
Srednjeročni gospodarski načrt Skupine Mercator za obdobje 2011-2015



Zagotavljamo dnevno svežo ponudbo.

Zagotavljamo veliko izbiro lokalno pridelanih izdelkov.

Zagotavljamo varnost živil.

Zagotavljamo največjo izbiro izdelkov.

Zagotavljamo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno.

Nagrajemo zvestobo.

In za vas vsak dan pripravljamo posebne akcije in ugodne nakupe.

Vse se da. Ponosni smo, da vas razvijamo...

 **Mercator** *najboljši sosed*

KAZALO

POVZETEK	3
PREGLED NAČRTOVANIH KLJUČNIH RAZVOJNIH KAZALNIKOV SKUPINE MERCATOR V OBDOBJU 2011-2015	6
GOSPODARSKO OKOLJE	8
PRIČAKOVANO MAKROEKONOMSKO OKOLJE	8
PRIČAKOVANO KONKURENČNO OKOLJE	9
PRIČAKOVANI TRENDI V PANOGI	12
STRATEŠKE USMERITVE	15
VIZIJA IN POSLANSTVO	15
TEMELJNI STRATEŠKI CILJI	16
KORPORACIJSKE VREDNOTE	17
SWOT ANALIZA SKUPINE MERCATOR	18
NAČRTOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI	21
TRŽENJE	21
PRODAJA	27
UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI IN LOGISTIKA	30
RAZVOJ IN INVESTICIJE	31
ZAPOSLENI	34
DRUŽBENA ODGOVORNOST IN SKRB ZA OKOLJE	35
ORGANIZACIJA IN KAKOVOST POSLOVANJA	36
NEPREMIČNINSKA DEJAVNOST	38
NETEMELJNE POSLOVNE DEJAVNOSTI	39
INFORMATIKA IN TELEKOMUNIKACIJE	40
FINANČNO UPRAVLJANJE IN ODNOSI Z INVESTITORJI	41
UPRAVLJANJE S TVEGANJI	45
PROJEKCIJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV SKUPINE MERCATOR V OBDOBJU 2011- 2015	47
TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE	47
SESTAVA SKUPINE MERCATOR	48
PROJEKCIJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV SKUPINE MERCATOR S POJASNILI	49
ANALIZA OBČUTLJIVOSTI	57
POMEMBNEJŠI FINANČNI KAZALNIKI	58

POVZETEK

Skupina Mercator z ambicioznimi razvojnimi načrti do leta 2015

Pričakovane gospodarske in konkurenčne razmere

V srednjeročnem obdobju naj bi po napovedih gospodarstvo v regiji JV Evrope počasi začelo okrevati, vendar je v zvezi s tem še vedno prisotna visoka stopnja negotovosti. Pričakujemo lahko, da bo v državah JV Evrope v letu 2011 gospodarska rast pozitivna, vendar nizka, v prihodnjih letih pa postopoma pričakujemo višje gospodarske rasti. Ker je stopnja rasti BDP temeljni pokazatelj stanja v gospodarstvu, njegov sestavni del pa je tudi domača potrošnja, je na podlagi tega načrtovano tudi uresničevanje poslovnih ciljev Skupine Mercator. Prav tako načrtujemo, da bo višina obrestnih mer neposredno povezana s splošnim stanjem gospodarstva in se bodo ob višjih stopnjah gospodarskega okrevanja dvignile tudi izhodiščne obrestne mere. V državah JV Evrope ne pričakujemo inflacije, ki bi bistveno odstopala od inflacije evro območja. Na področju gibanja deviznih tečajev bo za Mercator pomembno gibanje srbskega dinarja napram evru. Pričakujemo, da bodo v letu 2011 še vedno prisotni razmeroma močni pritiski na depreciacijo, ki se bo nato v nadaljnjih letih postopoma umirila.

Na trgu z izdelki za vsakdanjo rabo se bo v regiji JV Evrope v obdobju 2011-2015 nadaljevala konsolidacija trga, na trgu z izdelki za dom pa lahko pričakujemo vstop večjih mednarodnih trgovcev. Vsi trgovci v regiji bodo širili svoje prodajne kapacitete. Nadaljevala se bo tudi koncentracija in modernizacija trgovine, s poudarkom na prilagajanju različnim nakupnim navadam ter razvijanju in uvajanju novih prodajnih formatov, storitev in tehnologij.

