzorni svet družbe Mercator, d.d., izdal soglasje za izdajo novih delnic iz naslova odobrenega kapitala. Osnovni kapital

družbe se bo povečal z izdajo 174.517 navadnih imenskih delnic z nominalno vrednostjo 10.000,00 SIT.

Na področju trženjskih aktivnosti smo intenzivneje pristopili k nadgrajevanju sistema zvestobe. Izdelali smo strategijo in nadgradnjo programa zvestobe Mercator Pika z namenom oblikovanja celovitega sistema CRM (ustvarjanje odnosa s kupci) in vključitve novih storitev in ugodnosti za imetnike kartice Mercator Pika, ki jih je na vseh trgih našega delovanja že več kot 850.000. Ustanovili smo klub Uživajmo zdravo, namenjen ljudem vseh starosti, ki jih druži ideja zdravega načina življenja in pridobili že več kot 12.000 članov. S 1.8.2006 je Mercator kot prvi med slovenskimi trgovci vstopil na trg mobilnih komunikacij s trženjem predplačniških paketov M mobil. Ustanovili smo tudi klub M mobil. Pri razvoju linij trgovske znamke Mercator smo se osredotočili na razvoj nove generične linije z izdelki vsakdanje rabe za cenovno najbolj občutljive kupce. V vseh linijah trgovske znamke smo razvijali nove izdelke ter z inovativno komunikacijo in pospeševanjem prodaje spodbujali nakupe izdelkov v posamezni liniji. Skupaj v vseh linijah imamo več kot 1.200 izdelkov trgovske znamke Mercator in z njimi ustvarimo že 13 % delež v strukturi prodaje market programa na slovenskem trgu.

Tudi v letu 2006 smo organizirali srečanja s ključnimi interesnimi skupinami, s katerimi sodelujemo na različnih področjih. Z dobavitelji smo se srečali na tradicionalnih, sedmih, trženjskih dnevih, kjer smo jim predstavili strateške usmeritve, trženjsko strategijo in nabavno politiko Skupine Mercator in izpostavili področja, na katerih želimo z njimi sodelovati v letu 2006. S finančnimi partnerji smo se srečali šestič zapored in jim predstavili srednjeročne strateške usmeritve Skupine Mercator, pregled poslovanja v preteklem letu in finančno politiko za leto 2006. Za zaposlene smo pripravili tradicionalno druženje na športnih prireditvah Mercatorja in na Dnevu Mercatorja, ki je potekal v Velenju, udeležilo pa se ga je cca. 22.500 zaposlenih in njihovih družinskih članov.

V letu 2006 smo nadaljevali z izpolnjevanjem družbeno odgovorne vloge v vseh okoljih, v katerih delujemo, in sicer z osrednjim humanitarnim projektom »Branje povezuje«, že tretje leto zapored smo sodelovali v humanitarni akciji »Vsi smo bili otroci« ter z donatorskimi sredstvi omogočili Kliničnemu centru Ljubljana, nakup naprave CT. Prav tako smo z donatorskimi sredstvi pomagali posameznikom in družinam na tujih trgih. Za naše najmlajše smo pripravili igrico »Lumpijev gozdni dan«, organizirali »Mini olimpiado z Lumpijem« (v sodelovanju z Olimpijskim komitejem Slovenije) ter v sodelovanju s Svetom za preventivo in vzgojo v cestnem prometu RS predstavili vsebino vzgojno-preventivne akcije »Lumpijeva varna pot v šolo«. Poleg tega smo bili sponzor številnih športnih dogodkov in prireditev, med drugimi tudi Ljubljanskega maratona. Z donacijo knjižnice Otona Župančiča mestu Ljubljana pa Mercator rešuje tudi prostorsko stisko ene od osrednjih kulturnih ustanov v prestolnici.

V leto 2007 vstopamo z novimi ambicioznimi cilji in nalogami. V skladu s strateškimi usmeritvami v obdobju 2006 – 2010, načrtujemo, da bomo ostali vodilni trgovec v Sloveniji, ne samo po tržnem deležu ampak tudi po inovativnem nastopu na trgu – z vzpostavitvijo celovitega sistema za ustvarjanje odnosa s kupci z razvojem novih storitev in ugodnosti pri programu zvestobe, z razvojem novih linij trgovske znamke, predvsem z izdelki z dodano

vrednostjo za kupce, ter z razvojem prodajnih formatov, prilagojenih specifičnim potrebam kupcev v določenem okolju in razvojem novih tehnologij.

Naši ključni trgi za ohranjanje in širitev maloprodajne mreže ostajajo trgi Slovenije, Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine. Cilje glede tržnega deleža na tujih trgih nameravamo doseči s strateškimi povezavami in organsko širitvijo.

Skladno z načrtovano naložbeno politiko načrtujemo tudi v letu 2007 rast čistih prihodkov in kosmatega denarnega toka iz poslovanja glede na leto 2006. Visoke cilje smo si postavili tudi na segmentu povečevanja poslovne uspešnosti in učinkovitosti poslovnih procesov v Skupini Mercator ter na ta način poiskali tudi rezerve znotraj podjetja, ki jih bomo investirali predvsem v Mercatorjev osnovni cilj, to je v zadovoljstvo in zvestobo naših kupcev.

V Sloveniji bodo v letu 2007 na naše poslovanje vplivale tudi nove spremembe Zakona o trgovini in panožne pogodbe za trgovino. Skladno s spremembami Zakona o trgovini so od sredine novembra 2006 trgovine ponovno lahko odprte vse nedelje.

Leto 2007 pa bo zaznamoval še en velik dogodek, in sicer prevzem evra kot nacionalne valute. Priprave na prevzem evra potekajo v Mercatorju v okviru posebne projektne skupine. Najprej so bile naše aktivnosti usmerjene v pripravo in izvedbo dvojnega označevanja cen v tolarjih in v evrih, trenutno pa so v zaključni fazi aktivnosti, ki so potrebne za nemoten prehod poslovanja na drugo valuto ter za uvedbo evrskih bankovcev in kovancev. Ocenjujemo, da bo uvedba evra na dolgi rok prinesla številne prednosti pri poslovanju. Zagotovo se bodo zmanjšali konverzijski stroški, stroški plačilnega prometa, znižujejo se obrestne mere kot posledica odprave valutnega tveganja, povečala se bo mednarodna trgovina, itd. Nekateri učinki prevzema evra bodo vidni že takoj na začetku, večina pa šele na dolgi rok.

V Mercatorju bomo tudi v letu 2007 izpolnjevali naše poslanstvo in vrednote, ki so osredotočene v ustvarjanje koristi za vse interesne skupine, ki sodelujejo z Mercatorjem. Plan za leto 2007 je glede na tržne razmere ambiciozen, njegova uresničitev pa bo pomembno prispevala k uresničevanju načrtane strategije.

KLJUČNI ŠTEVILČNI PODATKI O POSLOVANJU V LETU 2007

	Skupina Mercator		
	Ocena 2006	Plan 2007	Indeks plan 2007/ocena 2006
Čisti prihodki iz prodaje (v tisoč EUR)	2.045.572	2.338.722	114,3
Poslovni izid iz poslovanja (v tisoč EUR)	64.025	81.463	127,2
Poslovni izid pred davki (v tisoč EUR)	38.351	43.798	114,2
Poslovni izid obračunskega obdobja (v tisoč EUR)	26.811	30.436	113,5
Kosmati denarni tok iz poslovanja (v tisoč EUR)	128.652	153.093	119,0
Naložbe v osnovna sredstva (v tisoč EUR)	158.023	202.282	128,0
Naložbe v dolgoročne finančne naložbe (v tisoč EUR)	117.347	0	-
Čista dobičkonosnost kapitala	4,6%	4,9%	106,5
Čista dobičkonosnost prihodkov	1,3%	1,3%	100,0
Kosmati denarni tok iz poslovanja na čiste prihodke iz prodaje	6,3%	6,5%	103,2
Število zaposlenih iz ur	16.971	19.363	114,1
Število zaposlenih po stanju	19.725	20.683	104,9

SPLOŠNI PODATKI

Ime podjetja	Poslovni sistem Mercator, d.d.
Skrajšano ime podjetja	Mercator, d.d.
Dejavnost	G 52.110 Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah z živili
Matična številka	5300231
Davčna številka	45884595
Številka vpisa v sodni register	1/02785/00
Datum vpisa v sodni register	12.10.1995
Nominalna vrednost delnice	10.000 SIT
Število izdanih in vplačanih delnic 30.11.2006	3.590.844
Kotacija delnic	Ljubljanska borza, d.d., borzna kotacija rednih delnic, oznaka MELR
Predsednik uprave	Žiga Debeljak
Člani uprave	Vera Aljančič Falež, Mateja Jesenek, Peter Zavrl
Predsednik nadzornega sveta	Robert Šega

SESTAVA IN ORGANIZIRANOST SKUPINE MERCATOR

Skupino Mercator sestavljajo trgovske in netrgovske družbe v industrijski, gostinski in storitveni dejavnosti. Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator), ki jo bodo v letu 2007 sestavljale naslednje družbe:

Trgovina		Netrgovina
Trgovina doma	Trgovina tujina	
Poslovni sistem Mercator, d.d.	M-H, d.o.o. (99,86%), Hrvaška	Pekarna Grosuplje, d.d. (75,13%)
M.COM, d.o.o. (100,00%)	M-S, d.o.o. (100,00%), Srbija	- Belpana, d.o.o. (100,00%), Hrvaška
	M-Rodič, d.o.o. (76,00%), Srbija	Eta, d.d. (97,33%)
	M-BH, d.o.o. (100,00%) BiH	M-Emba, d.d. (76,80%)
	Mercator Makedonija, d.o.o. (90,00%), Makedonija	M-Optima, d.o.o. (100,00%)
		M Hotel, d.o.o. (100,00%)

Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na drobno in debelo z izdelki široke porabe. V okviru trgovskega dela Skupine Mercator je trenutno glede na specializacijo izdelkov in storitev zaokrožena celovitost ponudbe v posebej oblikovanih programih:

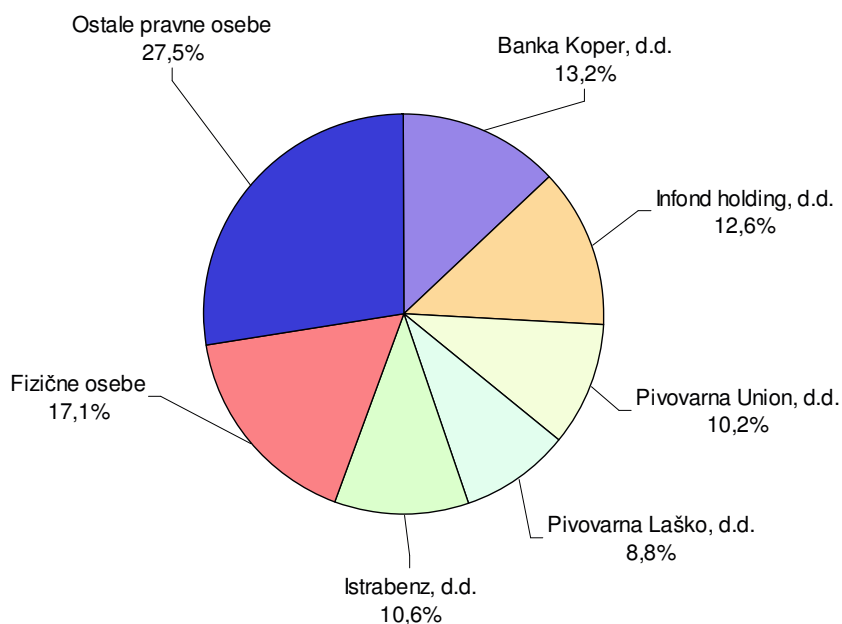
- **market program**, v okviru katerega razvijamo hipermarkete, supermarkete in manjše sosedske prodajalne, prodajalne udobja, Hura! diskonte in spletno trgovino. Pomemben del realizacije je tudi veleprodaja. Hura! diskonte razvijamo s ciljem zadovoljevanja potreb segmenta kupcev z nižjo kupno močjo in potrebe kupcev, ki se vedejo izrazito racionalno;
- **tehnični program**, ki združuje 4 programe: pohištvo in oprema, hišna in zabavna elektronika, gradbeni in inštalacijski material ter vrt in agro program;
- **tekstilni program in program lepote**, ki zajema oblačila za vse starostne skupine ter izbrano ponudbo drogerijskih in parfumerijskih izdelkov; v okviru programa razvijamo dva glavna tipa prodajaln z oblačili pod blagovnimi znamkama Modiana in Avenija mode, v okviru parfumerij in drogerij pa razvijamo prodajalne v okviru blagovne znamke Beautique;
- **Intersport**, za katerega je Mercator nosilec licence na slovenskem, hrvaškem, bosanskem in srbskem trgu, ter zajema priznane blagovne znamke športnih oblačil, obutve in opreme.

LASTNIŠKA STRUKTURA

Lastniška struktura

V delniški knjigi družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je bilo na dan 30.11.2006 vpisanih 17.241 delničarjev, kar v primerjavi s stanjem na dan 31.12.2005 (20.401 delničarjev) predstavlja zmanjšanje števila delničarjev za 3.160 ali 15,49 %.

Lastniška struktura družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., na dan 30.11.2006



UPRAVLJANJE PODJETJA

Upravljanje družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., in skupine povezanih podjetij temelji na zakonskih določilih, internih aktih in pravilnikih, pripravljenih skladno s standardi ISO in z uveljavljeno dobro poslovno prakso ter deluje skladno z dvotirnim sistemom upravljanja. Družbo vodi štiričlanska uprava, njeno delovanje pa nadzoruje nadzorni svet.

Nadzorni svet družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., ima deset članov. Polovico članov, ki zastopajo interese delničarjev, izvoli skupščina, člane, ki zastopajo interese delavcev, pa v skladu z Zakonom o sodelovanju delavcev pri upravljanju izvoli svet delavcev koncerna in s tem seznani skupščino družbe ali upravo.

Nadzorni svet

Na dan 30.11.2006 sestavlja nadzorni svet družbe deset članov. V nadaljevanju je prikazan pregled delnic MELR v lasti članov nadzornega sveta družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.:

	Predsednik nadzornega sveta	Število delnic	Delež
1.	Robert Šega	0	0,00000 %
	Člani nadzornega sveta (predstavniki kapitala)		
2.	Kristjan Sušinski, namestnik predsednika	300	0,00835 %
3.	Matjaž Božič	0	0,00000 %
4.	Dušan Mohorko	0	0,00000 %
5.	Mateja Vidnar	0	0,00000 %
	Člani nadzornega sveta (predstavniki delavcev)		
6.	Ksenija Bračič	0	0,00000 %
7.	Jože Cvetek	2.000	0,05570 %
8.	Dragica Derganc	0	0,00000 %
9.	Jelka Žekar	500	0,01392 %
10.	Ivica Župetič	0	0,00000 %
	SKUPAJ	2.800	0,07798 %

Uprava

Družbo Poslovni sistem Mercator, d.d., vodi uprava, ki jo sestavljajo predsednik in trije člani uprave, ki jim je s 1.1.2006 začel teči petletni mandat.

Na dan 30.11.2006 so imeli člani uprave družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., v lasti naslednje število delnic družbe (MELR):

Ime in priimek	Število delnic	Delež
Žiga Debeljak	1.100	0,03063 %
Vera Aljančič Falež	30	0,00084 %
Mateja Jesenek	1.000	0,02785 %
Peter Zavrl	60	0,00167 %
SKUPAJ	2.190	0,06099 %

STRATEŠKE USMERITVE SKUPINE MERCATOR

Vizija, poslanstvo, vrednote in strateške usmeritve Skupine Mercator so povzeti iz gradiva 'Strateške usmeritve Skupine Mercator v obdobju 2006 – 2010', ki so bile v okviru imenovanja nove Uprave Mercatorja predstavljene in potrjene na seji Nadzornega sveta dne 13. decembra 2005.

VIZIJA

Biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v Jugovzhodni Evropi.

POSLANSTVO

Z našim poslovnim delovanjem ustvarjamo:

- koristi za potrošnike z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in konkurenčnimi cenami,
- koristi za zaposlene z zagotavljanjem varnega in prijetnega delovnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja,
- koristi za dobavitelje s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na tujih trgih,
- koristi za lastnike z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, povečevanjem poslovne učinkovitosti in povečevanjem tržne vrednosti podjetja,
- koristi za širše okolje z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja.

VREDNOTE KORPORACIJSKE KULTURE

Povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje. Vrednote so:

- močno timsko delo,
- odkritost v odnosih,
- spodbujanje ustvarjalnosti,
- motiviranje sodelavcev.

Nihče ne pozna želja kupcev bolje od nas. Vrednote so:

- dosledno izobraževanje doma in v tujini,
- stalen prenos znanja,
- zagotavljanje osebne rasti in razvoja,
- izjemna konkurenčnost kadrov.

Naše poslovanje je v vsakem trenutku in na vseh ravneh skrbno in pregledno. Vrednote so:

- konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva,
- dostopnost do ključnih informacij,
- doslednost in poštenost.

Širimo se s čvrsto korporacijsko kulturo. Vrednote so:

- usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog,
- razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju.



Povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje: • močno timsko delo • odkritost v odnosih • spodbujanje ustvarjalnosti • motiviranje sodelavcev	Nihče ne pozna želja kupcev bolje od nas: • dosledno izobraževanje doma in v tujini • stalen prenos znanja • zagotavljanje osebne rasti in razvoja • izjemna konkurenčnost kadrov	Naše poslovanje je v vsakem trenutku in na vseh ravneh skrbno in pregledno: • konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva • dostopnost do ključnih informacij • doslednost in poštenost	Širimo se s čvrsto korporacijsko kulturo: • usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog • razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju
--	---	--	---

STRATEŠKE USMERITVE

1. **NAJVEČJI TRGOVEC V SLOVENIJI:** Ohraniti vodilni tržni delež v market programu v Sloveniji z:
 - izboljševanjem konkurenčnosti ponudbe in
 - razvojem maloprodajne mreže.
2. **VODILNI TRGOVEC NA SOSEDNIH TRGIH JV EVROPE:** Postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine s:
 - strateškimi povezavami in
 - razvojem lastne maloprodajne mreže.
3. **VSTOP NA DRUGE TRGE JV EVROPE:** Vstopiti oziroma zagotoviti možnost vstopa na druge trge Jugovzhodne Evrope, kjer obstaja potencial postati eden od petih vodilnih trgovcev v market programu, z:
 - nakupi privlačnih lokacij,
 - razvojem maloprodajne mreže in
 - strateškimi povezavami.
4. **RAZVOJ NEMARKET PROGRAMOV:** Razvijati nemarket programe, ki:
 - omogočajo izkoriščanje pozitivnih sinergij z market programom in/ali
 - predstavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok.
5. **DOBIČKONOSNO POSLOVANJE:** Zagotavljati dobičkonosno poslovanje z:
 - ukrepi za ohranjanje trgovskih marž,
 - ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečevanje produktivnosti ter
 - ukrepi za povečevanje produktivnosti investiranega kapitala.

STRATEŠKI CILJI

Do leta 2010 načrtujemo naslednje cilje:

1. RAST ČISTIH PRIHODKOV TRGOVSKE DEJAVNOSTI

- a. povprečna letna organska rast v EUR: 5 %;
- b. dodatna rast s strateškimi povezavami

2. CILJNI TRŽNI DELEŽI

Do leta 2010:

- | | |
|-------------------------|--|
| a. Slovenija | 40 % |
| b. Hrvaška | 12 % (7 % organsko + 5 % strateške povezave) |
| c. Srbija | 10 % (4 % organsko + 6 % strateške povezave) |
| d. Bosna in Hercegovina | 5 % |

3. NALOŽBE IN VIRI FINANCIRANJA NALOŽB

- a. letne naložbe v višini 130 – 150 mio EUR
- b. izdaja novega kapitala za izvedbo strateških povezav

4. POSLOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST

- a. s programom splošne racionalizacije poslovanja Skupine Mercator (program OPTSM) doseči najmanj 40 mio EUR prihrankov na letni ravni od 2008 dalje (brez stroškov implementacije);
- b. s programom upravljanja z blagovnimi skupinami (program UBS) doseči najmanj 20 mio EUR učinkov na letni ravni od 2009 dalje (brez stroškov implementacije);
- c. rast kosmatih denarnih tokov iz poslovanja mora biti za 1 odstotno točko hitrejša od rasti čistih prihodkov iz prodaje;
- d. zagotavljati najmanj 1 % povprečno letno rast ekonomske produktivnosti dela v obdobju 2006 – 2010;
- e. zagotavljati najmanj 1 % povprečno letno rast produktivnosti investiranega kapitala v obdobju 2006 – 2010.

KLJUČNI CILJI IN NALOGE V LETU 2007

V letu 2007 nameravamo v Skupini Mercator v okviru petih zastavljenih strateških usmeritev izvajati naslednje aktivnosti za njihovo uresničevanje:

1. NAJVEČJI TRGOVEC V SLOVENIJI

- ✓ nadaljevati s širjenjem maloprodajne mreže v Sloveniji z novogradnjami, razširitvami, preureditvami in posodobitvami;
- ✓ razširiti spletno trgovino na ostale kraje v Sloveniji, vzpostaviti komercialno usmerjeno spletno mesto s poudarkom na projektih pospeševanja prodaje; ločitev korporativne vsebine od t.i. prodajnih vsebin;
- ✓ predvidoma 1.2.2007 uvesti gotovinsko in plačilno-kreditno poslovno kartico Mercator Pika, ki bo namenjena pravnim osebam za njihove nakupe v Mercatorjevi maloprodajni mreži;
- ✓ širiti in izboljševati ponudbo partnerjev v sistemu Mercator Pika kartice: finančne, zavarovalniške, bančne storitve, turizem;
- ✓ nadgradnja ponudbe mobilne telefonije, ugodnejša ponudba mobilnih telefonov in storitev, bonitetna lestvica za porabo na predplačniškemu računu M mobil ter povezava na Mercatorjevo ponudbo;
- ✓ v sklopu kluba Uživajmo zdravo imetnikom Mercator Pika kartice nuditi dodatne strokovno-izobraževalne vsebine in ugodne nakupe, zanimive za ta segment kupcev. Skladno s ciljem Mercatorja, da blagovnici Maximarket dvignemo ugled, v letu 2007 ustanovitev posebnega kluba Maxi za imetnike Mercator Pika kartice, ki bo zvestim kupcem nudil še dodatne ugodnosti in storitve v sklopu njihove priljubljene blagovnice;
- ✓ razvijanje celovitega sistema za upravljanje odnosa s kupci – CRM: analiziranje podatkov o nakupih imetnikov Mercator Pika kartice in priprava usmerjenih operativnih aktivnosti pospeševanja prodaje v Sloveniji in na tujih trgih;
- ✓ graditi prepoznavnost in pozitivno podobo z močno komunikacijsko podporo ključnih projektov trgovske znamke (Lumpi, »Mizica, pogrni se!«, Zdravo življenje in linija Mercator); intenzivno širiti število izdelkov v linijah trgovske znamke Mercator; uvedba ekskluzivne priložnostne linije s trendovskim, umetniškim dizajnom in zaokroženo ponudbo izdelkov;
- ✓ prilagajanje prodajnih formatov nakupnemu okolju (nova tipizacija maloprodajne mreže, prilagajanje in razvoj obstoječih in novih prodajnih formatov) ter razvoj novih tehnologij v Mercatorjevih prodajalnah;
- ✓ izvesti večjo humanitarno akcijo, ki bo vsebinsko nadaljevanje dve leti trajajoče in prepoznavne vloge Mercatorja na področju bralne kulture in varovanja kulturne dediščine; dobrodelne akcije z dobavitelji; sponzoriranje in donatorstvo bo usmerjeno v razvoj izobraževanja, kulture in športa ter humanitarnih projektov;
- ✓ investirati v osnovna sredstva 97,3 mio EUR;

2. VODILNI TRGOVEC NA SOSEDNJIH TRGIH JV EVROPE

- ✓ odpreti nakupovalne centre v Zagrebu, Reki in trgovski center v Labinu na Hrvaškem, trgovski center v Zenici v Bosni in Hercegovini ter Rodić Mega market center v Beogradu in Mercator center v Novem Sadu v Srbiji;
- ✓ preučiti možnosti izvedbe in glede na priložnosti izvesti strateške povezave z lokalnimi trgovskimi verigami na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini;
- ✓ vzpostaviti spletno trgovino na Hrvaškem ter uvesti spletni portal Mercator Pika na Hrvaškem;
- ✓ posebno pozornost nameniti proaktivni izvedbi tržnih analiz potencialnih lokacij za umestitev Mercatorjevih prodajnih programov na tujih trgih, izvedbi poglobljenih analiz potencialnih mikro trgov za širitev Mercatorjeve maloprodajne mreže, predvsem v glavnih mestih držav, kjer smo že prisotni;
- ✓ nadaljevati s prilagajanjem trženjskih aktivnosti regionalnim in lokalnim potrebam ter nadaljevati s širjenjem zvestobe s kartico Mercator Pika;
- ✓ investirati v osnovna sredstva 101,5 mio EUR;

3. VSTOP NA DRUGE TRGE JV EVROPE

- ✓ izvesti poglobljene analize potencialnih mikro trgov za širitev Mercatorjeve maloprodajne mreže na trgu Makedonije in Črne Gore;

4. RAZVOJ NEMARKET PROGRAMOV

- ✓ iskati morebitne strateške partnerje za posamezne nemarket programe z možnostjo dostopa do globalnih nabavnih virov; s tem bi se konkurenčnost Mercatorja na tem področju še povečala;
- ✓ iskati še večje sinergijske učinke nemarket programa z market programom;
- ✓ uvesti koncept upravljanja z blagovnimi skupinami;

5. DOBIČKONOSNO POSLOVANJE

- ✓ nadaljevati z izvajanjem štirih strateških programov optimizacije:
 - optimiranje poslovanja Skupine Mercator,
 - prenova informacijskega sistema,
 - optimizacija logistične infrastrukture,
 - upravljanje z blagovnimi skupinami;
- ✓ zagotavljati rast prihodkov;
- ✓ izboljšati upravljanje z obratnim kapitalom;
- ✓ dezinvestirati poslovno nepotrebno poslovno in finančno premoženje;
- ✓ povečevati sposobnost ustvarjanja denarnih tokov in ustvarjati vrednost za lastnike.

IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO GOSPODARSKEGA NAČRTA

MAKROEKONOMSKA IZHODIŠČA

Gospodarski načrt za leto 2007 je pripravljen ob naslednjih makroekonomskih predpostavkah na posameznih trgih, na katerih Skupina Mercator posluje.

Podatek	Slovenija	Hrvaška	Bosna in Hercegovina	Srbija
Rast BDP (v %)	4,3%	4,5%	5,2%	5,0%
Inflacija - leto / leto (v %)	2,7%	2,5%	2,5%	7,8%
EURIBOR - letno povprečje (v %)	3,8%	3,8%	3,8%	3,8%
Rast tečaja EUR - dec. / dec. (v %)	-	0,0%	0,0%	5,0%

MIKROEKONOMSKA IZHODIŠČA

Gospodarski načrt za leto 2007 temelji na naslednjih mikroekonomskih predpostavkah:

Predpostavke v zvezi z organiziranostjo Skupine Mercator

V letu 2007 organizacijske spremembe v Skupini Mercator niso načrtovane.

Ostale predpostavke

Čisti prihodki iz prodaje

- V trgovini je gibanje čistih prihodkov iz prodaje načrtovano skladno z dinamiko investicij oziroma dezinvesticij maloprodajnih enot, ob upoštevanju lokalnih razmer ter konkurence. V veleprodaji se načrtuje zmanjšanje prihodkov zaradi prekinitve predvsem tranzitnih dobav nekaterim večjim veleprodajnim kupcem.
- V netrgovini je gibanje čistih prihodkov iz prodaje načrtovano skladno z razmerami v posamezni dejavnosti in skladno z rastjo maloprodajne mreže Skupine Mercator in ostalih trgovskih družb, katerim dobavitelj so netrgovske družbe.

Razlika v ceni

Razlika v ceni je načrtovana skladno s pričakovano krepitvijo konkurence tako na slovenskem, kot na novih trgih, kjer je Mercator prisoten s svojo maloprodajno mrežo ter skladno s pričakovanimi vstopi novih konkurentov na trge.

Stroški

- rast stroškov amortizacije je načrtovana skladno s povečanjem osnovnih sredstev skupine;
- rast stroškov dela na zaposlenega v družbah Skupine Mercator je načrtovana skladno s pričakovanimi spremembami zaradi sprememb panožne kolektivne pogodbe v Sloveniji ter višino inflacije na novih trgih.

Finančni odhodki (prihodki) iz obresti

Finančni odhodki (prihodki) iz obresti se načrtujejo v skladu z zadolženostjo in makroekonomskimi predpostavkami.

Davčna politika

V Sloveniji in na novih trgih je upoštevana trenutna davčna zakonodaja ter vse načrtovane spremembe davčne zakonodaje na posameznih trgih v letu 2007.

Upravljanje z obratnimi sredstvi

Skladno s koncentracijo distribucijskih skladišč je načrtovano izboljšanje upravljanja z zalogami, obračanje terjatev pa je načrtovano skladno z gibanjem prihodkov od veleprodajne dejavnosti. Poslovne obveznosti so načrtovane skladno s spremenjeno politiko koriščenja cassascontov in gibanjem nabavne vrednosti prodanega blaga ter komercialno politiko, finančne obveznosti pa glede na predvidene potrebe ter v okviru sprejetih finančnih zavez do bank kreditodajalk.

ANALIZA TRŽNEGA POLOŽAJA SKUPINE MERCATOR

V nadaljevanju je prikazana kratka analiza tržnega položaja Skupine Mercator v dejavnosti trgovine na drobno z market programom na posameznih trgih.

SLOVENIJA

Na slovenskem trgu, ki obsega dva milijona prebivalcev, Mercator ohranja vodilni položaj trgovca z izdelki vsakdanje rabe z največjim tržnim deležem na trgu, ki je konec leta 2005 znašal 45 odstotkov (skupaj z Erinimi prodajalnami). Drugi trgovec je Spar z 21,7 odstotnim deležem in tretji Tuš s 14,8 odstotki. Največji trije trgovci tako zavzemajo 82 odstotkov trga.

Prvi med tujimi diskontnimi verigami je na slovenski trg vstopil Eurospin, konec leta 2005 je vstopil Aldi/Hofer, na vstop na trg v letu 2007 pa se pripravlja tudi Lidl.

Tržni deleži trgovskih verig v letih 2001 do 2005

Trgovsko podjetje	2001 (v %)	2002 (v %)	2003 (v %)	2004 (v %)	2005 (v %)
Mercator*	37,2	39,8	42,2	41,0	45,0
Spar	14,5	16,3	21,3	19,6	21,7
Tuš**	8,5	11,4	10,3	18,4	14,8
Vele	n.p.	2,3	2,4	-	-
Era	n.p.	3,4	4,3	2,4	-
Leclerc	2,3	1,7	1,8	1,5	1,6

* Tržni delež Mercatorja ne vključuje franšiznih prodajaln, od leta 2003 dalje tržni delež vključuje prevzete prodajalne Živil, od leta 2005 pa tudi Erine prodajalne.

** Tušev tržni delež v letu 2004 vključuje Vele, ki ga je prevzel julija 2004.

Opomba: GfK Gral Iteo je leta 2004 spremenil metodologijo merjenja tržnih deležev v Sloveniji. Po novi metodologiji se tržni deleži izračunavajo s panelom gospodinjstev (dejanski nakupi po računih iz prodajaln), pri prejšnjih merjenjih v raziskavi Slovenska trgovina pa je bila izvedena telefonska raziskava (nakupi prejšnjega dne po spominu). Zato je bil tržni delež Mercatorja, ki je na trgu zelo prepoznavna blagovna znamka, v prejšnjih letih rahlo precenjen.

Vir: GfK Gral-Iteo, Slovenska trgovina, Panel gospodinjstev, 2001-2005.

- SWOT analiza Mercatorja na slovenskem trgu

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Največji tržni delež na slovenskem trgu - Uveljavljena in visoko ugledna blagovna znamka - Jasna razvojna strategija - Močna korporacijska kultura in pripadnost zaposlenih - Razvita maloprodajna mreža - Razvoj različnih prodajnih programov ⇒ izkoriščanje sinergij - Visoka kakovost ponudbe in storitve – prijazni in strokovni prodajalci in poprodajna storitev - Kakovostna trgovska znamka - Razvit program zvestobe kupcev in baza zvestih kupcev - Partnerski odnos s ključnimi domačimi	- Še ne izpopolnjen in integriran informacijski in logistični sistem ter zaradi tega manjša učinkovitost procesov - Zaradi velikosti sistema manjša fleksibilnost - Neoptimalni programski splet z vidika najemnikov v Mercator Centrih (premalo atraktivne ponudbe znanih blagovnih znamk, predvsem na področju tekstila in obutve) - Širitev maloprodajne mreže konkurenčnih trgovcev, ki na mikro trgih pokrivajo obstoječe niše

- dobavitelji
- Vpetost v lokalno okolje
- Nakupovalna središča v vseh večjih slovenskih mestih in v vseh regijah
- Širitev uporabnosti kartice Mercator Pika na druga področja (turizem, telekomunikacije, gorivo ipd.) in na vse ostale trge Mercatorjevega delovanja
- Vpeljava zlate Pika kartice za najbolj zveste kupce
- Razvoj novih storitev: M mobil, klub Uživajmo zdravo

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Razvoj sistema upravljanja s kupci (CRM) in učinkovito izkoriščanje prednosti takšnega sistema pred konkurenco - Nadaljnji razvoj sistema upravljanja z blagovnimi skupinami - Nadaljnji razvoj trgovske znamke in širitev na področje nemarket programa - Širitev s franšizami v primeru vseh programov - Nadaljnja širitev in razvoj novih prodajnih formatov – prodajalna udobja, hard diskont - Nadaljnja širitev in nadgradnja uporabnosti kartice Mercator Pika - Vpeljava poslovne Pika kartice - Širitev spletne trgovine v ostala večja mesta v Sloveniji (Koper, Celje, Kranj) in na nemarket program - Širitev na tuje trge	- Vstop velikih evropskih trgovskih verig na slovenski trg – predvsem s prodajnim formatom hard diskont

HRVAŠKA

Vodilni položaj na Hrvaškem ima nacionalna trgovska veriga Konzum z 22,1 % tržnega deleža. Na Hrvaškem je Mercator v letu 2005 prevzel družbi Era Tornado, d.o.o., in TrgoHit, d.o.o. Skupaj s prevzetima družbama ocenjujemo, da ima Mercator na tem trgu v letu 2005 4 odstotni tržni delež. Na hrvaškem trgu se koncentracija v trgovini na drobno povečuje. Največjih pet trgovcev skupaj predstavlja 46 odstotkov trga.

Tržni delež največjih trgovcev na hrvaškem trgu v letih 2004 in 2005

2004 (v %)		2005 (v %)	
1. Konzum	19,5	1. Konzum	22,1
2. Getro	7,6	2. Getro	7,2
3. Billa	5,0	3. Billa	6,8
4. KTC	4,8	4. Kaufland	5,4
5. Kaufland	4,8	5. KTC	4,5
6. Mercator	2,1	7. Mercator*	4,0
7. Presoflex	2,0	6. Kerum	2,5
8. Kerum	1,9	8. Presoflex	1,9
9. Metro	1,7	9. Metro	1,8
10. Ipercoop	1,6	10. Ipercoop	1,4

* Ocena - vključno z Ero.

Vir: GfK, Panel gospodinjstev, 2004 – 2005.

Leta 2006 sta na trg vstopili trgovski verigi Kika, ki prodaja pohištvo, in diskontni trgovec Lidl. Slednji je 23. novembra odprl 13 diskontnih prodajaln v večjih mestih na Hrvaškem.

- **SWOT analiza Mercatorja na hrvaškem trgu**

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Vrhunska opremljenost prodajnega prostora - Visoka kakovost ponudbe in storitev - Jasna razvojna strategija - Razvoj različnih prodajnih programov ⇒ izkoriščanje sinergij - Korporativna kultura in pripadnost zaposlenih - Kakovostna trgovska znamka - Razvit sistem zvestobe kupcev – kartica Mercator Pika - Zelena kartica Mercator Pika – edinstvena med trgovci na trgu	- Majhen tržni delež - Pomanjkljivo razvita maloprodajna mreža - Pomanjkljivo razvit in integriran informacijski sistem - Ni primerne distribucijskega centra (po velikosti in opremljenosti) - Manjša sprejetost v lokalni skupnosti glede na nacionalne trgovce
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Intenziven razvoj maloprodajne mreže po vsej Hrvaški - Izvedba strateških povezav z lokalnimi trgovci - Upravljanje z blagovnimi skupinami - Razvoj novih prodajnih formatov - Razvoj in širjenje trgovske znamke v sodelovanju s hrvaškimi dobavitelji, razvoj linij Mizica, pogrni! se in Zdravo življenje - Povečanje števila uporabnikov kartice Mercator Pika - Vpeljava spletne trgovine - Vpeljava franšiznega sistema na Hrvaškem - Potencial za razvoj Hura diskontov v mestih z nižjo kupno močjo	- Zelo močna konkurenca na hrvaškem trgu s tendenco nadaljnjega zaostrovanja zaradi prihoda novih trgovskih verig - Vpliv političnih odnosov med Slovenijo in Hrvaško na javno mnenje

SRBIJA

Koncentracija na trgu Srbije je nizka, pet največjih trgovcev na trgu zavzema okoli 19-odstotni tržni delež. Delež majhnih prodajaln na trgu je še vedno prevladujoč. Mercator je v letu 2005 dosegal na tem trgu en odstotni tržni delež, po povezavi z družbo M-Rodić, d.o.o., pa znaša v letu 2006 okoli 8 %.

Tržni delež največjih trgovcev na srbskem trgu v letih 2004 in 2005

2004 (v %)		2005 (v %)	
1. Maxi (Delta M)	5	1. Maxi (Delta M)	7,0
2. Rodić	5	2. Rodić	6,0
3. C market	4	3. C market (Delta M)	3,6
4. Pekabeta (Delta M)	2	4. Pekabeta (Delta M)	1,1
5. Mercator	1	5. Mercator	1,0

* Vključno s Pekabeto.

Vir: GfK, Panel gospodinjstev, 2004 - 2005.

Dne 5.7.2006 je bila med Holdingom Rodić M&B in Poslovnim sistemom Mercator, d.d., podpisana pogodba o strateški povezavi na področju trgovske dejavnosti, ki je bila zaključena 19.10.2006. Na tej podlagi je Poslovni sistem Mercator, d.d., postal 76 % lastnik družbe M-Rodić, d.o.o., preostalih 24 % pa bo Holding Rodić M&B obdržal do leta 2008 (12 %) in 2009 (12 %), ko bosta tudi ta dva deleža prodana Mercatorju. Družba M-Rodić, d.o.o., je novoustanovljena družba, na katero je Holding Rodić M&B prenesel vso svojo trgovsko dejavnost ter s tem povezano premoženje in blagovne znamke.

- SWOT analiza Mercatorja na srbskem trgu

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Uveljavljeno dobro ime na trgu že iz časov skupne države - Z dogovorom o partnerstvu s Holdingom Rodić M&B je Mercator postal drugi trgovec v Srbiji - Razvoj različnih prodajnih programov ⇒ izkoriščanje sinergij - Močni marketinški projekti, razvit program zvestobe, plačilno-kreditne kartice - Proizvodni splet je prilagojen lokalnim okusom, veliko izdelkov je domačega porekla - Dobra likvidnost podjetja omogoča boljši položaj napram dobaviteljem - Razvita trgovska znamka	- Nima centralnega distribucijskega centra - Premalo razvit in neintegriran informacijski sistem - Nižja produktivnost - Manjše število izdelkov trgovske znamke
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Visoka rast trga - Neizkoriščen velik tržni potencial v Beogradu, ki ponuja možnost izgradnje še nekaj Mercator Centrov v mestu, - Neizkoriščen tržni potencial v ostalih mestih Srbije - Razvoj verige prodajaln M-Rodić - Širitev uporabnosti kartice Mercator Pika - Razvoj spletne trgovine	- Makroekonomska in politična nestabilnost - Manjša raven pravne varnosti - Necarinske uvozne ovire - Prihod tujih trgovskih verig - Nizka kupna moč v notranjosti Srbije - Siva ekonomija

BOSNA IN HERCEGOVINA

Koncentracija na trgu Bosne in Hercegovine je nizka – tržni delež petih največjih trgovcev na trgu je ocenjen na 17 odstotkov. Izrazite vodilne pozicije na trgu ne moremo pripisati nobenemu trgovcu. Tržni delež Mercatorja je v letu 2005 znašal 2 odstotka.

Tržni delež največjih trgovcev na trgu BiH v letu 2005

2005 (v%)	
1. Interex	6,1
2. VF Komerc	3,9
3. Tropic Centar	2,6
4. Bingo	2,3
5. Mercator	2,0
6. Omega	1,7
7. Robot	0,6

Opomba: V letu 2005 je bila izvedena prva raziskava o tržnih deležih na trgu BiH.
Vir: GfK, Panel gospodinjstev, 2005.

- **SWOT analiza Mercatorja na bosanskom trgu**

PREDNOSTI	SLABOSTI
- Uveljavljeno dobro ime Mercator na tržištu - Razvoj različnih prodajnih programov ⇒ izkoriščanje sinergij - Kakovostna ponudba in visoka kakovost storitve - Trenutno so Mercator Centri v BiH edinstvena nakupovalna središča, saj imajo najširši asortiman - Moderni nakupovalni centri in dobre lokacije - Dobro razvit program zvestobe z Mercator Pika kartico - Zelena Pika kartica – kot plačilno-kreditna kartica je edinstvena med karticami ostalih trgovskih verig na trgu - Razvita trgovska znamka - Dobra likvidnost podjetja omogoča boljšo pozicijo pri dobaviteljih - Aktivnost v lokalnem okolju	- Trenutna velikost podjetja ne omogoča ekonomije obsega - Distribucijski center še ne izvaja svoje dejavnosti celovito - Majhen tržni delež ne omogoča dobre pogajalske pozicije pri dobaviteljih - Slabo razvejana maloprodajna mreža - Premalo razvit in neintegriran informacijski sistem - Nižja produktivnost - Manjše število izdelkov trgovske znamke - Širjenje in razvoj lokalnih trgovcev
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
- Nerazvito tržišče BiH - Malo tujih konkurentov ⇒ izkoristiti odsotnost tujih konkurentov - Širitev v ostala večja mesta v BiH, kjer je z vidika števila prebivalcev in kupne moči dovolj velik tržni potencial - Razvijanje trgovske znamke z lokalnimi proizvajalci - Sodelovanje z lokalnimi proizvajalci - Razvoj spletne trgovine	- Nestabilna politična situacija v državi - Neurejeni predpisi in njihovo pogosto menjavanje - Različne ovire pri uvozu - Prihod tujih trgovskih verig - Nizka kupna moč - Siva ekonomija

NAČRTOVANE AKTIVNOSTI SKUPINE MERCATOR

RAZVOJ IN NALOŽBE

Naložbena dejavnost leta 2007 bo usmerjena na vse obstoječe trge Mercatorjevega delovanja in pomeni nadaljnje uresničevanje zastavljene strategije razvoja.

NALOŽBENE AKTIVNOSTI V TRGOVSKI DEJAVNOSTI

V letu 2007 načrtujemo v Skupini Mercator investicije v osnovna sredstva v višini 202,3 mio EUR. Vlaganja v nove prodajne zmogljivosti predstavljajo 77 % načrtovane vrednosti za investicije v osnovna sredstva, 9 % smo predvideli za prenove obstoječih prodajaln, dobre 4 % predstavljajo vlaganja v distribucijske centre, 8 % predstavljajo ostale naložbe, slaba 2 % pa so investicije netrgovskih družb. Naložbe na tujih trgih predstavljajo 50,5 % vseh načrtovanih investicij za leto 2007.

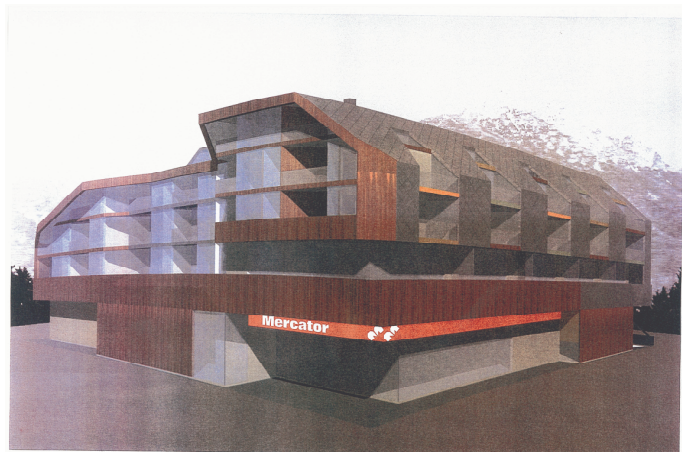
Pregled naložb Skupine Mercator po posameznih trgih

Država	Plan 2007 (v tisoč EUR)	Struktura (v %)
Slovenija	100.141	49,5
Skupaj naložbe v trgovski dejavnosti	97.301	48,1
Skupaj naložbe v netrgovski dejavnosti	2.840	1,4
Hrvaška	50.854	25,1
Skupaj naložbe v trgovski dejavnosti	50.269	24,9
Skupaj naložbe v netrgovski dejavnosti	585	0,3
Srbija	44.875	22,2
Bosna in Hercegovina	6.412	3,2
SKUPAJ	202.282	100,0

Večji investicijski projekti v Sloveniji, katerih otvoritev načrtujemo v letu 2007, so:

- **Trgovski Center Bohinjska Bistrica,**

ki bo deloval v sklopu Trgovsko – stanovanjskega objekta. Center bo imel 1.517 m² skupne površine. Največ prostora bo zavzel Mercatorjev supermarket. V Centru bo tudi manjša Modiana in štirje lokali dopolnilne ponudbe za oddajo v najem. Otvoritev je predvidena marca 2007.



- **Mercator Center Ptuj – Super mesto**

Z nakupom Merkurjevih poslovnih prostorov je Mercator leta 2006 postal večinski lastnik nakupovalnega centra Super mesto, ki ga bomo v letu 2007 preuredili v Mercator Center. Skupna površina centra, vključno z lokali drugih lastnikov, bo z manjšo dozidavo znašala 9.166 m². V objekt bomo poleg obstoječega Mercatorjevega hipermarketa umestili Modiano, drogerijo Beautique in tehnično prodajalno. Preostalih osem lokalov bomo oddali v najem. Otvoritev je predvidena poleti 2007.

- **Mercator Center Koper II (Emona Obala),**

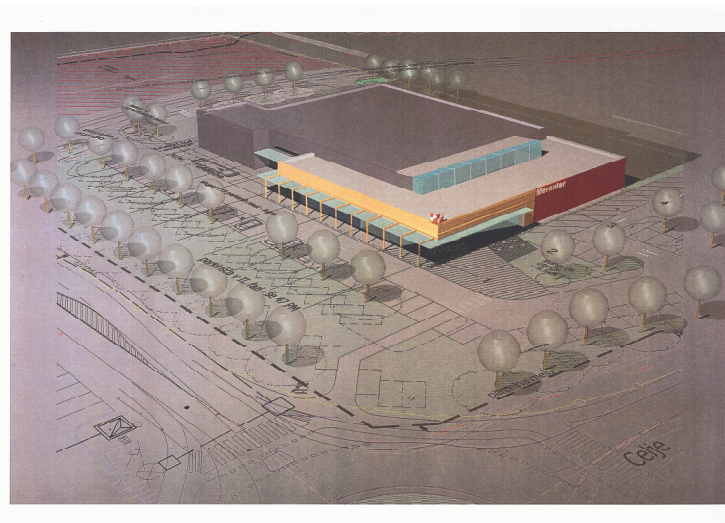
za kar bomo preuredili obstoječi objekt v Mercator Center, ki bo imel predvidoma 6.310 m² skupne površine. V njem bodo velik supermarket, tehnična prodajalna, prekladalno skladišče za logistiko in gostinski lokal za oddajo v najem. Otvoritev je predvidena jeseni 2007.

- **Trgovski Center Šentjernej**

bo imel 1.957 m² skupne površine. V njem bodo delovali velik supermarket in sedem najemniških lokalov. Otvoritev je predvidena za tretje četrtletje 2007.

- **Trgovski Center Sevnica**

bo imel 2.330 m² skupne površine. V njem bodo delovali velik supermarket, Modiana in pet najemniških lokalov. Otvoritev je predvidena v zadnjem četrtletju 2007.



- **Trgovski Center Litija**

bo imel 1.542 m² skupne površine. V njem bodo delovali velik supermarket, Modiana, Intersport in pet najemniških lokalov. Otvoritev je predvidena v zadnjem četrtletju 2007.

- **Mercator Center Ljubljana (Šiška) – razširitev**

Projekt razširitve MC Ljubljana predvideva za 12.216 m² povečanje skupnih površin objekta, tako da bi Center po novem razpolagal s 27.794 m² veliko površino. V sklopu razširitve želimo povečati in posodobiti vse Mercatorjeve prodajalne (hipermarket, Intersport, Avenijo mode, restavracijo) in na novo oblikovati privlačno dopolnilno ponudbo z izbranimi najemniki. Prenovljeni in razširjeni MC Ljubljana planiramo odpreti konec leta 2007.

Poleg zgoraj navedenih nakupovalnih centrov nameravamo leta 2007 odpreti nove supermarkete: v Dobrni, Šmartnem ob Paki, Bovcu, Škocjanu, Kobaridu in Komendi ter razširiti hipermarket Era na Ptuju. Investirali bomo tudi v program Hura! diskontov, in sicer načrtujemo otvoritve v Novem mestu, Sežani, Mariboru, Tolminu in Slovenj Gradcu. Celovito bomo prenovili tudi pet superet in preuredili veleprodajni skladišči v Levcu in Mariboru v prodajalni Cash & Carry.



Pomemben del sredstev za investicije bo v letu 2007 namenjen tudi optimizaciji logistične infrastrukture (4 mio EUR) in projektu prenove informacijskih sistemov (4 mio EUR).

V tujini, na trgih, kjer smo že prisotni, bomo svojo prodajno mrežo razširili z naslednjimi objekti:

- **Mercator Center Zagreb III,**

ki bo deloval v sklopu trgovsko – stanovanjskega objekta. Center bo imel 6.783 m² skupne površine, ki bo zavzemala celotno pritličje in prvo etažo osemnadstropnega objekta. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali velik hipermarket, Intersport, Modiana in trinajst lokalov dopolnilne ponudbe. Otvoritev je predvidena avgusta 2007.



- **Trgovski Center Labin**

bo imel približno 2.400 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali velik supermarket, Intersport, Modiana in predvidoma šest lokalov dopolnilne ponudbe. Otvoritev je predvidena jeseni 2007.

- **Mercator Center Rijeka**

bo imel 11.766 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali velik hipermarket, Intersport, Modiana in več lokalov dopolnilne ponudbe. Otvoritev je predvidena v zadnjem četrtletju 2007.

- **Mercator Center Novi Sad**

bo imel 20.822 m² skupne površine, ki se bodo nahajale v prvem in drugem nadstropju samostojnega objekta. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali velik hipermarket, Intersport, Avenija mode, Sinequanone, parfumerija Beautique, restavracija, dva kava bara Santana in več lokalov dopolnilne ponudbe. Otvoritev je predvidena poleti 2007.



- **Rodić Mega market Beograd**

bo deloval v najetih poslovnih prostorih Tržnega centra FOB, na površini 13.158 m². Poleg velikega hipermarketa, bomo površino zapolnili še z Modiano, Intersportom in drogerijo Beautique. Otvoritev je predvidena poleti 2007.

- **Trgovski Center Zenica**

bo imel okrog 2.100 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali velik supermarket in okrog šest lokalov dopolnilne ponudbe. Otvoritev je predvidena konec leta 2007.

Poleg zgoraj navedenih centrov bomo odprli tudi nove oz. prenovljene supermarkete: v Veliki Gorici, Senju, dva supermarketa v Bosni in Hercegovini, hipermarket v Somboru ter prenovili Mercator Center Čakovec in Mercator Center Pulo.

V letu 2007 bomo pričeli tudi z gradnjo Mercator Centra Zagreb II, supermarketa Inđija (Srbija), Mercator Centra Niš ter kupili zemljišče za gradnjo Mercator Centra Brčko.

NALOŽBENE DEJAVNOSTI V NETRGOVSKI DEJAVNOSTI

Pretežni del načrtovanih sredstev za investiranje v netrgovsko dejavnost predstavlja nakup opreme za (do)peko kruha in krušnega peciva Pekarne Grosuplje in Belpane, ki bo vgrajena v novih Mercatorjevih prodajalnah market programa in posamična proizvodna oprema družb Eta in Emba.

TRŽENJE

Temelji dolgoročne trženjske strategije

Kakovost življenja in s tem tudi prosti čas sta ob današnjem tempu življenja vse pomembnejša. Temelj naše trženjske strategije je, da želimo kupcem ponujati takšne izdelke in storitve, ki jim omogočajo čim bolj kakovostno izrabiti prosti čas v družbi najbližjih. Uresničujemo jo z oblikovanjem kakovostne in cenovno konkurenčne ponudbe, ki je nadgrajena z visokim nivojem storitve, s čimer za kupce ustvarjamo dodano vrednost. V Mercatorju bomo kupcem zagotavljali:

- Najboljšo ponudbo svežih izdelkov;
 - dnevno najboljša ponudba sadja in zelenjave po najboljših cenah,
 - ponudba zdravih izdelkov in
 - ponudba pripravljenih izdelkov.
- Najbolj zanimivo in modno ponudbo neživilskih izdelkov;
 - ponudba impulznih izdelkov in
 - privlačna ponudba izdelkov dom in ambient.
- Najbolj zanimivo ponudbo sezonskih izdelkov;
 - ugodni nakupi sezonsko najbolj zanimivih izdelkov
- Inovativnost pri ponudbi izdelkov in storitev:
 - razvoj novih tehnologij,
 - razvoj novih prodajnih formatov,
 - razvoj storitev: M mobil, klubi, programi zvestobe in novi partnerji.

Kupci Mercatorja

V skladu z osnovno usmeritvijo Skupine Mercator, katere bistvo je zadovoljstvo ljudi, ki stopajo v stik z Mercatorjem, redno in ažurno spremljamo nakupne navade in zadovoljstvo kupcev s posameznimi elementi ponudbe in storitve v naših prodajalnah. Le tako lahko naše aktivnosti nadgrajujemo in usmerjamo v smislu delovanja najboljšega sosedu. V okviru strateškega marketinga letno opravljamo številne tržne raziskave, ki omogočajo spremljanje dožemanja kupcev:

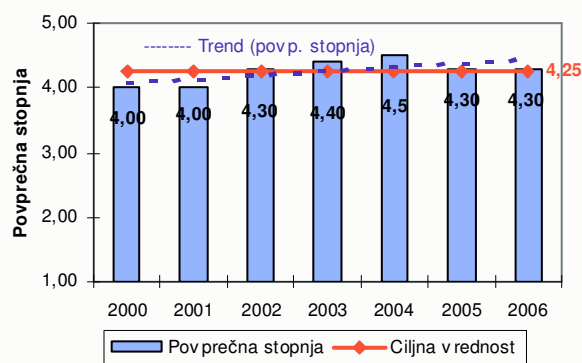
- raziskave kupcev (zadovoljstvo, kakovost storitev in ponudbe - Skrivnostni kupec ali Mystery Shopper, nakupne navade ter spremljanje pripomb, pritožb in pohval kupcev),

- raziskave s področja upravljanja z blagovnimi skupinami,
- raziskave o učinkovitosti oglaševanja,
- raziskave s področja analize trga in konkurence,
- raziskave, ki jih izvajamo v namen oblikovanja trženjskih strategij in politik ukrepov ter t.i. ad hoc raziskave.

Mercatorjevi kupci na posameznih trgih, kjer posluje podjetje, se precej razlikujejo glede na demografske značilnosti. Kupci na slovenskem trgu ne odstopajo v večji meri od populacije, kar pomeni, da glede na demografske značilnosti ne moremo oblikovati specifične skupine ciljnih kupcev. Na srbskem trgu so ključni najmlajši kupci ter tisti, ki so stari od 33 do 42 let. Tudi na bosanskem trgu je več mlajše populacije (nadpovprečen je predvsem delež kupcev starih od 25 do 32 let). Tako na slovenskem kot na hrvaškem trgu je več kot četrtina najpogostejših Mercatorjevih kupcev starejših od 51 let. Na hrvaškem in bosanskem trgu je nadpovprečen delež Mercatorjevih kupcev z najvišjo izobrazbo ter zaposlenih, medtem ko se na srbskem trgu ključni kupci še šolajo. Dohodek gospodinjstva na vseh treh tujih trgih je višji od povprečnega dohodka v populaciji. Največ kupcev na tujih trgih Mercatorjevega poslovanja večje nakupe opravi v supermarketih. Slovenski kupci izstopajo po tem, da nadpovprečno kupujejo v hipermarketih. Najpomembnejši kriterij za izbiro trgovine je cena izdelkov, ki je najpomembnejša je kupcem na bosanskem trgu, najmanj pomembna pa kupcem na srbskem trgu. Na slednjem v ospredje stopi kakovost izdelkov ter bližina trgovine pa tudi prijaznost trgovcev. Tudi na bosanskem trgu je precej pomembna prijaznost trgovcev, prav tako pa je v primerjavi z ostalimi trgi precej pomembna urejenost trgovine in njen delovni čas. Slovenski potrošniki, ki najpogosteje kupujejo v Mercatorju so kot kriterij za izbor trgovine v večji meri navajali število parkirnih mest ter posebne ponudbe v trgovini. Za hrvaške kupce pa lahko rečemo, da so jim vsi elementi na splošno nekoliko manj pomembni. Še posebej odstopajo v pripisovanju pomena kakovosti izdelkov, prijaznosti trgovcev ter urejenosti trgovine (CATI: PGM – Nakupne navade, 2006).

V naslednjem grafu je prikazan pozitiven trend rasti povprečne stopnje zadovoljstva kupcev v Sloveniji v letih 2000 do 2006. V letu 2002 smo presegli postavljeno ciljno vrednost, v letu 2006 pa povprečna stopnja zadovoljstva Mercatorjevih kupcev na področju market programa Sloveniji znaša tako kot leto poprej 4,3.

Povprečna stopnja zadovoljstva kupcev v letih 2000-2006 na področju market programa v Sloveniji:



Vir: AC Nielsen, CATI, 2000 – 2006.

Opis aktivnosti na področju strateškega marketinga

V nadaljevanju so predstavljeni cilji in aktivnosti po posameznih področjih strateškega marketinga: tržne raziskave, ustvarjanje odnosa s kupci, razvoj linij trgovske znamke, tržno komuniciranje ter pospeševanje prodaje.

Tržne raziskave

V tržnih raziskavah pripravljamo celovite podatke v podporo odločanja vodstvu o nadaljnjem razvoju Skupine Mercator, trženjskih strategijah za upravljanje blagovnih znamk v Skupini Mercator ter za oblikovanje dodane vrednosti za kupce.

V letu 2007 bomo zagotavljali podatke o kupcih (raziskave kupcev) in o trgu (trendi, konkurenčen položaj Skupine Mercator), spremljali poslovanje Skupine Mercator in podajali predloge nadaljnjega razvoja Skupine Mercator, analizirali, odgovarjali in poročali o prejetih pritožbah, pohvalah in mnenjih kupcev ter se trudili povečati doseg revije Mesec in števila naročnikov na e-bilten.

Ustvarjanje odnosov s kupci

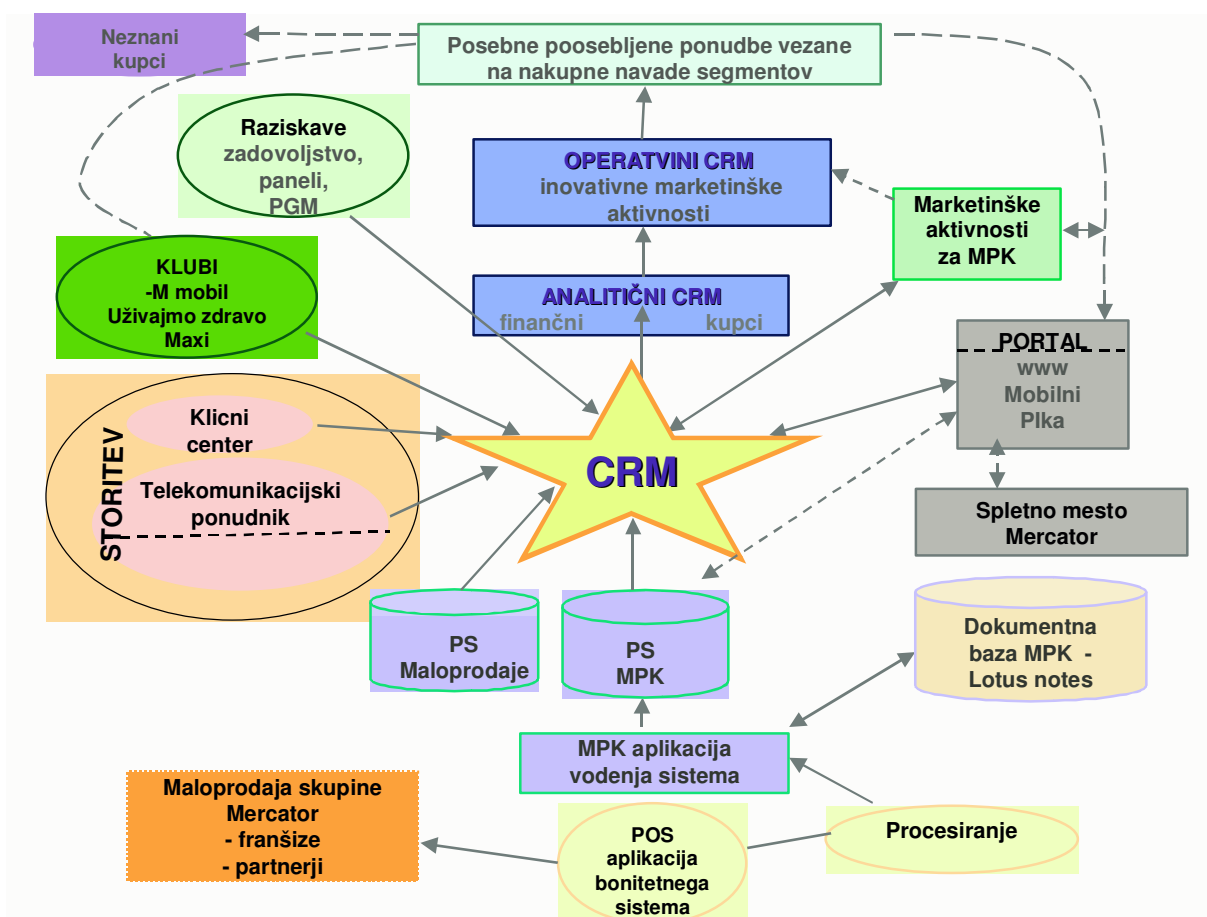
Tudi v letu 2007 bomo sledili viziji in poslanstvu Mercator Pika kartice (MPK), kot ključnemu instrumentu za večanje zvestobe Mercatorju, kar se bo v največji meri odražalo tako pri dodatnih ugodnostih pri nakupih kot tudi pri novostih za njihovo lažjo odločitev za nakup. Poleg teh ugodnosti želimo imetnike MPK skupaj s partnerji v sistemu presenečati in razvijati s pozornostmi ob njihovi zvestobi in dodanimi vrednostmi glede na njihovo stopnjo zvestobe in življenjski stil ter tako večati uporabnost MPK. S programom zvestobe pridobivamo nadgradnjo podatkov o vedenju kupcev, s katerim bomo naredili nakupno izkušnjo učinkovitejšo, s praviimi izdelki na pravih policah, ustreznimi cenami in promocijami. Uporaba baze podatkov nam nudi bistveno konkurenčno prednost na trgu. Z dodatnimi posebnimi aktivnostmi za imetnike Mercator Pika kartice želimo za posamezne ciljne kupce zbuditi čut pripadnosti Klubu Mercator.

Smernice za oblikovanje aktivnosti za leto 2007 z vidika trženjskih kot tudi poslovnih ciljev so:

- ⇒ povečevanje števila imetnikov Mercator Pika kartice v letu 2007 (**1.020.000 imetnikov MPK na vseh trgih Mercatorjevega delovanja**), s poudarkom povečati delež plačilno-kreditnih kartic;
- ⇒ oblikovanje dodatnih ugodnosti in presenečenj za zveste imetnike MPK v Mercatorju in v sodelovanju z zunanjimi partnerji v sistemu MPK;
- ⇒ povečevanje vrednosti nakupov opravljenih z Mercator Pika kartico:
 - ⇒ v Sloveniji v letu 2007 doseči **46 %**, na Hrvaškem **25-30 %**, v Srbiji **35 %** in v Bosni in Hercegovini **35 %** delež nakupov opravljenih z Mercator Pika kartico;
- ⇒ povečevanje vsestranske uporabnosti Mercator Pika kartice z vključevanjem **novih partnerjev v sistem MPK** tako v Sloveniji kot v tujini in pripravo ugodnosti: zavarovalniške, finančne, bančne storitve, turizem, telekomunikacije;

- ⇒ povečati in izboljšati dostop do informacij z vzpostavitvijo **lastnega kontaktnega centra**;
- ⇒ uvedba **spletnega portala Mercator Pika na Hrvaškem**, prenova spletnih strani Mercator na vseh trgih Mercatorjevega poslovanja, **razširitev internet trgovine** po Sloveniji in uvedba **internetne prodaje** na Hrvaškem;
- ⇒ uvedi **poslovno kartico Mercator Pika** v Sloveniji in zagotoviti dodatne ugodnosti za pravne osebe;
- ⇒ analiziranje podatkov o nakupih imetnikov Mercator Pika in priprava usmerjenih aktivnosti pospeševanja prodaje – **projekt CRM**;
- ⇒ optimizirati **informacijski sistem** poslovanja sistema MPK;
- ⇒ **prenova sistema MPK** na način, da bo sposoben naglega povečanja transakcij, ki ga doživljamo v Sloveniji in drugih državah, kjer je družba Mercator aktivna;
- ⇒ v letu 2007 bomo članom **kluba M mobil** in ostalim uporabnikom predplačniškega paketa M mobil omogočili še ugodnejšo ponudbo mobilnih telefonov in storitev; s programom zvestobe M mobil bomo nagrajevali tudi porabo na predplačniškem računu M mobil;
- ⇒ v **klubu Uživajmo zdravo** bomo imetnikom MPK nudili dodatne strokovno-izobraževalne vsebine. Skladno s ciljem Mercatorja, da blagovnici Maximarket dvignemo ugled, bomo v letu 2007 za imetnike MPK ustanovili poseben **klub Maxi**, ki bo zvestim kupcem nudil še dodatne ugodnosti in storitve v sklopu njihove priljubljene blagovnice.

V letu 2007 bomo na področju Ustvarjanja odnosov s kupci za vse aktivnosti poiskali tudi možnost uporabnosti na tujih trgih in jih izvajali s pomočjo vzpostavljenega celovitega sistema za upravljanje odnosa s kupci – CRM, ki bo zajemal naslednja področja:



Razvoj linij trgovske znamke

Trgovska znamka Mercator je trajen, strateški projekt, ki je zastopan v celotni Mercatorjevi maloprodajni mreži, v vseh franšiznih prodajalnah in v prodajalnah tipa Cash&Carry.

Na področju trgovske znamke želimo postati vodilni in najprepoznavnejši trgovec kakovostnih in konkurenčnih lastnih izdelkov v različnih segmentih ponudbe market programa v Sloveniji, ki bodo v zadovoljstvo vsem segmentom Mercatorjevih potrošnikov.

V letu 2007 bomo v sklopu razvoja trgovskih znamk zasledovali naslednje cilje:

- dvigovanje podobe Mercatorja kot trgovca s široko ponudbo kakovostnih izdelkov po ugodni ceni;
- z razvojem različnih linij trgovske znamke zagotavljanje zadovoljstva različnih ciljnih skupin potrošnikov, ki imajo različne življenjske navade in standard;
- širjenje razpoznavnosti Mercatorja, njegove osnovne trženjske strategije in ciljnih blagovnih skupin;
- povečevanje konkurenčnosti ponudbe na trgu;
- povečevanje dobičkonosnosti ponudbe;
- ustvarjanje dolgoročnih strateških partnerstev z dobavitelji.

V letu 2006 ustvarjamo 13 % delež prodaje linij trgovske znamke v skupni prodaji market programa. V prihodnosti nameravamo v skladu z zahtevami potrošnikov in njihovimi spreminjajočimi nakupnimi navadami še povečevati število izdelkov v obstoječih linijah in graditi na pridobivanju čim širšega kroga stalnih kupcev ter v skladu s srednjeročnim planom do konca leta 2008 doseči 20 % delež v celotni maloprodaji market programa. V letu 2007 želimo doseči 15 % delež v skupni prodaji.

Ključni projekti trgovske znamke, na katerih bomo v letu 2007 gradili prepoznavnost in pozitivno podobo, bodo tudi močno komunikacijsko podprti. Ti projekti so Lumpi, »Mizica, pogrni se!«, Zdravo življenje in linija Mercator. V letu 2007 načrtujemo prenovu linij Popolna nega, M-linija in Zdravo življenje. Več pozornosti bomo posvetili tudi ponudbi premium izdelkov v okviru obstoječih linij (»eko izdelki«), načrtujemo pa tudi uvedbo ekskluzivne priložnostne linije s trendovskim, umetniškim dizajnom in zaokroženo ponudbo izdelkov, s katero želimo predvsem dvigniti ugled Mercatorja kot trendovskega, nadstandardnega trgovca.

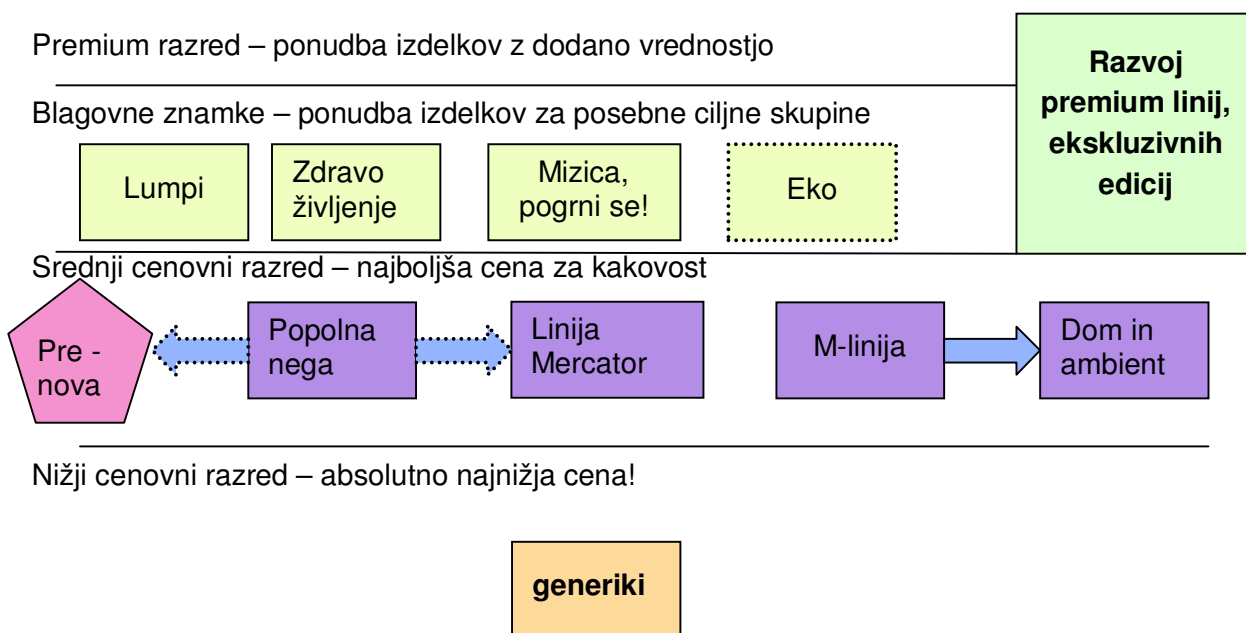
V letu 2007 se bodo izdelki trgovske znamke Mercator razvijali v sklopu naslednjih linij:

- **generični izdelki:** gre za linijo, ki smo jo v letu 2006 uvedli kot odziv na prihod diskontnih trgovcev in z namenom zagotavljanja najnižji cen v blagovnih skupinah, v katerih so kupci najbolj cenovno občutljivi. V linijo bomo vključevali izdelke vsakodnevne rabe v gospodinjstvu, v blagovnih skupinah, kjer je cenovna konkurenčnost velika in ji lahko sledimo z iskanjem cenejših nabavnih virov, oziroma z diferenciacijo v kakovosti. O izdelkih generične linije bomo kupce informirali predvsem v okviru prodajnega mesta, v letakih pa njihovih cen ne bomo dodatno zniževali.

- **linija Mercator:** v letu 2006 smo začeli z vizualno prenovo, ki jo bomo zaključili do konca leta 2007. V linijo Mercator, ki predstavlja najširšo linijo in vključuje vse blagovne skupine, bomo vključevali izdelke, ki sledijo filozofiji kakovost za ugodno ceno. V linijo bomo vključevali izdelke primerljive kakovosti izdelkom priznanih proizvajalcev, ki ne bodo vedno najcenejši v primerjavi z izdelki trgovskih znamk konkurenčnih trgovcev. Tako bomo nekaj izdelkov prestavili iz linije Mercator v linijo generikov → linijo generikov želimo spremeniti tako, da bomo kupcem zagotavljali najnižje cene na trgu (oblikovno ostane enaka - enostavno oblikovanje izdelkov). V linijo Mercator bomo uvrščali izdelke, ki bodo po kakovosti nad generičnimi izdelki. V tej liniji bodo vključeni izdelki, za katere bomo prepričani, da kupcu ponujajo najboljše razmerje med ceno in kakovostjo.
- **Popolna nega:** kozmetični izdelki te linije so namenjeni osebni negi moških in žensk, ki so pri nakupih racionalni in ne kupujejo kozmetičnih izdelkov le na osnovi poznanih blagovnih znamk, želijo pa pravo razmerje med ceno in kakovostjo. Linijo bomo v letu 2007 v celoti prenovili ter razširili z novimi izdelki.
- **M-linija:** linijo, ki danes vključuje bazični tekstil (spodnje perilo) in hišni tekstil (posteljnino, kuhinjske in druge tekstilne izdelke za vsakodnevno uporabo), bomo v letu 2007 oblikovno in vsebinsko prenovili. V prenovljeno linijo bomo uvrstili celovito ponudbo izdelkov iz programa dom in ambient, ki je eden ciljnih programov v Mercatorju.
- **Lumpi:** linijo Lumpi bomo v prihodnosti razvijali kot blagovno znamko, saj je s svojim prepoznavnim likom Lumpija presegla okvire trgovske znamke. V letu 2007 se bomo načrtno bolj usmerili v komunikacijo s primarno ciljno skupino, to je malčki do 6. leta starosti. Izdelki Lumpi morajo postati nabor najbolj kakovostnih izdelkov po ugodni ceni, ki so namenjeni malčkom, starši pa zaupajo v njihovo kakovost. Linijo Lumpi bomo oglaševali v dveh smereh – z nekomercialnimi vzgojno-izobraževalnimi in zabavnimi aktivnostmi za malčke, pri čemer bomo povabili k sodelovanju vseslovenske vzgojno-izobraževalne institucije; ter na drugi strani z oglaševanjem ponudbe izdelkov iz linije Lumpi v okviru katalogov, degustacij in dogodkov, s čimer želimo povečati tudi zaupanje staršev.
- **»Mizica, pogrni se!«:** izbor izdelkov linije »Mizica, pogrni se!« je v pomoč vsem, ki želijo kljub naglici živeti polno, svoj prosti čas pa posvetiti družini, športu in prijateljem. V linijo vključujemo gotove, pol pripravljene in zamrznjene jedi, katerih priprava ne vzame veliko časa. V letu 2007 je naš cilj nadaljevati s širitvijo ponudbe ter večati naklonjenost potrošnikov do tovrstnih izdelkov z degustacijami in idejami za pripravo.
- **Zdravo življenje:** linijo Zdravo življenje bomo v letu 2007 prenovili, skladno z zakonsko regulativo EU, ki napoveduje vedno strožje kriterije na področju zdravega prehranjevanja. Regulativa bo sprejeta predvidoma do konca leta, na podlagi le te pa bomo v naslednjem letu pripravili vizualno prenovo upoštevajoč t.i. »labeling«. Cilj linije je s širokim naborom skrbno nadzorovanih izdelkov, konkurenčnimi cenami, pa tudi drugimi aktivnostmi povečati zavedanje širšega kroga potrošnikov o pomenu zdravega prehranjevanja. Linijo bomo v letu 2007 še naprej dopolnjevali z izdelki vseh blagovnih skupin.

- **EKO linija:** s širjenjem ponudbe ekološko pridelanih in predelanih izdelkov, postajajo ekološko pridelani izdelki trend, ki mu sledijo bolj ozavešeni in zahtevni potrošniki. Čeprav je delež porabe tovrstnih izdelkov majhen, je rast povpraševanja vsako leto večja. Zato bomo vse več izdelkov ekološke predelave v letu 2007 vključevali tudi v linije trgovskih znamk (linija Mercator, linija Zdravo Življenje, Mizica pogrni se) ter s tem še dvigovali ugled obstoječih linij. Izdelki bodo označeni s posebno prepoznavno »broško«.
- **»5 na dan«:** projekt, ki smo ga vključili v okvir trgovske znamke, saj zaokrožuje ponudbo ciljne blagovne skupine Mercatorju - to je ponudbe sadja in zelenjave. Projektu 5na dan bomo tudi v letu 2007 posvetili veliko pozornosti. Načrtujemo prenovo slogana, intenzivno oglaševalsko akcijo v mesecu januarju in v okviru razvoja linij izdelkov trgovske znamke Mercator nastaja tudi projekt "5 na dan – obarvajmo življenje", s katerim pospešujemo uživanje in prodajo sadja in zelenjave pri naših kupcih.

Cenovno pozicioniranje posameznih linij trgovske znamke, ki ga želimo doseči s posameznimi linijami trgovske znamke:



Pospeševanje prodaje

Na osnovi izkušenj pri izvajanju pospeševalno prodajnih projektov v letu 2006, zaznanih prednosti in slabosti, aktivnosti konkurence, internih analiz o uspešnosti izvedenih akcij, nakupnih navad ter trendov na trgu bomo v letu 2007 oblikovali aktivnosti, ki podpirajo osnovne strateške usmeritve Mercatorja in zagotavljajo konkurenčnost Mercatorja na vseh področjih delovanja.

V prodajno pospeševalnih aktivnostih bomo sledili osnovnemu poslanstvu Mercatorja, ki je ustvarjanje zadovoljstva in koristi za potrošnike – z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in konkurenčnimi cenami ter trženjskim usmeritvam Mercatorja, ki so:

- zagotavljati najboljšo ponudbo svežih izdelkov (dnevno najboljša ponudba sadja in zelenjave, zdravih izdelkov in pripravljenih obrokov);
- zagotavljati privlačno, kakovostno in cenovno ugodno ponudbo neživilskih izdelkov;
- zagotavljati atraktivno, široko ponudbo sezonskih izdelkov;
- v okviru ponudbe zagotavljati visok nivo dodane vrednosti (Pika kartica) in drugih storitev.

Pospeševalno prodajne aktivnosti market programa

V letu 2007 pričakujemo tako na slovenskem trgu kot tudi na tujih trgih še bolj zaostreno konkurenco. Agresivno usmerjanje sredstev trgovcev v pospeševalno prodajne aktivnosti, zniževanje cen izdelkov v pospeševalno prodajnih aktivnostih ter nadaljnja širitev diskontnih trgovcev bodo dejavniki, ki bodo krojili aktivnosti pospeševanja prodaje tako v Mercatorju kot pri konkurenčnih trgovcih.

S ciljem ohraniti Mercatorjevo mesto prvega in prepoznavnega trgovca se bodo v letu 2007 v primerjavi z letom 2006 izvajali podobni pospeševalno prodajni projekti.

Pospeševalno prodajne aktivnosti diskontov Hura!

V prodajalnah Hura! bomo pripravljali otvoritvene in redne pospeševalno prodajne akcije podprte z letaki, radijskimi oglasi na lokalnih radijskih postajah in degustacijami. Vključevale bodo atraktivno ponudbo izdelkov po ugodnih cenah. Eden ključnih projektov diskontov HURA! je priprava na prihod trgovca Lidl, zato je pomembno nadaljnje utrjevanje znamke Hura!.

Pospeševalno prodajne aktivnosti prodajaln tehničnega programa

V skladu z izvajanjem marketinškega plana v letu 2007 želimo zagotoviti potrebno razpoznavnost verige v očeh kupca na področju ponudbe tehnološko sodobnih in atraktivnih proizvodov ter vrhunskih storitev po konkurenčnih cenah vseh štirih programov: gradbeno instalacijski materiali – GIM, pohištvo in oprema – POO, hišni aparati in zabavna elektronika – HIZ ter program vrti in agro – VIA tako v Sloveniji kot na tujih trgih.

Plan pospeševanja prodaje v letu 2007 bo temeljil na izvedbi naslednjih pospeševalno prodajnih akcij:

- redne pospeševalno prodajne akcije vseh štirih programov,
- posebne pospeševalno prodajne akcije (sezonske pospeševalno prodajne akcije določenega programa),
- lokalne pospeševalno prodajne akcije.

Pospeševalno prodajne aktivnosti programa Intersport

Z rednimi pospeševalno prodajnimi akcijami v prodajalnah divizije Intersport bomo v letu 2007 kupcem po ugodnejših cenah mesečno ponujali izdelke blagovnih znamk priznanih svetovnih proizvajalcev športne opreme, obutve in oblačil kot tudi lastne, Intersportove ekskluzivne blagovne znamke. Akcije bodo imele sezonski značaj. Pripravili bomo dve razprodaji, in sicer zimsko in poletno za tekstil in obutev ter mesečno pripravljali posebne ugodnosti za imetnike Mercator Pika kartice. Za posamezne ekskluzivne blagovne znamke bomo pripravili kataloge, s katerimi bomo celovito predstavili prodajni program in pospeševali prodajo izdelkov posamezne znamke.

Pospeševalno prodajne aktivnosti tekstilnega programa in parfumerij Beautique

V sklopu pospeševalno prodajnih aktivnosti bomo v letu 2007 v mesecu oktobru in decembru oblikovali posebne ponudbe za imetnike kartice Mercator Pika. Posebne ponudbe v prodajalnah Modiane in Beautique bomo pripravili tudi v času različnih sezon in praznikov, kot aktivnosti posameznih blagovnih znamk in vezanih akcij s popusti ob nakupu v Mercatorjevih prodajalnah market programa. Posebne ponudbe bodo oglaševane v Mercatorjevih akcijskih letakih, eksternih medijih oz. komunicirane preko direktne pošte za imetnike Mercator Pika kartice.

Tržno komuniciranje

Smernice korporativnega komuniciranja in ostalih tržnih aktivnosti so opredeljene v skladu s poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji Skupine Mercator. Tudi v letu 2007 bodo korporativne in pospeševalno prodajne aktivnosti namenjene izgradnji zaupanja kupcev v korporativno znamko Mercator in ostale blagovne znamke Mercatorja (Avenija Mode, Intersport, Beautique, Mercator tehnika), ter dvigu števila kupcev in prodaje, pri tem pa se bomo osredotočili predvsem na večjo prisotnost na določenih kritičnih lokacijah in regijah.

Razvoj prodajnih formatov

Značilnost trgovske dejavnosti Mercatorja je široka razvejanost maloprodajne mreže z različnimi prodajnimi formati tako v okviru market programa kot v specializiranih prodajalnah tehničnega programa, programa tekstila, lepote (Beautique) in športnega programa (Intersport). S široko ponudbo različnega blaga, ki ga Mercator ponuja v različnih prodajnih formatih svojih prodajaln, skuša zadovoljiti potrebe, želje in pričakovanja širokega kroga kupcev. Kljub raznolikosti obstoječe maloprodajne mreže pa je v okviru Skupine Mercator potrebno spremljati tržne trende in nakupne navade kupcev ter se jim prilagajati tudi z razvojem novih in obstoječih prodajnih formatov, ki bodo še bolj prilagojeni obstoječim Mercatorjevim kupcem, oziroma bodo privabljali nove kupce.

V letu 2007 načrtujemo različne aktivnosti, ki bodo pripomogle k nadaljnjemu razvoju Mercatorjeve maloprodajne mreže ter boljšemu zadovoljevanju potreb Mercatorjevih kupcev. Najpomembnejše so:

1. prilagajanje prodajnih formatov nakupnemu okolju,
2. razvoj novih tehnologij v Mercatorjevih prodajalnah.



Prilagajanje prodajnih formatov nakupnemu okolju

Da bi v Mercatorju čim bolje sledili spremembam gospodarskega, socialnega ter družbenega okolja ter posledično spremembam nakupnih navad kupcev, bomo v okviru prilagajanja prodajnih formatov:

- pripravili novo tipizacijo Mercatorjeve maloprodajne mreže za prodajalne market programa in specializirane prodajalne ter
- nadaljevali s prilagajanjem ter razvojem obstoječih in novih prodajnih formatov.

Nova tipizacija Mercatorjeve maloprodajne mreže za prodajalne market programa in specializirane prodajalne

Osnovni cilj nove tipizacije bo oblikovati standardizirane tipe prodajaln, ki bodo s programskimi spleti, fizičnim izgledom prodajaln, ravni storitve, marketinškimi strategijami, delovnim časom in ostalimi parametri prilagojeni lokalnemu okolju in kupcem, hkrati pa bomo prodajalne združevali v skupine primerljivih prodajnih enot. To bo omogočilo tako lažje upravljanje s prodajalnami, kot tudi lažje upravljanje s prisotnimi blagovnimi skupinami oziroma sortimenti. Osnova nove tipizacije bo torej kupec ter njemu prilagojen tip prodajalne v določenem okolju.

Market program

Z vidika razvoja obstoječih in novih prodajnih formatov prodajaln market programa bo v naslednjih letih največji poudarek na nadaljnjem razvoju formata hipermarketov, prodajaln udobja, sosedskih oziroma »priročnih« prodajaln, spletne prodajalne ter diskontov. Cilj nadaljnega razvoja prodajnih formatov bo posodobitev obstoječe maloprodajne mreže, njeno nadaljnje prilagajanje lokalnemu okolju in kupcem ter osvežitev programskih spleto posameznega formata.

*a) Razvoj novega koncepta **hipermarketov***

Osnovna zamisel koncepta hipermarketa je, da bomo v prodajnem prostoru znotraj posameznega prodajnega (pod)programa oblikovali prepoznavne oddelke. Posamezen oddelek bo vizualno zaključena celota, znotraj katere bo postavljena celovita ponudba po namembnosti oz. ponudba, ki je namenjena določeni skupini kupcev. Postavitve oddelkov je primerna predvsem za Mercatorjeve ciljne kategorije, s katerimi se Mercator želi razlikovati in odstopati od konkurentov ter v očeh kupcev ustvariti podobo trgovca kot najboljšega ponudnika na trgu v določenem segmentu. Te blagovne skupine bodo v večjih hipermarketih predstavljale blagovne skupine svežega programa s posebnim poudarkom na oddelkih kruha, pekovskega in slaščičarskega peciva, svežega mesa ter sadja in zelenjave, vinoteka, zdrava prehrana, s poudarkom na ekološko pridelani hrani, pripravljena hrana, kozmetika, sezona, dom in ambient in vse za otroka. V skladu z novim trgovskim konceptom hipermarketov, upoštevanjem Mercatorjevih ciljnih blagovnih skupin ter oblikovanimi novimi normativi prodajnega prostora za posamezen tip hipermarketa se bo v letu 2007 začelo tudi preoblikovanje obstoječih Mercatorjevih hipermarketov.

*b) Razvoj koncepta **prodajaln udobja***

Prodajalne udobja so prodajalne, locirane v centrih večjih mest. Njihov programski splet je prilagojen potrebam sodobnega, mestnega kupca, ki se vsakodnevno sooča s pomanjkanjem časa. Poudarek v ponudbi je na svežem programu ter široki ponudbi pripravljene hrane.

*c) Razvoj koncepta **sosedskih oziroma »priročnih« prodajaln***

Mercator bo v prihodnosti usmerjal velik del svoje pozornosti tudi razvoju formata t.i. sosedskih oziroma »priročnih« prodajaln, s katerimi se bo še bolj prilagajal posameznim potrebam kupcev v določenem mikrookolju.

*d) Razvoj koncepta **spletne prodajalne***

Dostavna območja spletne trgovine načrtujemo razširiti na področju market programa na nove lokacije v Sloveniji in na Hrvaškem.

*e) Razvoj koncepta **diskontnih prodajaln***

V Mercatorju načrtujemo nadaljnjo širitev diskontnih prodajaln Hura!, s katerimi se odzivamo na prihajajoče izzive v obliki novih nakupovalnih trendov v razviti Zahodni Evropi in svetu ter novo konkurenco na domačem trgu.

Specializirane prodajalne

Tudi na področju specializiranih prodajaln bo v prihodnjem letu potekal intenziven razvoj nekaterih novih ter obstoječih prodajnih formatov, s katerimi se bomo prilagajali trendom ter potrebam kupcev. Na področju tehničnih prodajaln so to:

- gradbeni centri (prodajalne locirane na obrobjih urbanih naselij, ob mestnih vpadnicah, kjer so dobro vidne in lahko dostopne, v okoljih z intenzivno gradbeno dinamiko; prodajalna je zasnovana kot samostojni center, ki pokriva razmeroma širok gravitacijski krog),
- kombinirane prodajalne (samostojne tehnične prodajalne v okviru programa Mercator centra ali samostojne prodajalne v večjih mestih in manjših krajih, ki pokrivajo nakupne potrebe lokalnega prebivalstva; nudijo izdelke iz različnih tehničnih prodajnih programov),
- prodajalne dom (prodajalne, pri katerih gre za tehnično in programsko prenovo obstoječih pohištvenih prodajaln in imajo v svoji ponudbi vse kar kupci potrebujejo za ureditev svojega doma),
- prodajalne dom in ambient (prodajalne, ki so podsegment tipa prodajaln dom in v svojem sortimentu ponujajo le del sortimenta prodajaln dom, pri čemer je poudarek na izbranih kosih pohištva, dodatkih k opremi doma ter raznih okrasnih izdelkih).

Na področju tekstila se bomo usmerili v zadovoljevanje določenega segmenta kupcev. Po analizi trga oziroma pregledu konkurence smo se odločili, da je smotrna usmeritev v nekoliko starejšega kupca (nad 30 oz. 35 let). Slednje sovпада tudi z dejansko starostno strukturo kupcev v Mercatorjevih trgovskih centrih, kjer je velik del Mercatorjevih tekstilnih prodajaln. Oblikovali bomo tri različne tipe prodajaln, ki se bodo med seboj zaradi različnega okolja, nakupni navad in kupne moči kupcev, razlikovale predvsem po velikosti, širini ter nivoju ponudbe.

Razvoj novih tehnologij v Mercatorjevih prodajalnah

S ciljem biti inovativno, v razvoj usmerjeno podjetje, ki bo z uvajanjem novih tehnologij sledilo sodobnim trendom na trgu, bo Mercator v prihodnjem letu pričel z implementacijo nekaterih razvitih trgovinskih tehnologij na posamezna prodajna mesta. S tem bomo zagotovili kupcu zanimivo in sodobno nakupovalno okolje, kar naj bi bil eden izmed elementov konkurenčne prednosti Mercatorja glede na ostale ponudnike na trgu.

Novost, ki bo v Mercatorju zaživela najprej, so t.i. samopostrežne blagajne. To so blagajne, s pomočjo katerih lahko kupec samostojno zaključi nakup na prodajnem mestu. Gre za tehnologijo, ki kupcu po opravljenem nakupu omogoča, da samostojno na blagajni odčita EAN kode vseh izdelkov, ki jih je nakupil, pri tem uveljavi morebitne popuste in bonitete ter samostojno zaključi nakup s plačilom, pri čemer so mu na voljo različni načini plačila. Tudi ta način zaključka nakupovanja sicer zahteva vpletenost zaposlenih, vendar pa običajno, v praksi trgovskih verig, ki imajo samopostrežne blagajne že uvedene, en zaposleni pomaga kupcem oziroma nadzoruje plačila na 2 do 4 blagajniških mestih. Poleg samopostrežnih

blagajn pa so v letu 2007 načrtovane še testne postavitve displayev za digitalno oglaševanje ter info kioskov v nekatere Mercatorjeve prodajalne.

UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI IN ODNOSI Z DOBAVITELJI

Upravljanje z blagovnimi skupinami

V letu 2006 smo uspešno pričeli s projektom Upravljanje z blagovnimi skupinami (UBS). Po izboru šestih pilotnih kategorij (čokolada, sredstva za nego las, kruh in pekovsko pecivo, detergenti za pranje perila, sveže sadje in zelenjava) smo zaključili s priporočili za njihovo izboljšavo in izvedli priprave za implementacijo ukrepov v izbrane hipermarkete.

Vzporedno smo izobraževali osnovne time, ki so nosilci vodenja posamezni pilotnih kategorij s ciljem, da upravljanje z blagovnimi skupinami postane način vsakodnevnega razmišljanja in delovanja v Mercatorjevi poslovni praksi.

V letu 2007 bomo začeli s testno implementacijo ukrepov za šest pilotnih blagovnih skupin v izbrane hipermarkete in jih po potrditvi prenesli na vse trgovine. Poleg tega bomo v prvi polovici leta pripravili analize in predloge ukrepov za dodatno izbrane blagovne skupine in do konca leta začeli z njihovo testno implementacijo.

Za uspešno implementacijo UBS ukrepov v maloprodajo bomo v začetku leta 2007 izvedli izobraževanja in izpopolnjevanja kadrov maloprodaje ter ostalih nosilcev posameznih kategorij v izvršnih področjih, ki se izobraževanj niso udeležili v prvi fazi. Z vodilnimi dobavitelji v blagovnih skupinah bomo organizirali delavnice z namenom izmenjave in prenosa znanja na področju UBS in še bolj učinkovitega prenosa v prakso.

Za dosledno izvajanje upravljanja z blagovnimi skupinami bomo prilagodili procese, organizacijo in informacijsko podporo, definirali UBS navodila, metodologijo in orodja za upravljanje z blagovnimi skupinami, uvedli konstantno spremljanje indikatorjev uspeha ter določili ciljne vrednosti izboljšanja dobička za blagovne skupine.

Odnosi z dobavitelji

Nabava trgovskega blaga v Mercatorju v letu 2007 temelji na planu nabave in na sprejeti nabavni politiki za poslovno leto 2007. Nabavna politika je povezana s plani prodaje in plani razlike v ceni ter s cilji trženjske strategije Mercatorja.

Osnovno izhodišče odnosov z dobavitelji je, da so dobavitelji razdeljeni na skupne in individualne. Med skupnimi dobavitelji smo nekatere še posebej poudarili in jih uvrstili med strateške dobavitelje, ki morajo izpolnjevati posebne pogoje.

Strateškim dobaviteljem bomo še naprej posvečali največ pozornosti, saj nas s svojo ponudbo praviloma spremljajo na vseh trgih našega delovanja. Pričeli smo iskati in se vključevati v globalne nabavne vire, predvsem na področju neživil in delno tudi na področju sadja in zelenjave.

Za poslovno leto 2007 smo pričeli pogajanja z našimi dobavitelji v sredini septembra 2006, kar je v primerjavi s preteklimi leti novost. Vse pogodbe za poslovno leto 2007 bomo sklenili do konca leta 2006. S strateškimi dobavitelji sklepamo pogodbe za 3 letno obdobje, če je to v interesu Mercatorja.

V letu 2007 načrtujemo v skladu s spremenjeno politiko upravljanja s poslovnimi obveznostmi manjše koriščenje cassascontov pri dobaviteljih kot v letu 2006.

Tekoče odnose z obstoječimi in novimi dobavitelji obravnavamo med letom v skladu z ISO standardi, kar pomeni objektivno obravnavanje vseh obstoječih in potencialnih dobaviteljev v okviru strateške in še posebej trženjske strategije Mercatorja. Odnosi z dobavitelji se še bolj objektivizirajo tudi z uporabo orodij upravljanja z blagovnimi skupinami.

V letu 2007 bomo še večji poudarek namenili ocenjevanju dobaviteljev, vrednotenju njihove ustreznosti glede na zahteve Mercatorja (neizdobave, odstopanja od predpisane kakovosti in druga neskladja, ki vplivajo na kvaliteto našega medsebojnega sodelovanja).

Na področju trgovskih znamk bomo še povečali njihovo število ter povečali njihov delež v skupni prodaji. V letu 2007 bomo intenzivneje vključevali lokalne dobavitelje na trgih JV Evrope, kjer imamo svojo maloprodajno mrežo predvsem na področju živil, ker carinske omejitve praviloma onemogočajo cenovno konkurenčnost izdelkov iz skupnih obstoječih nabavnih virov. S tem bomo povečali delež trgovskih znamk v skupni prodaji, ob zagotovitvi ustrezne cenovne konkurenčnosti.

Tržna atraktivnost sortimenta in njegova cenovna konkurenčnost

Aktivno delujemo pri analizi in optimiranju obstoječega sortimenta z uporabo orodij in načel upravljanja z blagovnimi skupinami (sortiment, cene, promocije, prodajni prostor), pri čemer sortiment prilagajamo sodobnim trendom, poudarek pa dajemo trženju zdrave in varne hrane. S tem poglobljamo percepcijo kupcev o tržno atraktivnem sortimentu Mercatorja in njegovi cenovni konkurenčnosti. Velik pomen dajemo tudi lokalnim potrošniškim navadam, še posebej na svežem programu. Ob tem smo pozorni tudi na vključevanje zanimive ponudbe iz tujine, ki izhaja iz različnih posebnosti različnih evropskih regij.

Tržne raziskave, spremljanje nakupovalnih trendov in navad potrošnikov, obiski tujih trgovskih verig, sejmov in prenos dobre poslovne prakse iz tujine na področju trženja, bodo vodila našega delovanja tudi v letu 2007. To se bo odražalo tudi v odnosih z našimi obstoječimi in potencialnimi dobavitelji.

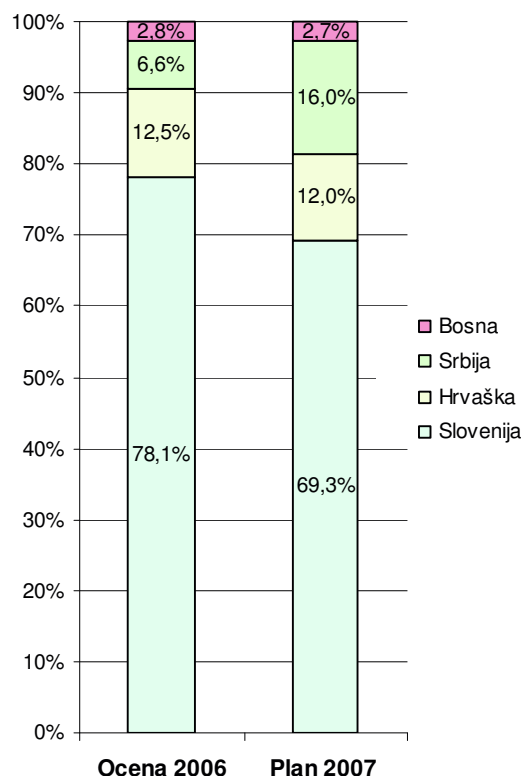
PRODAJA

Skupina Mercator

V letu 2007 načrtujemo v Skupini Mercator realizirati 2.338.722 tisoč EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar je za 14,3 % več kot v letu 2006.

Pregled čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator po področnih in območnih odsekih

v tisoč EUR	Ocena 2006	Plan 2007	Indeks plan 2007 / ocena 2006
Slovenija	1.587.252	1.611.509	101,5
Hrvaška	254.091	279.960	110,2
Srbija	133.552	371.937	278,5
Bosna	55.909	62.867	112,4
Trgovina	2.030.804	2.326.273	114,5
Netrgovina	70.110	73.559	104,9
Prihodki med odseki	-55.342	-61.110	110,4
Skupina Mercator	2.045.572	2.338.722	114,3



V trgovski dejavnosti načrtuje Skupina Mercator v letu 2007 ustvariti 96,9 % čistih prihodkov iz prodaje, od tega 30,7 % v tujini. Delež čistih prihodkov iz prodaje netrgovskih družb Skupine Mercator je načrtovan v višini 3,1 %.

V trgovski dejavnosti v Sloveniji je v letu 2007 načrtovan 1,5 % nominalen porast čistih prihodkov iz prodaje. Na rast prihodkov v Sloveniji v letu 2007 vpliva znižanje prihodkov veleprodaje, ki bodo v letu 2007 glede na oceno leta 2006 nižji za 45 mio EUR, predvsem kot posledica dogovorjenega zmanjševanja tranzitnih dobav za nekatere večje veleprodajne kupce.

V trgovskih družbah v tujini je v letu 2007 glede na leto 2006 načrtovano 61,1 % nominalno povečanje čistih prihodkov iz prodaje, kar je predvsem posledica vključitve družbe M - Rodić, d.o.o., ter načrtovanega odprtja novih maloprodajnih enot.

V netrgovskih družbah je v letu 2007 načrtovano nominalno povečanje čistih prihodkov iz prodaje za 4,9 % glede na leto 2006.

Z integracijo logistične dejavnosti družbe Mercator-SVS, d.d., v strukturo logistike matične družbe se je celotna logistična dejavnost Mercator, d.d., v Sloveniji združila v okviru enega sektorja.

V letu 2007 bodo intenzivno potekale aktivnosti poenotenja in standardizacije vseh procesov in dejavnosti znotraj logistike. Logistična dejavnost se bo, zaradi danih prostorskih in tehničnih resursov, tudi v letu 2007 opravljala na več lokacijah. Nadaljevali bomo s procesi združevanja skladišč na temelju programskih značilnosti s ciljem optimizacije stroškov in izboljšanja organizacije. Dejavnost skladišča v Postojni bomo preselili na lokacijo Novo Celje ter s tem združili večji del tehničnega programa na enem mestu. Odpovedali bomo najemni odnos za dve najeti skladišči ter omogočili uporabo lokacije Postojna za izgradnjo nakupovalnega centra. Lokacija skladišča v Levec se bo preuredila v C&C. V Kopru se bo ukinilo skladišče sadja in zelenjave ter uredilo novo prekladališče, s čimer bomo sprostili lokacijo Dekani. Ostale lokacije, ki jih uporablja logistika, bodo v letu 2007 predvidoma poslovale v nespremenjeni organiziranosti.

Na tujih trgih bomo nadaljevali z aktivnostmi, povezanimi z vzpostavljanjem in standardizacijo logistične dejavnosti.

Logistika bo z razpoložljivimi skladiščnimi kapacitetami zagotavljala distribucijo blaga v lastno maloprodajo in eksternim kupcem, v skladu z načrtom realizacije prodaje in potrebami kupcev.

Glede na dane pogoje se bo nadaljevala integracija in konsolidacija poslovanja skladišč ter optimizacija poslovanja na vseh področjih logistike. Za večjo učinkovitost, dvig produktivnosti in kvalitete dela se poleg tega načrtuje še:

- Nadaljevanje uvajanja računalniško podprtega sistema planiranja transportnih poti v vse enote (RPS).
- Nadaljevanje uvajanja nadgradnje obstoječe računalniške podpore poslovanja skladišč ter uvedba brezpapirnega poslovanja v vsa skladišča (WMS).
- Izvajanje aktivnosti prenov, prilagoditev, širitev ter reorganizacije logističnih kapacitet in funkcij v skladu z načrti programa optimizacije logistične infrastrukture (OLI).

S sprejetjem Občinskega lokacijskega načrta občine Domžale so vzpostavljeni pogoji za začetek pripravljanih dela za izgradnjo centralnega skladišča Želodnik. Naročene so nove koncept študije bodočega distribucijskega centra, ki bodo osnova za izdelavo projektne dokumentacije ter pridobivanje potrebnih soglasij in dovoljenj. Predvideva se modularna gradnja novega skladišča:

- I. faza – modul sadje zelenjava v letu 2009;
- II. faza – modul hlajeni program v letu 2010;
- III. faza – modul market program v letu 2011;
- V letu 2012 bomo izvajali projekt selitve in sproščanja nezasedenih lokacij.

Do izgradnje novega skladišča bo logistika delovala na osmih lokacijah. Doseganje maksimalnih sinergijskih učinkov in občutno zmanjšanje logističnih stroškov bo možno dokončno realizirati z izgradnjo centralnega skladišča.

V letu 2007 predvidevamo spremeniti prometni režim okoli skladiščnih površin in usposobiti dodatne skladišče kapacitete na lokaciji Slovenčeva za cca. 1.000 m². V Novem Celju predvidevamo zaključiti projekt postavitve šotorov s čimer bomo pridobili 7.800 m² dodatnih skladišč in izvesti reorganizacijo obstoječih skladiščnih kapacitet. V Kopru je predvidena vzpostavitev novega prekladališča v velikosti cca. 500 m².

ZAPOSLENI

V skladu s sprejeto kadrovske strategije bomo v letu 2007 začeli z izvajanjem akcijskih načrtov na področju naslednjih kadrovske prioritete:

Načrtovanje karier ključnih kadrov - Cilj: uvesti program razvoja karier ključnih in obetavnih kadrov, ki bo dolgoročno zagotavljal optimalno kadrovanje na najbolj pomembna mesta v Skupini Mercator.

Dialog z zaposlenimi na vseh ravneh - Cilj: izboljšati notranje komuniciranje: prenova Časomera, redni sestanki, kolegiji vodij s podrejenimi, redni sestanki s sindikati in svetom delavcev.

Prenos znanja in izkušenj - Cilj: z nenehnim razvojem in izmenjavo znanja zagotoviti, da bo čim več tihega znanja (znanje posameznika) preoblikovanega v znanje Mercatorja (eksplicitno znanje), ki bo omogočalo razvoj in rast poslovanja skladno s strategijo, strateškimi načrti in zahtevami naših kupcev.

Notranje kadrovanje - Cilj: izdelati pravila notranjega kadrovanja, ki bodo omogočila hitrost, enostavnost in preglednost razpisov ter postopkov in spodbudila dobre kadre, da ostanejo v Mercatorju.

Nagrajevanje in motivacija – Cilj: pregled/prenova sistema materialnega in nematerialnega nagrajevanja.

Medkulturni organizacijski razvoj - Cilj: proučiti vrednostne dimenzije nacionalnih kultur Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije in tako povečati medkulturno zavedanje v Skupini Mercator. Opozoriti tiste, ki imajo največ stika s tujimi trgi na razlike, ki se izražajo v vrednotah, razumevanju, navadah in obnašanju ljudi na različnih trgih Skupine Mercator.

Management sprememb - inovacijska dejavnost - Cilj: vzpostaviti sistem zbiranja koristnih idej, ki bo enostaven in razumljiv, določiti skupino sodelavcev, ki bo ocenjevala in nagrajevala predloge ter spremljala učinkovito uresničevanje zamisli.

Varnost in zdravje zaposlenih - Cilj: uvesti program ergonomskega načrtovanja delovnega okolja in preventivnega zdravstvenega varstva zaposlenih, ki bo dolgoročno ohranjal delovne zmožnosti zaposlenih.

Pregled števila zaposlenih v Skupini Mercator:

	Število zaposlenih iz ur		Število zaposlenih po stanju	
	Ocena 2006	Plan 2007	Ocena 31.12.2006	Plan 31.12.2007
Poslovni sistem Mercator, d.d.	12.344	12.425	13.173	13.079
Trgovina doma	12.344	12.425	13.173	13.079
M - H, d.o.o.	2.346	2.269	2.510	2.547
M - S, d.o.o.	522	589	540	751
M - Rodič, d.o.o.	518	2.799	2.212	2.988
M - BH, d.o.o.	534	597	590	628
Trgovina tujina	3.919	6.253	5.852	6.914
Trgovina	16.263	18.678	19.025	19.993
Pekarna Grosuplje, d.d.	251	251	248	248
Belpana, d.o.o.	0	0	0	0
Eta, d.d.	238	223	236	225
M - Emba, d.d.	124	124	125	125
M - Optima, d.o.o.	39	41	39	41
M Hotel, d.o.o.	56	46	52	51
Netrgovina	708	685	700	690
Skupina Mercator	16.971	19.363	19.725	20.683

ORGANIZACIJA IN KAKOVOST

Delovanje organizacije in kakovosti je usmerjeno v racionalizacijo poslovnih procesov, razvijanje organizacijskih struktur in standardov poslovanja. V poslovanje uvajamo zahteve mednarodnih standardov in s preventivnim delovanjem internega nadzora preprečujemo neskladnosti.

Glavni cilji organizacije in kakovosti v letu 2007:

1. Nadaljevanje projekta Optimizacija poslovanja Skupine Mercator

Cilj projekta Optimiranje poslovanja Skupine Mercator je doseganje večje produktivnosti in nižjih stroškov poslovanja. Delovanje programa se izvaja skozi projekte in ukrepe, ki potekajo na področjih povečanja produktivnosti podpornih funkcij in prodajaln, boljšega upravljanja zalog in zagotavljanja večje pokritosti z informacijskimi rešitvami. Program se je začel izvajati 1.1.2005, načrtovani konec je 31.10.2008. Projekt izvajamo v sodelovanju s svetovalno hišo AT Kearney. Ker je povečanje produktivnosti tesno povezano s prenovo in informatizacijo procesov, smo v letu 2006 aktivno sodelovali pri uvedbi informacijskih rešitev, ki bodo omogočile optimalnejšo organizacijo dela in večjo učinkovitost.

V prvi polovici leta 2007 bomo izvajali dodatna usposabljanja zaposlenih kot tudi optimiranje informacijskih rešitev. Temu bo sledilo načrtovanje optimalnega kadrovskega pokritja

prenovljenih procesov, ki se nanašajo na ukrepe v projektih: Dvig produktivnosti prodajalcev market programa, Optimiranje zalog, Optimiranje skladiščenja in transporta ter Finance in računovodstvo.

Ključni projekt v letu 2007 bo Dvig produktivnosti prodajalcev market programa, v okviru katerega intenzivno izvajamo ukrep fleksibilnega poslovanja prodajaln.

Za dobro načrtovanje nove organizacije dela in razporejanja kadrov po poslovnih procesih skladno z učinki vseh implementiranih ukrepov, bomo v letu 2007 razvili in uvedli informacijsko orodje, ki bo poslovodjem v maloprodajnih enotah pomagalo bolj učinkovito načrtovati dnevno razporejanje zaposlenih, pri tem pa bo upoštevalo uveljavljene standarde minimalnega števila zaposlenih po formatih prodajaln, kot tudi standarde produktivnosti ključnih procesov in možnost angažiranja fleksibilne delovne sile. Preko skupinskega in individualnega izobraževanja bomo poslovodje usposobili za uporabo orodij in doseganje potenciala implementiranih prihrankov.

Tudi ostali ukrepi v okviru optimiranja poslovanja se bodo nadaljevali z enako intenzivnostjo s poudarkom na optimiranju zalog z izdelavo avtomatskega prednaročila v prodajalnah in v skladišču ter z izločanjem marginalnih artiklov.

2. Prilagoditev plačnega sistema skladno z zahtevami nove kolektivne pogodbe.

Prilagoditi plačni sistem zahtevam nove kolektivne pogodbe in omogočiti mehanizme stimulativnega nagrajevanja predvsem preko normativov.

3. Nuditi podporo vzpostavitvi sistema varovanja okolja ISO 14001.

Nuditi sistemsko podporo projektu ISO 14001. Vzpostaviti sistem presoje.

4. Izvesti verifikacijo notranjega nadzora dobrih higijenskih navad na načelih sistema HACCP v trgovinski dejavnosti.

Skladno s sprejetimi poslovnikom izvesti verifikacijo notranjega nadzora dobrih higijenskih navad na načelih sistema HACCP v trgovinski dejavnosti s strani zunanjega izvajalca.

5. Določiti postopke nadzora dobrih higijenskih navad na načelih sistema HACCP v gostinstvu in mesnicah.

Poleg poslovnika dobrih higienskih navad na načelih sistema HACCP v trgovinski dejavnosti je potrebno izdelati tudi dobrih higijenskih navad za gostinstvo in mesnice.

- **Skrbimo za okolje**

V Mercatorju se zavedamo, da je ravnanje z okoljem kontinuiran proces, v katerem se je potrebno ves čas prilagajati novim tržnim in zakonodajnim zahtevam ter spremembam v okolju, zato si moramo vsi v trgovini Skupine Mercator prizadevati za izboljševanje okoljskih vidikov poslovanja ter racionalno porabo vseh naravnih virov.

V začetku leta 2007 bomo dokončno oblikovali in sprejeli strategijo področja varstva okolja v trgovini Skupine Mercator, ki bo postavila smer, v katero bodo usmerjene naše aktivnosti s področja varstva okolja v prihajajočem letu 2007. Nekatere zastavljene cilje nameravamo doseči z vpeljavo zahtev standarda ISO 14001, ki podjetju priskrbi elemente učinkovitega sistema ravnanja z okoljem, ki jih je mogoče povezati z drugimi zahtevami vodenja, tako da podjetju pomaga doseči tako okoljske kot tudi gospodarske cilje.

Aktivnosti ohranjanja naravnega okolja v Mercatorju bodo v letu 2007 vključevale učinkovito vodenje že obstoječih sistemov ravnanja z odpadno embalažo ter odpadno električno in elektronsko opremo. Vzpostavili bomo nov način ravnanja z biološkimi odpadki (stranski živalski proizvodi, odpadno sadje in zelenjava,...) na maloprodajnih in skladiščnih lokacijah, ki bo zagotovil večjo učinkovitost načina dela, transporta in vodenja evidenc ter racionalizacijo stroškov. Do zaključka leta 2007 načrtujemo tudi ureditev področja lovilcev olj in maščob (znotraj PHC in na parkiriščnih površinah), razširitev sistema ločenega zbiranja odpadnega pisarniškega papirja ter izrabljenih kartuš in tonerjev v vse upravne stavbe in vpeljavo zbiranja vseh vrst odpadnih baterij v naše večje trgovske centre in tehnične trgovine.

Tudi v letu 2007 bomo izvajali aktivnosti iz Projekta učinkovite rabe električne in toplotne energije, katerega cilj je pripraviti pregled stanja porabe energentov po posameznih odjemnih mestih, analizo njihove porabe in predloge korektivnih ukrepov za njihovo zmanjšanje ter zbiranje podatkov o specifikaciji objektov, ki bo osnova za certificiranje objektov. Z odprtjem trga z električno energijo in plinom bomo imeli možnost nakupa energentov od katerega koli ponudnika v EU.

Z namenom zmanjševanja vplivov na naravno okolje in stroškov porabe fosilnih goriv za ogrevanje objektov načrtujemo uvedbo energetske učinkovitih tehnologij, ki omogočajo ogrevanje objektov na lesno biomaso. Sekance pridobljene iz odpadne lesene embalaže, ki predstavlja stranski proizvod našega poslovanja, bomo na testni lokaciji uporabili kot vir energije za ogrevanje in pripomogli k zmanjševanju emisij CO₂.

V Mercatorju si bomo tudi v letu 2007 prizadevali doseči in izkazovati ustrezen odnos do okolja ter postati pri potrošnikih prepoznavni kot okoljsko osveščen trgovec. Z namenom doseganja take prepoznavnosti in povečevanjem lojalnosti pri potrošnikih bomo začeli z načrtnim izvajanjem okoljskih aktivnosti za naše kupce ter nadaljevali z okoljskim izobraževanjem vseh zaposlenih.

Vse bolj se poudarja koncept trajnostnega razvoja, družbene odgovornosti podjetja in v okviru slednjega vprašanje odnosa podjetja do vseh deležnikov. Zato je vzpostavitev celovitega okoljskega delovanja, ki bo temeljilo na ideji trajnostnega razvoja in z njim povezanih aktivnosti, lahko eden od načinov izboljševanja Mercatorjeve konkurenčnosti ponudbe ter ohranjanja našega vodilnega položaja med trgovskimi družbami v Sloveniji.

- **Mercator ima posluh za potrebe okolja**

V Mercatorju se kot eno največjih podjetij v Jugovzhodni Evropi zavedamo družbene odgovornosti v vseh tistih okoljih, v katerih poslujemo. Tudi v prihodnje bo naš odnos do okolja prijazen; odzivali se bomo na tista sporočila, ki nam bodo pripovedovala o potrebah ljudi, posameznikov in skupin, in jih bomo prepoznali kot družbeno relevantna ter bodo v skladu z našo strategijo na področju družbene odgovornosti.

V središču našega delovanja bo **osrednja humanitarna akcija**, ki jo opredeljuje več značilnosti: skrb za kakovostno življenje, identifikacija Mercatorja s sporočilom in aktualnost. Osrednja humanitarna akcija je v letu 2006 že šesta. Vsebinsko je nadaljevala našo osrednjo humanitarno aktivnost iz leta 2005, ki je usmerjena h kakovostnemu življenju, k razvoju bralne kulture, z donacijo knjižnice Otona Župančiča metu Ljubljana pa Mercator rešuje tudi prostorsko stisko ene od osrednjih kulturnih ustanov v mestu. V letu 2007 bo naša dejavnost vsebinsko nadaljevanje dve leti trajajoče in prepoznavne vloge Mercatorja na področju bralne kulture in varovanja kulturne dediščine.



Nakupovanje v Mercatorjevih prodajalnah predstavlja doživetje in prijeten dogodek. Kraj, kjer naši kupci radi prispevajo v dobrodelne namene. Zato bomo tudi v letu 2007 organizirali **dobrodelne akcije z dobavitelji**. Nadaljevali bomo z dobrodelno akcijo **Vsi smo bili otroci**, v kateri sodelujemo skupaj z dobaviteljem Pejo trading. Otrokom (okoli 400), ki izhajajo iz socialno šibkih družin, bomo na ta način omogočili zimske in poletne počitnice. Z uvajanjem evra oziroma mesec dni prej začnemo v večjih Mercatorjevih trgovinah akcijo **Kovanci za igrala na Debelem rtiču**. Kovance bo mogoče »odložiti« v posebne zbiralnike in jih tako nameniti v dobrodelne namene.

Mercator bo pokrovitelj različnih projektov, aktivno bomo sodelovali pri zadovoljevanju potreb širšega družbenega okolja. Strategija **sponzoriranja in donatorstva** bo naravnana tako, da bo učinek na pozitivno podobo Mercatorja največji in jih bomo zato tudi v prihodnje usmerjali v razvoj izobraževanja, kulture in športa ter humanitarnih projektov.

- **Netrgovske družbe Skupine Mercator bodo tudi v prihodnje skrbale za okolje v katerem delujejo**

V družbi **Pekarna Grosuplje, d.d.**, bomo v letu 2007 nadaljevali z aktivnostmi, ki izhajajo iz zavedanja o pomembnosti nenehne skrbi za naravno in družbeno okolje ter odgovornosti za stalno zmanjševanje negativnih vplivov na naravno okolje in povečevanje zadovoljstva ljudi za kakovostnejše življenje. Redno bomo nadzirali vse vplive na okolje, jih sistematično merili, negativne pa zmanjševali. V aktivnosti ravnanja z okoljem bomo vključili vse zaposlene in jih za to tudi izobraževali. Kupcem bomo še naprej zagotavljali zdrava in varna živila, zaposlenim pa pogoje za varno in zdravju neškodljivo delo v skladu z vsemi predpisi. V skrbi za racionalno rabo energije in vode bomo nadaljevali z začetimi projekti za izkoriščanje odvečne toplote na dimovodih, paravodih in hladilnih napravah. Nadaljevali bomo projekte na področju ohranjanja kulturne dediščine in promocije poklica peka. V letu 2007 bomo nadaljevali z aktivnostmi za najoptimalnejšo rešitev problema vrnjenega neprodanega kruha iz trgovin, tega je preko 1000 ton na leto, ob upoštevanju evropske zakonodaje za živila, za krmo za živali, za ravnanje z organskimi odpadki in drugo. Vključili se bomo v projekt predelave organskih snovi/odpadkov, v našem primeru kruha, za proizvodnjo bio plina in posredno električne energije.

V družbi **Eta, d.d.**, si bomo tudi v letu 2007 prizadevali, da bo naše delovanje v ožjem in širšem okolju prispevalo k izboljševanju okoljevarstvenih pogojev. To pomeni, da bo naša proizvodnja prehrambnih izdelkov ekološko in zdravstveno neoporečna, proizvodni procesi pa takšni, da bodo v najmanjši možni meri obremenjevali okolje.

V družbi **Mercator – Emba, d.d.**, bomo nadaljevali s planiranimi aktivnostmi na področju ožjega in širšega okolja. Še naprej bomo aktivno delali na zmanjševanju porabljenih materialov v proizvodnji in logistiki. Nadaljevali in izpopolnjevali bomo naše sisteme za sortiranje organskih odpadkov in reciklaže. Okrepili bomo sodelovanje s podjetjem SloPak, d.o.o., na področju ravnanja z odpadno embalažo. Nadaljevali bomo z obsežnim projektom s področja odpadne PVC embalaže, v katerem so predvidene potrebne aktivnosti in investicijska vlaganja vezana na zamenjavo PVC embalaže, ki vsebuje vinil kloride z okolju prijaznejšo PET embalažo. Projekt moramo, v skladu z Uredbo vlade RS o okoljski dajatvi na onesnaževanje okolja zaradi nastajanja odpadne embalaže, končati do leta 2010.

V družbi **Mercator – Optima, d.o.o.**, bomo pri projektiranju ter projektnem in gradbenem inženiringu tudi v prihodnje dosledno sledili svetovnim smernicam in slovenski zakonodaji glede varovanja in obravnavanja okolja. Pri razvoju Mercatorjevih objektov bomo sledili ciljem, kot so racionalizacija prostora in energije, sodobne tehnološke, okoljevarstvene in oblikovne rešitve. Mercatorjevi objekti so namenjeni trgovski dejavnosti, ki ne povzroča vidnejših vplivov na okolje, pri projektiranju pa preverjamo morebitne možne vplive objekta na tla, vodo, zrak, sosednje objekte in zdravje ljudi. Dosledno bomo upoštevali tudi predvidene dopustne emisije snovi ali energije iz objekta v okolje in druge vplive objekta na okolico.

V družbi **M Hotel, d.o.o.**, se že več let trudimo narediti čim več na področju ohranjanja prijaznega okolja. Že nekaj let ločeno zbiramo steklo, papir, plastiko, odpadna olja in

organske odpadke ter uporabljamo okolju prijazen zbiralnik za komunalne odpadke. V letu 2007 bomo nadaljevali z izobraževanjem zaposlenih na temo varovanja okolja, s posebnim poudarkom na tem, da mora vsak zaposleni v največji meri doprinesti k prijaznemu odnosu do okolja. V poslovnem letu 2006 smo začeli ozaveščati o porabi električne energije tudi goste. V večino sob smo vgradili varčevalne odložilnike elektronskih ključavnic. V podjetju potekajo tudi pogovori o izkoriščanju solarne energije za ogrevanje vode.

INFORMATIKA

Na področju informacijske dejavnosti v Sloveniji in na tujih trgih v letu 2007 načrtujemo naslednje aktivnosti:

- zagotavljanje rednega obratovanja obstoječih aplikacij ter izvajanje vseh sprememb, potrebnih zaradi prilagajanja zakonskim predpisom, spremenjenim poslovnim procesom ter spremembam, vezanih na uvedbo evra v obdobju dvojnega označevanja cen in po njem;
- prenova informacijskega sistema za osnovne ter podporne procese;
- integracija kupljenih paketov ter izdelava novih aplikacij na način, ki bo zagotavljal naslednje rešitve:
 - podpora poenotenju poslovanja,
 - integracijo v skupno arhitekturo ter
 - enoten razvoj za vse trgovske družbe ali vsaj znotraj posamezne države;
- zmanjšanje števila različnih aplikacij za iste poslovne procese.

Prenova informacijskega sistema temelji na osnovni usmeritvi zagotavljanja informacijske podpore na transakcijskem nivoju s pomočjo uvedbe paketnih rešitev. Lastni razvoj želimo usmeriti na področja, ki v okviru paketnih rešitev niso ustrezno rešena, ter področja, kjer lahko pričakujemo z izgradnjo svoje rešitve, doseganje določene konkurenčne prednosti. Kupljene in lastne rešitve bomo integrirali v okviru skupne arhitekture.

Na področju Programa prenove informacijskega sistema potekajo projekti prenove IS podpornih funkcij, IS blagovnega poslovanja ter projekt urejanja matičnih podatkov.

V okviru **Programa prenove informacijskega sistema podpornih funkcij** smo v letu 2006 začeli z uvedbo rešitve SAP na področju računovodstva, financ, kontrolinga ter nabave in prodaje netrgovskega blaga in storitev. V naslednjem letu načrtujemo:

- zagon delovanja informacijskega sistema podpornih funkcij v Sloveniji s 1.1.2007 in v nadaljevanju:
 - zagotavljanje rednega delovanja,
 - podpora uporabnikom ob uvedbi,
 - nadaljevanje izobraževanja uporabnikov.
- vzpostavitev funkcije »competence centra« za podporo končnim uporabnikom pri rednem delovanju sistema,
- optimizacija delovanja SAP sistema.

Glede na uspešnost delovanja uvedenih SAP modulov, se bomo odločili o nadaljnjih korakih:

- analiza in odločitev o uvedbi nadaljnjih SAP modulov (investicije, nepremičnine, potni stroški, človeški viri) v Sloveniji ter v tej zvezi aktivnosti za uvedbo izbranih modulov:
 - priprava uvedbe,
 - realizacija,
 - prehod v živo.
- uvedba SAP sistema v družbi Mercator-H, d.o.o., Hrvaška:
 - organizacija projektne skupine,
 - opredelitev vsebinskega obsega, metodološkega pristopa in načina prehoda,
 - priprava Poslovnega načrta,
 - izvedba rešitve,
 - prehod v živo s 1.1.2008.

Na projektu **Programa prenove informacijskega sistema blagovnega poslovanja** je v letu 2006 bila sprejeta odločitev o izbiri paketne rešitve G.O.L.D. in poteka priprava na začetek uvedbe. Na osnovi osnutka poslovnega modela, ki ga pripravljamo, je za leto 2007 načrtovana:

- Priprava in verifikacija projektnega dokumenta »Business Model« (poslovni model). Opredelili bomo osnovne usmeritve za vse sklope poslovnega modela in jih verificirali s sodelujočimi službami, odgovornimi nosilci in organi odločanja.
- Priprava poslovnega modela in poslovnih pravil, ki bodo služila kot osnova za pripravo aplikativnega okolja in parametrizacijo sistema. V dokumentu bodo natančno opisani bodoči poslovni procesi in kako bodo ti podprti z G.O.L.D.-om. Vsa dokumentacija bo morala biti usklajena in potrjena s strani lastnikov posameznih poslovnih procesov in posameznih trgov.
- Priprava G.O.L.D. Central-a kot zamenjavo za trenutno informacijsko podporo nabavi. V tem okviru bomo izvedli:
 - Vzpostavitev centralnega repozitorija za matične podatke (artikli, blagovne skupine, cene, enote poslovanja).
 - Uvedba modula G.O.L.D. PIM - za elektronsko prijavo artiklov v sistem Mercator. S tem modulom bo podprta množična prijava artiklov z vseh trgov in možnost prijave artiklov s strani dobaviteljev.
 - Upravljanje obstoječe asortimanske politike in hkrati vzpostavitev mehanizmov za izvajanje nove asortimanske politike.
 - Vzpostavitev vseh kalkulacijskih algoritmov (NC, MPC, VP).
- Izvedba vmesnikov za izvoz referenčnih podatkov iz G.O.L.D. Central-a v vse ostale sisteme.

Komplementarni del sistema blagovnega poslovanja je sistem POS, ki v prenovljenem sistemu dobiva novo funkcionalnost front office-a. Na tem področju bomo izdelali specifikacijo funkcionalnih in sistemskih zahtev za POS front office z izbranimi zunanji izvajalci.

S projektom Urejanje matičnih podatkov smo v letu 2006 vzpostavili centralno upravljanje poslovanja market trgovin v Sloveniji. V letu 2007 bomo :

- s priklopom na centralne kalkulacije za trgovine nemarket poslovanja vzpostavili centralno upravljanje poslovanja vseh trgovin v Sloveniji,
- opredelili koncept integracije matičnih podatkov iz tujih trgov Mercatorja in razvili mehanizme za njegovo izvedbo. Pri tem bomo analizirali možnosti uporabe modulov programskega orodja G.O.L.D. za izvedbo integracije.

Načrt prenove in dopolnitev obstoječega informacijskega sistema po področjih obsega:

- **področje blagovnega poslovanja**, kjer načrtujemo:
 - nadgradnjo in poenotenje informacijske podpore procesom v maloprodaji ter testiranje in uvajanje samopostrežnih blagajn (self check out),
 - nadgradnjo informacijske podpore procesom v nabavi, veleprodaji in logistiki in sicer:
 - informacijsko podporo avtomatskemu naročanju v logistiki,
 - zaključitev in razširitev uporabe razdelilnikov akcijskega blaga za celotno mrežo poslovalnic,
 - razširitev rešitve za brezpapirno obvladovanje procesov v distribucijske centre v Sloveniji,
 - razširitev rešitve SSA Route planning v distribucijske centre v Sloveniji;
- **področje kadrov**, kjer načrtujemo nadgradnjo informacijske podpore, prilaganje zakonskim spremembam in centralizacijo informacijske podpore za evidentiranje delovnega časa;
- **področje upravljanja, vodenja in odločanja**, kjer v okviru projekta »podatkovno skladišče blagovnega poslovanja« načrtujemo:
 - nadaljevanje vključevanja podatkov o poslovanju enot na tujih trgih (Mercator - BH, Mercator - S in M - Rodić),
 - razvoj in uvedbo uporabniških rešitev za projekt Upravljanje blagovnih skupin,
 - nadaljnjo rešitev Mercator Pika CRM sistema z vključevanjem dodatnih podatkov (stanje terjatev, obresti,...),
 - razvoj in postopna uvedba uporabniške rešitve za potrebe spremljanja prodajnega prostora v maloprodajnih enotah v povezavi z IS Apollo;
- **področje infrastrukture in varnosti**, kjer načrtujemo:
 - razširitev informacijske infrastrukture zaradi uvedbe paketne rešitve G.O.L.D.,
 - povečanje propustnosti in zanesljivosti ključnih telekomunikacij,
 - poenotenje in centralizacijo sistema elektronske pošte za vse tuje trge,
 - pripravo načrta za okrevanje po katastrofi za centralne informacijske sisteme,
 - v okviru projekta razvoja, varovanja in zaščite informacij in informacijskega sistema načrtujemo nadaljevanje aktivnosti za vzpostavitev kataloga informacijskih sredstev.

Poleg tega bomo nadaljevali z aktivnostmi tudi na ostalih ključnih projektih:

- **prenova sistema zvestobe**, kjer načrtujemo prenovo in nadgraditev obstoječega sistema Mercator Pika ter sistema za procesiranje transakcij Mercator Pika;
- **računalniška izmenjava podatkov**, kjer bomo nadaljevali s povečevanjem števila vključenih dobaviteljev, širitvijo izmenjanih dokumentov ter širitvijo rip-a na področje maloprodajnega poslovanja;
- **informacijska podpora skupinskemu delu**, kjer bomo nadaljevali z nadgradnjo in širjenjem uporabe obstoječih aplikacij (e-oglasna deska, e-obrazci, e-arhiv...).

Skupaj z Mercatorjevimi družbami na tujih trgih dodatno načrtujemo:

- v M - Rodić zaključitev uvedbe poenotene informacijske rešitve na področju financ, računovodstva in kontrolinga, blagovnega poslovanja ter kadrovskega področja,
- v Mercator – H: nadgradnjo centralne infrastrukture, centralizacijo procesnih in pomnilniških zmogljivosti ter premik obstoječe informacijske podpore na centralno infrastrukturo.

FINANČNO POSLOVANJE

Finančno poslovanje bo v letu 2007 še naprej usmerjeno k zagotavljanju cenovno ugodnih virov financiranja ob hkratni zagotovitvi finančne stabilnosti Skupine Mercator ter obvladovanju finančnih tveganj.

Obveznosti iz financiranja se bodo v Skupini Mercator povečevale tudi v letu 2007. Ciljna kapitalska sestava Skupine v letu 2007 ostaja 1 : 1,5 med lastniškim in dolžniškim kapitalom, z možnostjo občasnih odstopanj, ki jih narekujejo potrebe poslovanja. Še naprej si bomo prizadevali zagotavljati 90 % dolgoročno pokritost dolgoročnih sredstev in financirati čista obratna sredstva s kratkoročnimi bančnimi posojili. Za zagotovitev takšne pokritosti ter s ciljem ohranjanja tveganja refinanciranja na nizkem nivoju bomo v prihodnosti še naprej stremeli k sestavi 70 % : 30 % med dolgoročnimi ter kratkoročnimi viri. Konkretno pričakujemo, da bo odstotek kratkoročnih virov nižji kot v letu 2006, in sicer tudi kot posledica načrtovanega preoblikovanja politike upravljanja obveznosti do dobaviteljev. Zaradi vstopa v EMU ter uvedbe evra v Sloveniji bo velika večina virov nominirana v evrih, ostalo bo v glavnem predstavljalo financiranje odvisnih družb na tujih trgih, ki se deloma financirajo tudi v lokalnih valutah.

V naslednjem letu se pričakuje nekoliko višjo raven ključne medbančne obrestne mere Euribor. Glede na makroekonomske napovedi, predvideno inflacijo v evro območju, gibanja cen nafte ter trenutno stanje swap obrestnih mer ocenjujemo, da bo povprečna vrednost Euribor-ja v letu 2007 znašala cca. 3,8 %, kar bo vplivalo na višje stroške financiranja kot v letu 2006. Tveganje nadaljnje rasti stroškov financiranja pa je omejeno, saj smo že v letu 2006 zaščitili pomemben del portfelja Mercatorjevih obveznosti iz financiranja, in sicer v višini 350 mio evrov, preko uporabe klasičnih obrestnih zamenjav ter brezplačnih obrestnih ovratnic. V letu 2007 pričakujemo, da bo delež finančnih obveznosti po fiksni oz. ščiteni obrestni meri ostajal na visokem nivoju, s čimer se bo izpostavljenost obrestnemu tveganju ohranjala na zmerni ravni.

Pričakuje se, da bo v letu 2007 Narodna banka Srbije še naprej ohranjala visoko raven predpisane obvezne rezerve za poslovne banke, zaradi česar bodo lokalni viri financiranja na tem trgu najverjetneje še naprej precej nekonkurenčni. Tako bosta obe Mercatorjevi družbi v Srbiji vzdrževali nizek obseg posojil pri lokalnih bankah, in sicer zgolj za financiranje kratkoročnih potreb ter obratnega kapitala, ostali viri financiranja pa se bodo predvidoma pridobivali predvsem pri bankah v tujini.

Skupina Mercator bo potrebna sredstva za načrtovane investicije in refinanciranje obstoječega dolga pridobivala tako iz notranjih kot tudi preko zunanjih virov. Pri eksternem financiranju se pričakuje ohranjanje poslovanja z obstoječimi bančnimi partnerji, pri čemer bo glavno vlogo igrala konkurenčnost pogojev financiranja, možnost spremljanja Mercatorja na vseh trgih njegovega poslovanja, kot tudi siceršnja ponudba storitev v skladu z zastavljenimi izhodišči uprave.

Posojilno financiranje bo tako še naprej potekalo preko obnavljanja ter pridobivanja novih bilateralnih posojil, na trgih v tujini pa je predvidena tudi možnost pridobitve dodatnih posojil s strani mednarodne finančne institucije IFC, kjer je od dogovorjenega paketa financiranja za srednjeročno obdobje v obsegu 150 mio evrov nečrpanih ostalo še 110 mio evrov. Slednja posojila bodo, v kolikor se bo Mercator odločil za sklenitev, najverjetneje vključevala tudi več ostalih mednarodnih bank preko postopkov sindiciranja.

Prav tako nameravamo še naprej povečevati obseg leasinga, in sicer predvsem na trgih v tujini in na že kupljenih lokacijah. Leasing bo bolj aktualen tudi v luči dejstva, da je vpeljan DDV tako v Srbiji kot v Bosni in Hercegovini, čeprav zaradi pomanjkanja prakse ter pomanjkljive zakonodajne na teh dveh trgih še ni nujno, da bo ta oblika financiranja vpeljana že v letu 2007.

Dopolnitev oziroma alternativa navedenim usmeritvam pa je potencialno preoblikovanje Mercatorjeve politike financiranja preko morebitne utilizacije Mercatorjevega portfelja nepremičnin, in sicer s ciljem povečati kapacitete zadolževanja za podporo intenzivnemu investicijskemu ciklu, kot predvidoma tudi zmanjšati stroške financiranja ter izboljšati ročnost dolžniškega portfelja. Mercator v sodelovanju z zunanjimi svetovalci trenutno analizira različne možnosti preoblikovanja obstoječe strategije, ki bi omogočile doseganje omenjenih ciljev v največjem možnem obsegu. O sami implementaciji rešitev pa se bomo odločali šele v prvi polovici leta 2007, tako da je v tem trenutku še prezgodaj konkretno govoriti o načinu, obsegu ter samem terminskem planu preoblikovanja.

ODNOSI Z DELNIČARJI

V družbi Poslovni sistem Mercator, d.d., posvečamo velik pomen kakovosti komuniciranja z delničarji in drugimi finančnimi javnostmi. V ta namen redno objavljamo obsežna medletna poročila o delovanju Skupine Mercator ter druge pomembnejše informacije o realiziranem in načrtovanem poslovanju Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator, d.d. Od leta 2006 naprej objavljamo vse računovodske izkaze pripravljene v skladu z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja.

Deset največjih delničarjev je imelo na dan 30.11.2006 skupaj v lasti 68,66 % podjetja, in sicer:

		Število delnic	Delež
1	BANKA KOPER D.D.	472.915	13,17%
2	INFOND HOLDING, D.D.	452.198	12,59%
3	ISTRABENZ D.D.	382.364	10,65%
4	PIVOVARNA UNION D.D.	367.437	10,23%
5	PIVOVARNA LASKO, D.D.	317.498	8,84%
6	ZVON ENA HOLDING, D.D.	218.193	6,08%
7	POM-INVEST D.D.	65.973	1,84%
8	MERCATOR, D.D.	63.906	1,78%
9	SMALLCAP WORLD FUND	63.333	1,76%
10	KLM, D.D.	61.490	1,71%

Najpomembnejši podatki za delničarje

Osnovni kapital družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je na dan 30.11.2006 razdeljen na 3.590.844 delnic, s katerimi se trguje na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. Nominalna vrednost posamezne delnice znaša 10.000 SIT.

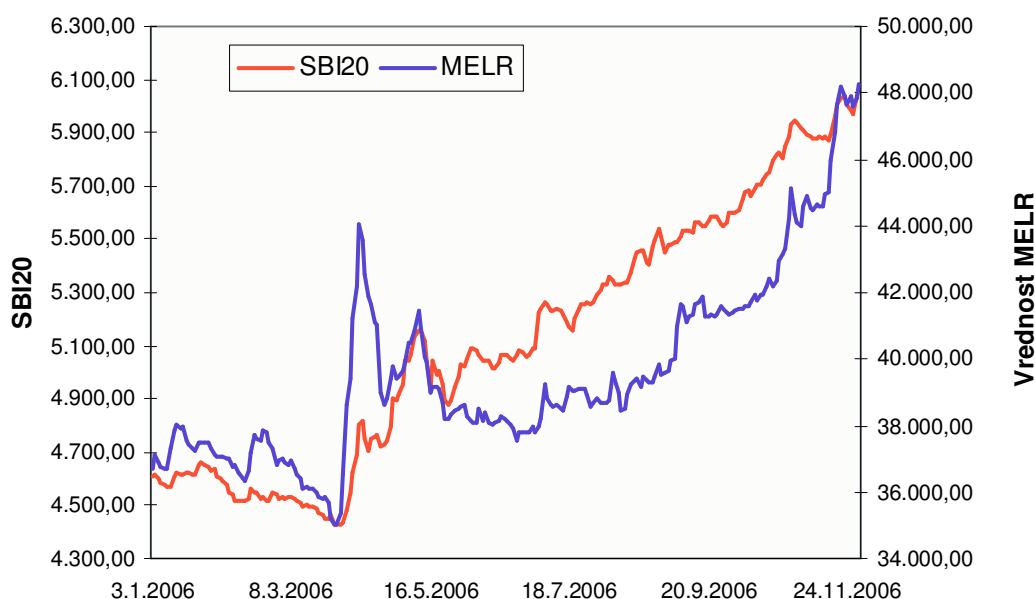
V skladu s sklepom Skupščine delničarjev ter odobritvijo Nadzornega sveta, potekajo aktivnosti za izdajo 174.517 novih delnic iz naslova odobrenega kapitala za namen delnega poplačila kupnine za pridobitev večinskega lastniškega deleža družbe M-Rodić, d.o.o. Po vpisu v sodni register bo na dan 31.12.2006 osnovni kapital družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., razdeljen na 3.765.361 navadnih imenskih delnic z nominalno vrednostjo 10.000 SIT.

Delnice družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., so uvrščene v Borzno kotacijo – Prva kotacija Ljubljanske borze, d.d., pod oznako MELR.

Tečaj delnic MELR na Ljubljanski borzi

Enotni tečaj delnice MELR je na dan 30.11.2006 znašal 48.253 SIT (201,4 EUR) in je bil v primerjavi z zadnjim trgovalnim dnevom v letu 2005 višji za 30,9 %. Tečaj je dosegel vrh dne 30.11.2006 pri enotnem tečaju 48.253 SIT (201,4 EUR).

Gibanje tržne cene delnice



Dividendna politika

Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., je dividendno politiko oblikovala na osnovi pričakovanj lastnikov, kapitalske sestave družbe, investicijske politike ter davčnih vidikov. Politika dividend za leto 2007 ostaja nespremenjena. V gospodarskem načrtu za leto 2007 je načrtovano izplačilo 2,7 EUR na delnico, o predlogu in dejanski višini pa bosta odločala Nadzorni svet in Skupščina delničarjev.

Višina dividend	2003	2004	2005	2006	2007
Bruto dividenda na delnico (v SIT)	450	500	318*	600	650
Bruto dividenda na delnico (v EUR)	1,9	2,1	1,3*	2,5	2,7

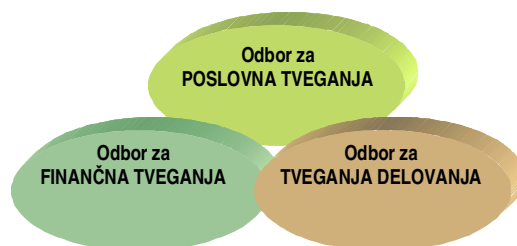
*Enkratno odstopanje od siceršnje dividendne politike v letu 2005 je posledica razlogov davčne narave.

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

Širitev poslovanja in dejavnosti na tuja tržišča ter strateška povezovanja Skupine Mercator močno vplivajo na rast stopnje izpostavljenosti različnim oblikam tveganja, zato področju obvladovanja tveganj namenjamo posebno pozornost. S sistematičnem spremljanjem, analiziranjem in obvladovanjem tveganj učinkovito zaznavamo kritične dejavnike, pomembna komponenta strateškega načrtovanja in kontrole pa je tudi identifikacija in nadzor kritičnih dejavnikov, ki bi lahko negativno vplivali na doseženo.

Proces je institucionaliziran kot stalen kolegij članov Sveta za upravljanje s tveganji v Skupini Mercator (v nadaljevanju Svet), skupaj s člani odborov in odgovornimi strokovnjaki. Osnovne aktivnosti delovanja, ki jih izvajajo posamezni odbori, so usmerjene k zagotavljanju sprejemljive in s tem pričakovane izpostavljenosti različnim oblikam tveganj in s tem k povečanju zanesljivosti doseganja načrtovanih poslovnih ciljev Skupine Mercator.

Svet za upravljanje s tveganji



Svet kot ključna tveganja opredeljuje vsa tista tveganja, katerih stopnja verjetnosti je opredeljena kot srednja oz. visoka, opredelitev škode, ki bi jo Skupina Mercator ob morebitnem nastanku dogodka utrpela, pa kot velika. Tveganjem, ki so ugotovljena kot ključna, posvečamo največjo pozornost ter sprejemamo ukrepe varovanja pred tveganji, ki ali minimizirajo škodo ob nastanku dogodka ali znižujejo stopnjo verjetnosti nastanka dogodka ter tako tveganje spreminjajo v sprejemljivo.

STOPNJA VERJETNOSTI	STOPNJA ŠKODE		
	MAJHNA	SREDNJA	VELIKA
NIZKA			
SREDNJA			
VISOKA			

	Tveganje je sprejemljivo
	Tveganje je v večini primerov sprejemljivo
	Tveganje ni sprejemljivo

Pregled glavnih sklopov tveganj po posameznih odborih je prikazan v nadaljevanju.

POSLOVNA TVEGANJA	TVEGANJA DELOVANJA
Maloprodaja	Vodenje
Tveganje rasti tržnega deleža in prodaje	Obvladovanje zakonodaje
Tveganja konkurenčnosti trženjskega spleta	Standardi in prenova poslovanja
Tveganja rasti števila kupcev	Marketinške aktivnosti in izpolnjevanje zahtev kupcev ter razvoj storitev
Tveganja na področju investiranja	Proizvodnja v okviru trgovskih družb
Tveganja v procesu nabave	Nabava in obnavljanje zalog
Tveganja v procesu realizacije relativne razlike v ceni	Skladiščenje in distribucija
Veleprodaja	Veleprodaja
Tveganja konkurenčnosti trženjskega spleta	Maloprodaja
Tveganja rasti števila kupcev	Zagotavljanje kompetentnih kadrov
	Investicije in prenove objektov
FINANČNA TVEGANJA	Vzdrževanje objektov, opreme in naprav
Kreditno tveganje	Razvoj in vzdrževanje informacijske infrastrukture
Obrestno tveganje	Varovanje okolja
Valutno tveganje	Zagotavljanje finančnih virov
Inflacijsko tveganje	Računovodski procesi
Plačilnosposobnostno tveganje	Kontroling in interna revizija
Tveganje iz naslova uvedbe davka na viru dohodka	

V letu 2006 smo ponovno ocenili tveganja, ki jim je izpostavljena Skupina Mercator, in opredelili ključna tveganja, katerim bomo v letu 2007 posvečali posebno pozornost.

POSLOVNA TVEGANJA

➔ Tveganja rasti tržnega deleža in prodaje

V okviru obvladovanja **tveganj konkurenčnosti tržnega spleta** bomo nadaljevali z rednim spremljanjem konkurenčnosti cen in načrtov trgovcev, ki napovedujejo vstop na katerikoli trg Mercatorjevega delovanja ter dosledno upoštevali nakupne navade, spremembe v življenjskih slogih, povratne informacije s strani kupcev in temu prilagajali prodajno opremo, prostor tako pri prenovah prodajaln kot pri pripravi projektov za nove objekte, še naprej pa bomo tudi nadaljevali z razvojem linij trgovske znamke Mercator.

V okviru obvladovanja **tveganj rasti števila kupcev**, ki so opredeljena kot ključna na tujih trgih, bomo poslovne aktivnosti še naprej prilagajali specifikam lokalnih trgov, zato bomo nadaljevali z vključevanjem lokalnih izdelkov v projekte pospeševanja prodaje na tujih trgih.

V okviru obvladovanja **tveganj na področju investiranja** bomo vodili ustrezno cenovno politiko ter marketinški splet prilagajali lokalnim specifikam trgov ter večino naložb na tujih trgih še naprej zavarovali pred izpostavljenostjo političnemu in deželnemu tveganju.

➔ Tveganja v procesu vodenja nabave

Za učinkovito obvladovanje tovrstnih tveganj bomo še naprej intenzivno sodelovali z našimi dobavitelji ter skušali spodbujati proizvajalce, da proizvajajo tržno nove, inovativne izdelke, da vlagajo več sredstev v pospeševanje prodaje, vzporedno pa bomo v sortiman vključevali tudi ključne izdelke multinacionalk in nadaljevali z aktivnostmi vstopa v mednarodne nabavne verige, z namenom doseganja boljših nabavnih pogojev.

➔ Tveganja v procesu realizacije relativne razlike v ceni

V okviru obvladovanja tveganj v procesu realizacije relativne razlike v ceni bomo ponudbo v hipermarketih prilagajali s povečevanjem ponudbe dodatnih neživilskih programov ter uvajali nove izdelke v okviru razvoja linije Mercatorjeve trgovske znamke.

V okviru obvladovanja tveganj na področju veleprodaje bomo nadaljevali z zniževanjem veleprodajnih marž, prilagajali storitve v okviru logistike specifičnim zahtevam ključnih kupcev ter še naprej razvijali nove storitve.

FINANČNA TVEGANJA

V okviru obvladovanja **kreditnega tveganja, obrestnega tveganja, valutnega tveganja in tveganja v povezavi z davkom po odbitku**, ki so opredeljena kot ključna predvsem na tujih trgih, bomo v Mercatorju tudi v prihodnje izvajali politiko upravljanja s finančnimi tveganji s ciljem zmanjševanja izpostavljenosti tem tveganjem na sprejemljivo raven ter s tem dosegali višjo predvidljivost ter gotovost denarnih tokov, zmanjševali izpostavljenost finančnim šokom, izboljševali finančno načrtovanje, dosegali višje zaupanje različnih interesnih skupin ter zagotavljali povečevanje vrednosti premoženja lastnikov.

TVEGANJA DELOVANJA

V okviru tveganj delovanja obravnavamo tveganja po posameznih poslovnih procesih.

V okviru obvladovanja **tveganj v procesu vodenja** bomo nadaljevali z izboljševanjem seznanjenosti poslovnih funkcij z aktivnostmi pri integraciji prevzetih družb v Skupino Mercator za uresničitev zelenih sinergij. V okviru obvladovanja **tveganj na področju zakonodaje** bomo še naprej skušali reševati pravne spore z izvensodnimi poravnami ter ravnali preventivno na področju zaščite pred morebitnim razkritjem poslovnih skrivnosti družbe. V sklopu **tveganj, ki se nanašajo na proces proizvodnje v okviru trgovskih družb**, bomo v prihodnje izvajali verifikacijo HACCP načrtov in vseh spremljajočih dokumentov o dobri higijenski in dobri proizvodni praksi, za katere bo odgovoren na novo oblikovan HACCP team. **Tveganja, ki se nanašajo na proces zagotavljanja kompetentnih kadrov** načrtujemo obvladovati z zagotovitvijo sistema, ki ne bo odvisen le od enega strokovnjaka. Za učinkovito obvladovanje **tveganj, ki se nanašajo na proces razvoja in vzdrževanja informacijske infrastrukture** bomo nadaljevali z razvojem kontrol v postopku sprememb aplikacij ter izvajali nadzor nad spoštovanjem ukrepov fizičnega varovanja in dodatnih ukrepov elektronskega varovanja dostopa do podatkov. V okviru **tveganj, ki se nanašajo na računovodske procese** bomo nadaljevali s pripravo dokumentacije o oblikovanju transfernih cen. V sklopu **tveganj v procesu kontrolinga in interne revizije** bomo nadaljevali z optimizacijo procesov v režijskih službah.

Dodatne aktivnosti na področju upravljanja s tveganji bodo v letu 2007 usmerjene predvsem v:

- širjenje ugotovitev Sveta za upravljanje s tveganji Skupine Mercator na vsa področja, vključena v proces upravljanja s tveganji;
- aktivnejše vključevanje odvisnih družb v proces upravljanja s tveganji ter uskladitev poročil odvisnih družb s krovnim poročilom odborov za upravljanje s tveganji;
- nadaljevanje procesa sistematiziranja in formalizacije izvajanja in nadziranja uresničevanja ukrepov upravljanja s tveganji, ki jih je naložil Svet za upravljanje s tveganji.

Vodstvo Skupine Mercator ocenjuje, da je celotna izpostavljenost tveganjem ob načrtovanih ukrepih v Skupini Mercator sprejemljiva. Kljub temu nameravamo v letu 2007 redno spremljati izpostavljenost vsem identificiranim ključnim tveganjem ter z uporabo ustreznih ukrepov omejevati izpostavljenost Skupine Mercator tem tveganjem

Mercator – H, d.o.o.

V letu 2007 načrtuje družba odprtje treh novih maloprodajnih enot, MC Zagreb III (1.10.2007), MC Rijeka (1.11.2007), TC Labin (1.12.2007), ter hkrati zaprtje 10 nerentabilnih maloprodajnih enot, pridobljenih v okviru povezave z Ero. Rast čistih prihodkov iz prodaje se nanaša na rast v obstoječih prodajalnah, kot tudi na odprtje novih maloprodajnih enot. Konec leta 2007 se bo v primerjavi s koncem leta 2006 število zaposlenih povečalo v skladu z odprtem novih maloprodajnih enot. Družba načrtuje v letu 2007 izboljšanje produktivnosti in stroškovne učinkovitosti.

Mercator – S, d.o.o.

Družba načrtuje 1.9.2007 odprtje MC Novi Sad. S strani obvladujoče družbe bo družba v letu 2007 dokapitalizirana v višini 12 mio EUR. Načrtovana rast čistih prihodkov iz prodaje predvsem nanaša na odprtje MC Novi Sad in tudi na rast v obstoječih maloprodajnih enotah. Konec leta 2007 načrtuje družba 751 zaposlenih, kar je za 211 zaposlenih več v primerjavi s koncem leta 2006. Družba v letu 2007 načrtuje izboljšanje produktivnosti ter stroškovne učinkovitosti. V letu 2007 se bo izvedla kadrovska integracija družbe Mercator-S, d.o.o., v družbo M-Rodić, d.o.o.

M – Rodić, d.o.o.

S strateškim povezovanjem je Mercator, d.d., postal 76 % lastnik družbe M – Rodić, d.o.o., preostalih 24 % pa bo Holding Rodić M&B obdržal do leta 2008 (12 %) in 2009 (12 %), ko bosta tudi ta dva deleža prodana Mercatorju. Družba M – Rodić, d.o.o., je novoustanovljena družba, ki opravlja izključno trgovsko dejavnost. Razpolaga s 53 maloprodajnimi in veleprodajnimi objekti, v petih različnih prodajnih formatih, na več kot 100.000 m² bruto prodajnih površinah. Tekom leta 2007 namerava družba odpreti hipermarket v Beogradu ter odpreti še 12 drugih maloprodajnih enot (dve večji enoti in 10 manjših).

Mercator – BH, d.o.o.

V decembru 2007 načrtuje družba odprtje TC Zenica ter nakup zemljišča v Brčkem. Rast čistih prihodkov iz prodaje se nanaša na rast čistih prihodkov v obstoječih enotah, poslovanje MC Mostar, ki je v letu 2006 posloval le 6 mesecev ter na odprtje TC Zenica. Skladno z odprtjem nove maloprodajne enote se bo število zaposlenih konec leta 2007 v primerjavi s koncem leta 2006 povečalo za 38.

Pekarna Grosuplje, d.d.

Družba bo v letu 2007 investirala sredstva predvsem za nakup opreme za dopeko na prodajnih mestih, ter financirala odvisno družbo na Hrvaškem (Belpana, d.o.o.), ravno tako za nakup opreme za dopeko. Čisti prihodki iz prodaje bodo ostali na ravni leta 2006, saj družba načrtuje zmanjšanje prodaje družbi Spar, ki gradi lastno pekarno. Izpad prodaje bo družba nadomestila s povečanjem prodaje Mercatorju in nekaterim drugim kupcem. Število zaposlenih se v letu 2007 ne bo spremenilo.

Mercator - Emba, d.d.

Družba načrtuje v letu 2007 nakup nove linije za proizvodnjo kakav instant proizvodov, linije za nadeve in kotel za desertne prelive. Družba namerava polovico vseh prihodkov ustvariti s prodajo na tujih trgih. Število zaposlenih bo ostalo na ravni leta 2006.

Mercator - Optima, d.o.o.

Načrtovani obseg del družbe v letu 2007 je odvisen predvsem od plana investicij Mercatorja ter pridobivanja dokumentacije za gradnjo, kar lahko spremeni dinamiko izvedbe del kot tudi začasni izpad prihodkov.

M Hotel, d.o.o.

Družba načrtuje v letu 2007 nižje čiste prihodke iz prodaje, kar je posledica načrtovane odprodaje hotelov Bor in Planika, ki sta prvo polovico leta 2006 delovala v okviru družbe M Hotel, d.o.o. V letu 2007 je v skladu z nižjimi načrtovanimi prihodki načrtovano zmanjšanje števila zaposlenih iz ur.

NAČRT RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE

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

Skupinski računovodski izkazi (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov ter izkaz gibanja kapitala) se sestavijo po metodi enotnega podjetja. Pri sestavljanju skupinskih računovodskih izkazov se tako učinki vseh transakcij med povezanimi podjetji v celoti izločijo. V skupinske računovodske izkaze se vključijo odvisna podjetja, ki so podjetja, ki jih matično podjetje obvladuje.

SESTAVA SKUPINE MERCATOR

V načrtovane konsolidirane računovodske izkaze Skupine Mercator za leto 2007 je poleg družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., vključenih 11 odvisnih družb, v katerih ima obvladujoča družba neposredno ali posredno večinski lastniški delež, in sicer:

- v Sloveniji: Pekarna Grosuplje, d.d., Eta, d.d., Mercator – Emba, d.d., Mercator – Optima, d.o.o., M Hotel, d.o.o.
- v tujini: Mercator – H, d.o.o., (Hrvaška), Belpana, d.o.o., (Hrvaška), Mercator – S, d.o.o., (Srbija), M – Rodić, d.o.o., (Srbija), Mercator – BH, d.o.o., (Bosna in Hercegovina), Mercator Makedonija, d.o.o., (Makedonija).

Družba M-Rodić, d.o.o., je v ocenjene konsolidirane izkaze Skupine Mercator vključena od 1.10.2006 dalje.

RAČUNOVODSKI IZKAZI SKUPINE MERCATOR

Konsolidirani izkaz poslovnega izida

v 000 EUR

Zap. št.	Vrsta prihodka / odhodka / stroška	Ocena 2006	Plan 2007	Indeks
1	2	3	4	5=4/3
A.	ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	2.045.572	2.338.722	114,3
1.	Prihodki od prodaje proizvodov	28.003	29.225	104,4
2.	Prihodki od prodaje storitev	129.516	160.111	123,6
3.	Prihodki od prodaje blaga in materiala	1.888.054	2.149.386	113,8
B.	PROIZVAJALNI STROŠKI PRODANIH PROIZVODOV OZ. NABAVNA VREDNOST PROD. BLAGA	-1.481.723	-1.714.619	115,7
1.	Proizvajalni stroški	-42.844	-44.343	103,5
2.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala brez cassascontov	-1.457.910	-1.677.969	115,1
3.	Prejeti cassasconti	20.840	8.743	42,0
4.	Drugi poslovni odhodki	-1.809	-1.050	58,0
C.	KOSMATI POSLOVNI IZID OD PRODAJE	563.849	624.104	110,7
Č.	Stroški prodajanja	-404.002	-435.242	107,7
D.	Stroški splošnih dejavnosti	-107.621	-115.650	107,5
E.	Drugi poslovni prihodki	11.798	8.252	69,9
F.	POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	64.024	81.463	127,2
G.	Finančni prihodki	13.350	6.070	45,5
H.	Finančni odhodki	-39.023	-43.736	112,1
I.	POSLOVNI IZID (PRED OBDAVČITVIJO)	38.351	43.798	114,2
J.	Davek iz dobička	-11.169	-12.705	113,8
K.	Odloženi davek	-371	-657	177,2
L.	POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	26.811	30.436	113,5
M.	Dobiček večinskega lastnika	26.340	29.352	111,4
N.	Dobiček manjšinskega lastnika	471	1.084	229,9
O.	KOSMATI DENARNI TOK IZ POSLOVANJA	128.652	153.093	119,0
P.	Število zaposlenih iz ur	16.971	19.363	114,1

Konsolidirana bilanca stanja

v 000 EUR

Zap. št.	Vrsta sredstev oziroma virov	Ocena 31.12.2006	Plan 31.12.2007	Struktura plan 2007	Indeks
1	2	3	4	5	6=4/3
	SREDSTVA				
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	1.405.410	1.510.712	78,2%	107,5
I.	Opredmetena dolgoročna sredstva	1.308.021	1.417.506	73,4%	108,4
II.	Neopredmetena osnovna sredstva	87.098	82.636	4,3%	94,9
III.	Odložene terjatve za davek	3.167	2.665	0,1%	84,1
IV.	Izpeljani finančni inštrumenti	118	903	0,0%	765,7
V.	Dolgoročne finančne naložbe	7.006	7.003	0,4%	100,0
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA	399.688	420.586	21,8%	105,2
I.	Zaloge	205.746	219.510	11,4%	106,7
II.	Poslovne in druge terjatve	184.888	190.939	9,9%	103,3
III.	Druška finančna sredstva po pošteni vrednosti	805	430	0,0%	53,4
IV.	Denarna sredstva in njihovi ustrezniki	8.250	9.708	0,5%	117,7
	SKUPAJ SREDSTVA	1.805.098	1.931.298	100,0%	107,0
	OBVEZNOSTI				
A.	KAPITAL	631.345	648.984	33,6%	102,8
	Kapital večinskega lastnika	590.150	608.395	31,5%	103,1
I.	Delniški kapital	222.560	222.560	11,5%	100,0
II.	Druške rezerve	52.605	51.711	2,7%	98,3
III.	Zadržani dobički	314.985	334.124	17,3%	106,1
	Kapital manjšinskih lastnikov	41.195	40.589	2,1%	98,5
	OBVEZNOSTI				
B.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	553.579	622.680	32,2%	112,5
I.	Finančne obveznosti	517.038	586.696	30,4%	113,5
II.	Izpeljani finančni inštrumenti	632	0	0,0%	-
III.	Odložene obveznosti za davek	16.989	16.514	0,9%	97,2
IV.	Obveznosti za pokojnine	18.920	19.470	1,0%	102,9
C.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	620.174	659.634	34,2%	106,4
I.	Poslovne in druge obveznosti	308.549	384.048	19,9%	124,5
II.	Finančne obveznosti	298.970	262.562	13,6%	87,8
III.	Dolgoročne rezervacije	12.655	13.023	0,7%	102,9
	SKUPAJ OBVEZNOSTI	1.173.753	1.282.314	66,4%	109,2
	SKUPAJ OBVEZ. DO VIROV SREDSTEV	1.805.098	1.931.298	100,0%	107,0
	Število zaposlenih po stanju	19.725	20.683		104,9

Konsolidirani izkaz denarnih tokov

v 000 EUR

Zap. št.	Denarni tokovi	Plan 2007
A	POSLOVANJE	
	Kosmati denarni tok iz poslovanja	153.093
	Spremembe v obratnem kapitalu:	
1	Poslovne in druge terjatve	-6.051
2	Zaloge	-13.764
3	Poslovne in druge obveznosti	85.115
	Denar ustvarjen pri poslovanju	218.393
4	Izdatki za obresti	-43.736
5	Izdatki za davke	-12.705
I	Pobotani denar iz poslovanja	161.952
B	NALOŽBENJE	
1	Izdatki za nakup opredmetenih osnovnih sredstev	-191.007
2	Prejemki pri odtujitvi opredmetenih osnovnih sredstev	12.193
3	Izdatki za nakup neopredmetenih dolgoročnih sredstev	-11.275
4	Prejemki pri odtujitvi neopredmetenih dolg.sredstev	21
5	Gibanje dolgoročnih finančnih naložb	207
6	Izdatki za nakup kratkoročnih finančnih naložb	0
7	Izdatki za dolgoročna dana posojila	-204
8	Prejemki od dolgoročnih danih posojil	0
9	Prejemki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb	375
10	Prejemki iz obresti	6.033
II	Pobotani denar, uporabljen pri naložbenju	-183.656
C	FINANCIRANJE	
1	Prejemki pri izdaji navadnih delnic	0
2	Prejemki/izdatki pri prejetih posojilih	33.250
3	Izdatki za dividende delničarjev	-10.213
III	Pobotani denar, uporabljen pri financiranju	23.037
1	Povečanje denarja in denarnih ustreznikov	1.333
2	Denar na začetku leta	8.250
3	Tečajne razlike	125
IV	Na koncu leta	9.708

Konsolidirani izkaz gibanja kapitala

v 000 EUR

	I. Delniški kapital	II. Druge rezerve	III. Zadržani dobički	Manjšinski kapital	Skupaj
Stanje 1. januarja 2007	222.560	52.605	314.985	41.195	631.345
Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	0	29.352	1.084	30.436
Izplačilo dividend	0	0	-10.213	0	-10.213
Varovanje denarnega toka pred tveganjem	0	1.418	0	0	1.418
Tečajne razlike	0	-2.312	0	0	-2.312
Sprememba manjšinskega kapitala	0	0	0	-1.690	-1.690
Stanje kapitala 31. decembra 2007	222.560	51.711	334.124	40.589	648.984

Pojasnila h konsolidiranim računovodskim izkazom

POJASNILA K IZKAZU POSLOVNEGA IZIDA

- Čisti prihodki iz prodaje**

Čisti prihodki iz prodaje so v letu 2007 načrtovani v višini 2.338.722 tisoč EUR, kar je za 293.150 tisoč EUR oz. 14,3 % več v primerjavi z ocenjenimi čistimi prihodki iz prodaje za leto 2006.

Čisti prihodki iz prodaje blaga in materiala so v letu 2007 načrtovani v višini 2.149.386 tisoč EUR, kar je za 261.332 tisoč EUR oz. 13,8 % več kot v letu 2006. Povečanje se nanaša na:

	Plan 2007
Vključitev družbe M-Rodić, d.o.o. (dodatnih 9 mesecev glede na leto 2006)	+ 223.471 tisoč EUR
Zmanjšanje prihodkov iz naslova veleprodaje	- 44.997 tisoč EUR
Novo odprte poslovne enote in ostale spremembe	+ 82.858 tisoč EUR
Skupaj spremembe	261.332 tisoč EUR

Načrtovano neto povečanje čistih prihodkov iz prodaje blaga in materiala v višini 82.858 tisoč EUR se nanaša predvsem na povečanje čistih prihodkov iz naslova novoodprtih maloprodajnih enot ter povečanja čistih prihodkov v obstoječih enotah. Zmanjšanje veleprodajnih prihodkov v višini 44.997 tisoč EUR pa je posledica prekinitve predvsem tranzitnih dobav nekaterim večjim veleprodajnim kupcem.

- **Stroški prodanih količin**

Skladno z rastjo čistih prihodkov od prodaje blaga in materiala so načrtovani tudi stroški prodanih količin, ki vključujejo proizvodne stroške ter nabavno vrednost prodanega blaga in materiala, in so za leto 2007 načrtovani v višini 1.714.619 tisoč EUR, kar je za 15,7 % več kot v letu 2006. Povečanje izvira tudi iz prevzema družbe M - Rodić, d.o.o.

Nabavno vrednost prodanega blaga znižujejo prejeti cassasconti v načrtovani vrednosti 8.743 tisoč EUR, ki so od doseženih v letu 2006 nižji za 58 %. Znižanje prejetih cassascontov je posledica spremenjene politike upravljanja z obratnimi obveznostmi.

- **Kosmati poslovni izid iz prodaje**

Kosmati poslovni izid od prodaje je v letu 2007 načrtovan v višini 624.104 tisoč EUR in presega ocenjenega v letu 2006 za 60.255 tisoč EUR oziroma 10,7 %. Delež kosmatega poslovnega izida v čistih prihodkih iz prodaje je v letu 2007 načrtovan v višini 26,7 %, kar je za 0,9 odstotne točke manj kot v letu 2006. Znižanje je predvsem posledica vključitve družbe M-Rodić, d.o.o., v Skupino Mercator ter znižanja cen zaradi ohranjanja konkurenčnosti.

- **Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti**

Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti so za leto 2007 načrtovani v višini 550.892 tisoč EUR in bodo v primerjavi z letom 2006 porasli za 39.269 tisoč EUR oz. za 7,7 %. Porast stroškov je predvsem posledica prevzema družbe M - Rodić, d.o.o., in odprtja novih maloprodajnih enot. Na drugi strani pa je načrtovano tudi izboljšanje stroškovne učinkovitosti kot posledica optimiziranja poslovnih procesov, ki potekajo v Skupini Mercator.

Stroški po naravnih vrstah

v 000 EUR

	Vrsta stroška	Ocena 2006	Plan 2007	Indeks
1	2	3	4	5=4/3
1	Stroški materiala	71.353	78.906	110,6
2	Stroški storitev	148.305	160.856	108,5
3	Amortizacija	68.704	74.969	109,1
4	Rezervacije	0	0	-
5	Stroški dela	254.057	269.224	106,0
6	Drugi stroški	12.245	10.250	83,7
7	Nabavna vrednost prodanega blaga	1.438.682	1.671.305	116,2
8	SKUPAJ STROŠKI	1.993.346	2.265.511	113,7

Največji delež stroškov v strukturi stroškov po naravnih vrstah (poleg nabavne vrednosti prodanega blaga) predstavljajo stroški dela. Poleg rednih stroškov dela vsebujejo stroški dela tudi stroške dodatnega pokojninskega zavarovanja in druge stroške dela v skladu s kolektivno pogodbo.

Stroški dela na zaposlenega iz ur bodo v letu 2007 nižji za 7,1 %, kar je predvsem posledica povečanja zaposlenih v Skupini Mercator zaradi prevzema družbe M-Rodić, d.o.o., in povečevanja deleža zaposlenih v maloprodaji.

Stroški storitev so načrtovani v višini 160.856 tisoč EUR in so glede na leto 2006 višji za 8,5 %. Največji delež med stroški storitev predstavljajo stroški marketinških aktivnosti, stroški intelektualnih storitev, stroški sprotne vzdrževanja in obratovalni stroški ter stroški prevoznih in telekomunikacijskih storitev.

Stroški materiala so načrtovani v višini 78.906 tisoč EUR in se bodo v letu 2007 povečali za 10,6 %. Največji delež v stroških materiala predstavljajo stroški porabljene energije.

Drugi stroški so načrtovani v vrednosti 10.250 tisoč EUR in bodo v primerjavi z letom 2006 nižji za 16,3 %, kar je predvsem posledica nižje načrtovanih prevrednotovalnih poslovnih odhodkov pri osnovnih sredstvih in prevrednotovalnih odhodkov pri obratnih sredstvih, ki sodijo med druge stroške.

- **Drugi poslovni prihodki**

Drugi poslovni prihodki so načrtovani v višini 8.252 tisoč EUR, od česar se 4.782 tisoč EUR nanaša na prevrednotovalne poslovne prihodke pri osnovnih sredstvih, ki bodo nastali pri prodaji poslovno nepotrebnega premoženja, ostalo pa predstavljajo preostali poslovni prihodki.

- **Poslovni izid iz poslovanja**

Poslovni izid iz poslovanja je načrtovan v višini 81.463 tisoč EUR in bo višji od ocenjenega v letu 2006 za 17.439 tisoč EUR oz. 27,2 %.

- **Finančni prihodki in odhodki**

Načrtovani finančni prihodki v letu 2007 v višini 6.070 tisoč EUR se v pretežni meri nanašajo na prejete obresti in druge finančne prihodke. Finančni odhodki v višini 43.736 tisoč EUR se v pretežni meri nanašajo na finančne odhodke za obresti prejetih posojil.

- **Poslovni izid pred obdavčitvijo**

Načrtovani poslovni izid pred obdavčitvijo v letu 2007 znaša 43.798 tisoč EUR, kar je za 5.447 tisoč EUR oz. 14,2 % več kot v letu 2006.

- **Davek iz dobička**

V letu 2007 načrtuje Skupina Mercator davek iz dobička v višini 12.705 tisoč EUR. Načrtuje se približno enaka efektivna davčna stopnja kot v letu 2006.

- **Poslovni izid obračunskega obdobja**

Skupina Mercator načrtuje v letu 2007 čisti poslovni izid v višini 30.436 tisoč EUR, kar je za 3.625 tisoč EUR oz. 13,5 % več kot v letu 2006.

- **Kosmati denarni tok iz poslovanja**

Skupina Mercator načrtuje v letu 2007 kosmati denarni tok iz poslovanja v višini 153.093 tisoč EUR, kar je za 19,0 % več kot v letu 2006.

v 000 EUR	
Denarni tokovi	Plan 2007
Poslovni izid obračunskega obdobja	30.436
Davek	13.362
Amortizacija	74.969
Neto dobički od prodaje zemljišč, nepremičnin in opreme	-3.708
Neto gibanje v rezervacijah	368
Dobički pri prodaji finančnega premoženja	-37
Neto izdatki za obresti	37.703
Kosmati denarni tok iz poslovanja	153.093

POJASNILA H KONSOLIDIRANI BILANCI STANJA

- **Opredmetena osnovna in neopredmetena dolgoročna sredstva**

Načrtovana vrednost opredmetenih osnovnih in neopredmetenih dolgoročnih sredstev na dan 31.12.2007 znaša 1.500.142 tisoč EUR in je v primerjavi z oceno na dan 31.12.2006 višja za 105.022 tisoč EUR. Sprememba se nanaša na:

Investicije v letu 2007	+ 202.282 tisoč EUR
Odprodajo sredstev	- 8.506 tisoč EUR
Amortizacijo	- 74.969 tisoč EUR
Tečajne razlike in druga zmanjšanja	- 13.785 tisoč EUR
Skupaj spremembe	105.022 tisoč EUR

Na dan 31.12.2007 Skupina Mercator načrtuje 1.417.506 tisoč EUR opredmetenih osnovnih sredstev in 82.636 tisoč EUR neopredmetenih dolgoročnih sredstev. Pretežni del neopredmetenih dolgoročnih sredstev se nanaša na najemne pravice in pravice do uporabe blagovnih znamk v družbi M-Rodić, d.o.o., v višini 67.252 tisoč EUR, preostalo pa na druge pravice in licence ter dobro ime. Ob vključitvi družbe M-Rodić, d.o.o., v Skupino Mercator je nastalo za 5.500 tisoč EUR dobrega imena.

- **Izpeljani finančni inštrumenti**

Načrtovana vrednost izpeljanih finančnih inštrumentov s pozitivno pošteno vrednostjo na dan 31.12.2007 znaša 903 tisoč EUR, kar je za 785 tisoč EUR več glede na oceno na dan 31.12.2006.

- **Dolgoročne finančne naložbe**

Načrtovana vrednost dolgoročnih finančnih naložb na dan 31.12.2007 znaša 7.003 tisoč EUR in se glede na stanje konec leta 2006 ni spremenila.

- **Zaloge**

Zaloge surovin, materiala in trgovskega blaga so konec leta 2007 načrtovane v višini 219.510 tisoč EUR in predstavljajo 52,2 % v strukturi kratkoročnih sredstev. V primerjavi s stanjem na dan 31.12.2006 se skladno s povečanjem obsega poslovanja načrtuje povečanje za 6,7 %.

- **Poslovne in druge terjatve**

Poslovne in druge terjatve so načrtovane v višini 190.939 tisoč EUR, kar predstavlja povečanje za 3,3 % v primerjavi z oceno na dan 31.12.2006.

- **Druga finančna sredstva po poštenu vrednosti**

Druga finančna sredstva po poštenu vrednosti so načrtovana v višini 430 tisoč EUR, kar predstavlja zmanjšanje za 375 tisoč EUR v primerjavi s stanjem na dan 31.12.2006.

- **Kapital**

Načrtovano je povečanje kapitala v višini 17.639 tisoč EUR, kar se nanaša na:

Stanje kapitala na dan 31.12.2006	631.345 tisoč EUR
Povečanje iz naslova ustvarjenega dobička	+ 30.436 tisoč EUR
Sprememba poštene vrednosti izpeljanih finančnih inštrumentov	+ 1.418 tisoč EUR
Znižanje iz naslova planiranega izplačila dividend (2,71 EUR na delnico)	- 10.213 tisoč EUR
Tečajne razlike	- 2.312 tisoč EUR
Sprememba manjšinskega kapitala	- 1.690 tisoč EUR
Stanje kapitala na dan 31.12.2007	648.984 tisoč EUR

Spremembe manjšinskega kapitala so posledica načrtovanih tečajnih razlik in čistega poslovnega izida.

- **Dolgoročne rezervacije**

Dolgoročne rezervacije so na dan 31.12.2007 načrtovane v višini 13.023 tisoč EUR, kar je za 2,9 % več kot znaša stanje na dan 31.12.2006. Dolgoročne rezervacije se nanašajo predvsem na denacionalizacijske zahtevke in prejete tožbe.

- **Finančne obveznosti**

Finančne obveznosti so na dan 31.12.2007 načrtovane v višini 849.258 tisoč EUR, kar je za 33.250 tisoč EUR oz. 4,1 % več kot znašajo konec leta 2006. Konec leta 2007 bodo v strukturi finančnih obveznosti dolgoročne finančne obveznosti predstavljale 69,1 %, kratkoročne finančne obveznosti pa 30,9 %.

- **Obveznosti za pokojnine**

Obveznosti za pokojnine so na dan 31.12.2007 načrtovane v višini 19.470 tisoč EUR kar je za 550 tisoč EUR več kot so ocenjene konec leta 2006. Obveznosti za pokojnine predstavljajo obveznosti za odpravnine ob upokojitvi zaposlenih in za jubilejne nagrade ter so ocenjene v skladu z računovodskim standardom MRS 19.

- **Poslovne in druge obveznosti**

Poslovne in druge obveznosti so na dan 31.12.2007 načrtovane v višini 384.048 tisoč EUR in so skladne z načrtovano politiko upravljanja s poslovnimi obveznostmi v letu 2007. Povečanje poslovnih obveznosti glede na stanje konec leta 2006 je posledica spremembe v politiki poravnavanja obveznosti iz poslovanja do dobaviteljev z namenom zagotovitve dodatnih virov financiranja za investicije.

RAČUNOVODSKI KAZALNIKI SKUPINE MERCATOR

	Ocena 2006	Plan 2007
Kazalniki dobičkonosnosti		
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	4,6%	4,9%
Koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov	1,3%	1,3%
Kazalniki finančne strukture		
Finančne obveznosti / lastniški kapital	1,29	1,31
Delež kapitala in dolgoročnih rezervacij v pasivi	35,7%	34,3%
Delež finančnih obveznosti v pasivi	45,2%	44,0%
Delež poslovnih obveznosti v pasivi	17,1%	19,9%
Kazalniki produktivnosti in sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov		
Stroški dela na zaposlenega iz ur (v 000 EUR)	15,0	13,9
Čisti prihodki / stroški dela	8,1	8,7
Prihodki na zaposlenega iz ur (v 000 EUR)	121	121
Dodana vrednost na zaposlenega iz ur (v 000 EUR)	22,6	21,8
Kosmati denarni tok iz poslovanja / čiste prihodke	6,3%	6,5%
Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti brez amortizacije in rezervacij na čiste prihodke	21,6%	20,4%
Investirani kapital (v 000 EUR)	1.280.117	1.496.549
Kosmati denarni tok iz poslovanja / investirani kapital	10,1%	10,2%

RAČUNOVODSKI IZKAZI DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR, D.D.

Plan družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., za leto 2007 predstavlja celotno konsolidirano poslovanje trgovske dejavnosti v Sloveniji. Plan za leto 2007 ni neposredno primerljiv z oceno za leto 2006 zaradi pripojitev in odprave posebnih prevrednotovalnih popravkov kapitala ter odpravljenega slabega imena v letu 2006 pripojenih družb.

Izkaz poslovnega izida

v 000 EUR

	Vrsta prihodka / odhodka / stroška	Ocena 2006	Plan 2007	Indeks Plan 2007/ocena 2006
1	2	3	4	5=4/3
A.	ČISTI PRIHODKI IZ PRODAJE	1.587.252	1.611.509	101,5
1.	Prihodki od prodaje proizvodov	2.790	2.544	91,2
2.	Prihodki od prodaje storitev	109.147	133.559	122,4
3.	Prihodki od prodaje blaga in materiala	1.475.315	1.475.407	100,0
B.	PROIZVAJALNI STROŠKI PRODANIH PROIZVODOV OZ. NABAVNA VREDNOST PROD. BLAGA	-1.148.093	-1.153.322	100,5
1.	Proizvajalni stroški	-949	0	-
2.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala	-1.162.860	-1.153.142	99,2
3.	Prejeti cassasconti	17.103	4.453	26,0
4.	Drugi poslovni odhodki	-1.387	-180	13,0
C.	KOSMATI POSLOVNI IZID OD PRODAJE	439.159	458.187	104,3
Č.	Stroški prodajanja	-311.272	-317.387	102,0
D.	Stroški splošnih dejavnosti	-81.498	-83.920	103,0
E.	Drugi poslovni prihodki	28.934	6.253	21,6
F.	POSLOVNI IZID IZ POSLOVANJA	75.324	63.134	83,8
G.	Finančni prihodki	38.704	5.957	15,4
H.	Finančni odhodki	-28.238	-30.544	108,2
I.	POSLOVNI IZID (PRED OBDAVČITVIJO)	85.790	38.547	44,9
J.	Davek od dobička	-10.065	-10.459	103,9
K.	Odloženi davki	673	-659	-
L.	POSLOVNI IZID OBRAČUNSKEGA OBDOBJA	76.398	27.430	35,9
M.	Število zaposlenih iz ur	12.344	12.425	100,7

Bilanca stanja

v 000 EUR

	Vrsta sredstev oziroma virov	Ocena 31.12.2006	Plan 31.12.2007	Struktura plan 2007	Indeks
1	2	3	4	5	6 = 4/3
	SREDSTVA				
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	1.182.876	1.241.526	80,5%	105,0
I.	Opredmetena osnovna sredstva	751.180	789.579	51,2%	105,1
II.	Neopredmetena dolgoročna sredstva	10.499	18.103	1,2%	172,4
III.	Odložene terjatve za davek	3.139	2.638	0,2%	84,0
IV.	Izpeljani finančni inštrumenti	118	903	0,1%	765,7
V.	Dolgoročne finančne naložbe	417.939	430.303	27,9%	103,0
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA	300.925	300.247	19,5%	99,8
I.	Zaloge	145.991	146.680	9,5%	100,5
II.	Poslovne in druge terjatve	147.586	146.651	9,5%	99,4
II.	Druge finančna sredstva po poštenu vrednosti	1.775	1.205	0,1%	67,9
V.	Denarna sredstva in njihovi ustrezniki	5.573	5.712	0,4%	102,5
	SKUPAJ SREDSTVA	1.483.801	1.541.773	100,0%	103,9
	OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV				
A.	KAPITAL	596.887	615.714	39,9%	103,2
	OBVEZNOSTI				
B.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	405.133	404.743	26,3%	99,9
I.	Finančne obveznosti	374.715	376.249	24,4%	100,4
II.	Izpeljani finančni inštrumenti	632	0	0,0%	-
III.	Odložene obveznosti za davek	14.286	13.401	0,9%	93,8
IV.	Obveznosti do zaposlencev	15.499	15.092	1,0%	97,4
C.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	481.780	521.316	33,8%	108,2
I.	Finančne obveznosti	266.865	230.085	14,9%	86,2
II.	Poslovne in druge obveznosti	204.096	280.014	18,2%	137,2
III.	Dolgoročne rezervacije	10.819	11.218	0,7%	103,7
	SKUPAJ OBVEZNOSTI	886.913	926.059	60,1%	104,4
	SKUPAJ OBVEZ. DO VIROV SREDSTEV	1.483.801	1.541.773	100,0%	103,9
	Število zaposlenih po stanju	13.173	13.079		99,3

Izkaz denarnih tokov

v 000 EUR

	Vrsta denarnih tokov	Plan 2007
	Poslovanje	
1	Denar ustvarjen pri poslovanju	180.483
2	Prejemki za obresti	5.920
3	Izdatki za obresti	-30.544
4	Izdatki za davke	-11.117
	Pobotani denar iz poslovanja	144.742
	Naložbenje	
1	Izdatki za prevzem odvisnih podjetij	-12.364
2	Izdatki na nakup opredmetenih osnovnih sredstev	-89.698
3	Izdatki na nakup neopredmetenih dolgoročnih sredstev	-7.603
4	Prejemki pri odtujitvi opredmetenih osnovnih sredstev	11.726
5	Prejemki pri odtujitvi neopredmetenih dolgoročnih sredstev	0
6	Prejemki pri odtujitvi kratkoročnih finančnih naložb in danih posojil	-571
7	Prejemki pri dobljenih dividendah	0
8	Prejemki od danih posojil in odtujitve dolg. finančnih naložb	0
	Pobotani denar, uporabljen pri naložbenju	-98.510
	Financiranje	
1	Prejemki pri izdaji navadnih delnic	0
2	Prejemki / izdatki pri prejetih posojilih	-35.879
3	Izdatki za nakup lastnih delnic	0
4	Izdatki za dividende delničarjev	-10.213
	Pobotani denar, uporabljen pri financiranju	-46.092
	Povečanje / zmanjšanje denarja in denarnih ustreznikov	139
	Gibanje denarja in denarnih ustreznikov	
	Na začetku obdobja	5.573
	Povečanje / zmanjšanje	139
	Tečajne razlike	0
	Na koncu obdobja	5.712

Izkaz gibanja kapitala

v 000 EUR

	I. Delniški kapital	II. Druge rezerve	III. Zadržani dobički	Skupaj
Stanje 31. decembra 2006	222.703	50.750	323.435	596.887
Čisti poslovni izid poslovnega leta	0	0	27.430	27.430
Izplačilo dividend	0	0	-10.213	-10.213
Varovanje denarnega toka pred tveganjem	0	1.418	0	1.418
Tečajne razlike	0	193	0	193
Stanje 31. decembra 2007	222.703	52.360	340.652	615.714

Pojasnila k računovodskim izkazom

POJASNILA K IZKAZU POSLOVNEGA IZIDA

- **Čisti prihodki iz prodaje**

Čisti prihodki iz prodaje so v letu 2007 načrtovani v višini 1.611.509 tisoč EUR, kar je za 24.257 tisoč EUR oz. 1,5 % več v primerjavi z ocenjenimi čistimi prihodki iz prodaje v letu 2006.

Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala so v letu 2007 načrtovani v višini 1.475.407 tisoč EUR, kar je za 92 tisoč EUR več, kot so ocenjeni v letu 2006. Neto povečanje se nanaša na:

	Plan 2007
Novo odprte poslovne enote in ostale spremembe	45.089 tisoč EUR
Zmanjšanje prihodkov iz naslova veleprodaje	-44.997 tisoč EUR
Skupaj spremembe	92 tisoč EUR

Načrtovani čisti prihodki od prodaje blaga in materiala so v maloprodaji višji za 3,1 %, v veleprodaji pa nižji za 16,3 % glede na ocenjene v letu 2006. Razmerje med načrtovanimi prihodki v maloprodaji in veleprodaji znaša v letu 2007 87 : 13.

Zmanjšanje veleprodajnih prihodkov je predvsem posledica prekinitve tranzitnih dobav nekaterim večjim veleprodajnim kupcem, zaradi česar se pričakuje zmanjšanje veleprodajnih prihodkov v višini 44.997 tisoč EUR.

- **Stroški prodanih količin**

Skladno z rastjo čistih prihodkov od prodaje blaga in materiala so načrtovani tudi stroški prodanih količin, ki vključujejo proizvodne stroške ter nabavno vrednost prodanega blaga in materiala, in so za leto 2007 načrtovani v višini 1.153.322 tisoč EUR kar je za 0,5 % več kot v letu 2006.

Načrtovano nabavno vrednost prodanega blaga znižujejo prejeti cassasconti v višini 4.453 tisoč EUR, ki so za 74 % nižji kot so ocenjeni v letu 2006. Znižanje prejetih cassascontov je posledica spremenjene politike upravljanja z obratnimi obveznostmi.

- **Kosmati poslovni izid od prodaje**

Kosmati poslovni izid od prodaje je za leto 2007 načrtovan v višini 458.187 tisoč EUR in presega ocenjenega v letu 2006 za 19.028 tisoč EUR oz. 4,3 %. Delež kosmatega poslovnega izida v čistih prihodkih iz prodaje bo v letu 2007 dosegel 28,4 % in bo glede na leto 2006 višji za 0,7 odstotne točke.

- **Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti**

Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti so za leto 2007 načrtovani v višini 401.307 tisoč EUR in bodo v primerjavi z letom 2006 porasli za 8.537 tisoč EUR oz. za 2,2 %.

Stroški po naravnih vrstah

v 000 EUR

	Vrsta stroška	Ocena 2006	Plan 2007	Struktura	Indeks plan 2007 / ocena 2006
1	Stroški materiala	34.546	35.588	2,3%	103,0
2	Stroški storitev	103.689	107.629	6,9%	103,8
3	Amortizacija	41.269	42.793	2,8%	103,7
4	Rezervacije	0	0	0,0%	-
5	Stroški dela	203.024	207.612	13,4%	102,3
6	Drugi stroški	10.241	7.684	0,5%	75,0
7	Nabavna vrednost	1.148.093	1.153.322	74,2%	100,5
8	Skupaj	1.540.862	1.554.629	100,0%	100,9

Največji delež stroškov v strukturi stroškov po naravnih vrstah (poleg nabavne vrednosti prodanega blaga) predstavljajo stroški dela. Poleg rednih stroškov dela vsebujejo stroški dela tudi stroške dodatnega pokojninskega zavarovanja in druge stroške dela v skladu s kolektivno pogodbo.

Stroški dela na zaposlenega iz ur bodo v letu 2007 višji za 1,6 %, kar je predvsem posledica spremembe strukture zaposlenih, povečanja povračil za prevoz na delo, povišanja urne postavke za nedeljsko delo, kariernim napredovanjem in nagrajevanjem najboljših kadrov.

Stroški storitev so načrtovani v višini 107.629 tisoč EUR in so glede na leto 2006 višji za 3,8 %. Stroški storitev predstavljajo drugi največji delež v strukturi stroškov po naravnih vrstah; največji med njimi so stroški marketinških aktivnosti, stroški intelektualnih storitev, stroški sprotnega vzdrževanja in obratovalni stroški ter stroški prevoznih in telekomunikacijskih storitev.

Stroški materiala so načrtovani v višini 35.588 tisoč EUR in se bodo v letu 2007 glede na leto 2006 povečali za 3,0%. Največji delež v stroških materiala predstavljajo stroški porabljene energije.

Drugi stroški so načrtovani v višini 7.684 tisoč EUR in bodo v primerjavi z letom 2006 nižji za 25,0 %, kar je predvsem posledica nižje načrtovanih prevrednotovalnih poslovnih odhodkov pri osnovnih sredstvih in prevrednotovalnih odhodkov pri obratnih sredstvih, ki sodijo med druge stroške.

- **Drugi poslovni prihodki**

V letu 2007 so drugi poslovni prihodki načrtovani v višini 6.253 tisoč EUR, in sicer se 4.293 tisoč EUR nanaša na prevrednotovalne poslovne prihodke pri neopredmetenih dolgoročnih

sredstvih in opredmetenih osnovnih sredstvih, ki bodo nastali pri prodaji poslovno nepotrebnega premoženja, ostalo pa predstavljajo preostali poslovni prihodki.

- **Poslovni izid iz poslovanja**

Poslovni izid iz poslovanja je načrtovan v višini 63.134 tisoč EUR in bo nižji od ustvarjenega v letu 2006 za 12.190 tisoč EUR oz. 16,2 %, kar je predvsem posledica vključitve prihodkov od odpravljenega slabega imena iz naslova pripojitve družb Alpkomerc, d.d., M-Modna hiša, d.o.o, in Emona Maximarket, d.d., v letu 2006 v višini 18.540 tisoč EUR.

Slabitev od Ere kupljenih nepremičnin v Sloveniji je obračunana v skladu z MRS 8 kot popravek v letu 2005.

- **Finančni prihodki in odhodki**

Finančni prihodki iz deležev bodo v letu 2007 znašali 37 tisoč EUR. V letu 2006 so v finančnih prihodkih iz deležev vključeni prihodki od odprave prevrednotovalnih popravkov kapitala pripojenih družb (M - SVS, d.d., Alpkomerc, d.d., Emona Maximarket, d.d., in Savski otok, d.o.o.) v višini 32.231 tisoč EUR, ki se v trenutku pripojitve skladno z MSRP 3 in MRS 39 v celoti odpravljajo neposredno v izkazu poslovnega izida.

Finančni prihodki iz dolgoročnih in kratkoročnih terjatev so načrtovani v višini 5.920 tisoč EUR, in predstavljajo predvsem načrtovaneprihodke od zamudnih obresti.

Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb v letu 2007 niso načrtovani.

Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti so za leto 2007 načrtovani v višini 30.544 tisoč EUR, kar je za 8,2 % več, kot so ocenjeni v letu 2006.

- **Poslovni izid pred obdavčitvijo**

Načrtovani poslovni izid pred obdavčitvijo bo v letu 2007 dosežen v višini 38.547 tisoč EUR.

- **Davek od dobička**

Družba načrtuje v letu 2007 davek od dobička v višini 10.459 tisoč EUR, kar predstavlja povečanje za 3,9 % glede na ocenjeni davek od dobička v letu 2006.

- **Poslovni izid obračunskega obdobja**

Družba načrtuje v letu 2007 čisti poslovni izid v višini 27.430 tisoč EUR, kar je za 48.969 tisoč EUR manj kot v letu 2006.

POJASNILA K BILANCI STANJA

- **Opredmetena osnovna in neopredmetena dolgoročna sredstva**

Načrtovana vrednost opredmetenih osnovnih in neopredmetenih dolgoročnih sredstev na dan 31.12.2007 znaša 807.682 tisoč EUR in je v primerjavi s stanjem na dan 31.12.2006 višja za 46.002 tisoč EUR. Sprememba se nanaša na:

Investicije v letu 2007	+ 97.301 tisoč EUR
Amortizacijo	- 42.793 tisoč EUR
Odprodajo sredstev	- 8.506 tisoč EUR
Skupaj spremembe	46.002 tisoč EUR

- **Dolgoročne finančne naložbe**

Načrtovana vrednost dolgoročnih finančnih naložb na dan 31.12.2007 znaša 430.303 tisoč EUR in je v primerjavi s stanjem na dan 31.12.2006 višja za 12.364 tisoč EUR, kar se nanaša na načrtovano dokapitalizacijo družbe Mercator-S, d.o.o.

- **Zaloge**

Zaloge surovin, materiala in trgovskega blaga so ob koncu leta 2007 načrtovane v višini 146.680 tisoč EUR in predstavljajo 48,9 % v strukturi kratkoročnih sredstev. V primerjavi s stanjem na dan 31.12.2006 se načrtuje njihovo povečanje za 0,5 %.

- **Poslovne terjatve**

Poslovne terjatve so načrtovane v višini 146.651 tisoč EUR, kar predstavlja 0,6 % zmanjšanje v primerjavi s stanjem na dan 31.12.2006.

- **Druga finančna sredstva po poštenu vrednosti**

Druga finančna sredstva po poštenu vrednosti so ob koncu leta 2007 načrtovana v višini 1.205 tisoč EUR. V primerjavi s stanjem na dan 31.12.2006 se načrtuje njihovo zmanjšanje za 570 tisoč EUR, kar je posledica zmanjšanja kratkoročno danih posojil.

- **Kapital**

Načrtovano je povečanje kapitala v višini 18.827 tisoč EUR, kar se nanaša na:

Stanje kapitala na dan 31.12.2006	596.887 tisoč EUR
Povečanje iz naslova ustvarjenega dobička	+ 27.430 tisoč EUR
Sprememba poštene vrednosti izpeljanih finančnih inštrumentov	+ 1.418 tisoč EUR
Tečajne razlike	+ 193 tisoč EUR
Znižanje iz naslova planiranega izplačila dividend (2,71 EUR na delnico)	- 10.213 tisoč EUR
Stanje kapitala na dan 31.12.2007	615.714 tisoč EUR

- **Dolgoročne rezervacije**

Dolgoročne rezervacije so na dan 31.12.2007 načrtovane v višini 11.218 tisoč EUR, kar je za 399 tisoč EUR oz. 3,7 % več kot na dan 31.12.2006. Dolgoročne rezervacije se nanašajo na tožbe iz naslova dane garancije Tržaški banki, denacionalizacijskih zahtevkov Modne hiše in druge rezervacije. Povečanje dolgoročnih rezervacij se nanaša predvsem na povečanje rezervacij za obračun prispevkov od plač invalidov.

Sodna praksa je na konkretnem primeru nedavno zavzela stališče, da normativni in tarifni del kolektivne pogodbe trgovske panoge v zvezi s povračili stroškov prevoza na in z dela nista usklajena, zaradi česar naj bi bili zaposleni upravičeni do zanje ugodnejše ravni povračil. Mercator ocenjuje, da je takšno stališče škodljivo in bo zato še naprej vodil vse ustrezne pravne postopke za zaščito svojih interesov. Morebitnih obveznosti slovenskih članic Skupine Mercator iz tega naslova v trenutku priprave tega poročila ni bilo mogoče zanesljivo oceniti, tako da niso vračunane med potencialne obveznosti niti v oceni leta 2006 niti v planu 2007.

- **Finančne obveznosti**

Finančne obveznosti so na dan 31.12.2007 načrtovane v višini 606.334 tisoč EUR, kar je za 35.246 tisoč EUR oz. 5,5 % manj kot znaša stanje ob koncu leta 2006. Ob koncu leta 2007 bodo prejeta posojila sestavljena iz 62,1 % dolgoročnih in 37,9 % kratkoročnih virov. Dolgoročna pokritost stalnih sredstev z dolgoročnimi viri bo ob koncu leta 2007 znašala 82,2 %.

- **Poslovne in druge obveznosti**

Poslovne in druge obveznosti so na dan 31.12.2007 načrtovane v višini 280.014 tisoč EUR in so skladne z načrtovano politiko upravljanja s poslovnimi obveznostmi v letu 2007. Povečanje poslovnih obveznosti glede na stanje konec leta 2006 je posledica spremembe

politike poravnavanja poslovnih obveznosti do dobaviteljev zaradi bistveno manjšega koriščenja cassascontov v letu 2007 glede na leto 2006.

- **Obveznosti za pokojnine**

Obveznosti za pokojnine se nanašajo na potencialne obveznosti iz odpravnin in jubilejnih nagrad zaposlenim in so v skladu z načrtovanim znižanjem števila zaposlenih v obvladujoči družbi konec leta 2007 nižje za 407 tisoč EUR glede na stanje na dan 31.12.2006.

RAČUNOVODSKI KAZALNIKI

	Ocena 2006	Plan 2007
Kazalniki dobičkonosnosti		
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	14,8%	4,6%
Koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov	4,8%	1,7%
Kazalniki finančne strukture		
Finančne obveznosti / lastniški kapital	1,08	0,98
Delež kapitala in dolgoročnih rezervacij v pasivi	41,0%	40,7%
Delež finančnih obveznosti v pasivi	43,3%	39,3%
Delež poslovnih obveznosti v pasivi	13,8%	18,2%
Kazalniki produktivnosti in sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov		
Stroški dela na zaposlenega iz ur (v 000 EUR)	16,4	16,7
Čisti prihodki / stroški dela	7,8	7,8
Prihodki na zaposlenega iz ur (v 000 EUR)	128,6	129,7
Dodana vrednost na zaposlenega iz ur (v 000 EUR)	26,6	25,0
Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti brez amortizacije in rezervacij na čiste prihodke	22,2%	22,3%

ZAKLJUČEK

V leto, ki je pred nami, vstopamo z novim zagonom, s katerim bomo uresničevali načrtane strateške cilje in naše osnovno poslanstvo.

Še naprej se bomo trudili za naše kupce, katerih zadovoljstvo ostaja naša prva skrb in osnovno vodilo našega delovanja.

Ne samo v Sloveniji, tudi na ostalih trgih našega delovanja, bomo širili maloprodajno mrežo in trženjske aktivnosti prilagajali regionalnim in lokalnim potrebam.

Načrtane cilje bomo uresničevali skupaj z visoko motiviranimi, zadovoljnimi in ustrezno usposobljenimi sodelavci. Še naprej se bomo trudili za ustvarjanje prijetnega in varnega delovnega okolja, skrbeli za njihov osebni in strokovni razvoj ter z učinkovito medsebojno komunikacijo skrbeli za njihovo udobje na delovnem mestu in visoko zaposljivost.

Nadaljevali bomo z vsemi ključnimi procesi in aktivnostmi, ki bodo tako na kratek, kot na dolgi rok, povečevale našo poslovno uspešnost in učinkovitost in tako povečevale koristi za lastnike. Z aktivnim vključevanjem in sodelovanjem dobaviteljev pri širjenju naše maloprodajne mreže in razvojem novih in inovativnih izdelkov, bomo še naprej skrbeli za dobre in za obe strani koristne partnerske odnose. Tudi naša vloga v širšem okolju bo, s poudarjanjem odgovornega in spoštljivega odnosa do naravnega okolja, etičnim ravnanjem in družbeno odgovornim poslovanjem, še naprej izstopala.

Verjamemo, da bo tudi leto 2007 uspešno. Kljub pritiskom konkurence, tako na domačem, kot na tujih trgih, bomo vse svoje znanje in energijo usmerili v načrtane cilje ter tako uresničevali Mercatorjeve strateške usmeritve.