Trgi in področja poslovanja

Skupina Mercator bo v naslednjem srednjeročnem obdobju izvajala poslovno dejavnost na obstoječih trgih poslovanja (Slovenija, Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna gora, Bolgarija in Albanija), od leta 2013 dalje pa načrtuje s pričetkom izvajanja poslovanja tudi na trgu Kosova in Makedonije. Skupina Mercator bo v okviru zastavljene strategije izvajala aktivnosti na področju dveh začrtanih temeljnih programov, to je program izdelkov za vsakdanjo rabo in program izdelkov za dom, prav tako pa bo izvajala začrtane aktivnosti v okviru netemeljnih dejavnosti, kamor sodita trgovska programa Intersport in Modiana ter proizvodne družbe.

Prihodki Skupine Mercator

V letu 2011 Skupina Mercator načrtuje, skladno s pričakovano rastjo potrošnje ter predvideno krepitvijo konkurence na posameznih trgih delovanja, 2.945 mio EUR prihodkov iz prodaje, kar je za 5,9 % več v primerjavi z ocenjenimi prihodki iz prodaje za leto 2010 (2.780 mio EUR). V Sloveniji je v letu 2011 načrtovana 2,1-odstotna rast prihodkov od prodaje blaga, v tujini pa 16,2-odstotna rast prihodkov od prodaje blaga; načrtovano

povečanje se nanaša na odprtje novih maloprodajnih enot in celoletno poslovanje enot, odprtih tekom leta 2010.

V srednjeročnem obdobju Skupina Mercator načrtuje skladno z naložbenimi aktivnostmi v obdobju 2011-2015 povprečno nominalno letno rast prihodkov iz prodaje v višini 8,7 %, kar leta 2015 predstavlja 4.209 mio EUR čistih prihodkov iz prodaje.

Razvojne in naložbene aktivnosti

V srednjeročnem obdobju 2011-2015 bo naložbena dejavnost Skupine Mercator usmerjena na vse obstoječe trge Mercatorjevega delovanja, pri čemer se letno načrtuje vlaganja v nove maloprodajne zmogljivosti od 125-155 mio EUR letno. V naslednjih petih letih bo Skupina investirala skupaj dobrih 700 mio EUR. V Sloveniji se bo glavnino sredstev namenilo prenavljanju obstoječih trgovskih kapacitet in izpopolnitvi maloprodajne mreže, v tujini pa intenzivnemu širjenju maloprodajne mreže. Z načrtovanimi izvedenimi investicijami, ki vključujejo tudi pridobivanje trgovskih površin s poslovnimi najemi, bo Skupina v petih letih pridobila več kot 700.000 m² novih bruto površin. Potrebna sredstva za načrtovane investicije bo Skupina pridobivala predvsem iz notranjih virov, delno pa tudi z dolžniškim kapitalom.

V obravnavanem srednjeročnem obdobju Skupina Mercator načrtuje izpeljati projekt monetizacije določenih nepremičnin, s čimer bo Skupina predvideni iztržek ob prodaji in ponovnem najemu namenila predvsem zmanjšanju zadolženosti. Glede na trenutne tržne razmere Skupina načrtuje izvedbo monetizacije določenih nepremičnin v Sloveniji in na Hrvaškem v vrednosti 500 mio EUR, od tega pol do konca leta 2012 in pol do konca leta 2013.

Čisti poslovni izid

Skupina Mercator načrtuje v letu 2011 41 mio EUR čistega poslovnega izida, kar je za 34,4 % oziroma 11 mio EUR več v primerjavi z oceno za leto 2010. V letu 2015 Skupina načrtuje 100,4 mio EUR čistega poslovnega izida.

Ustvarjanje denarnih tokov

Skupina Mercator načrtuje v letu 2011 kosmati denarni tok iz poslovanja (EBITDA) v višini 180,0 mio EUR, kar je za 5,7 % več kot znaša ocena za leto 2010. Relevantna mera sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov iz poslovanja, ki upošteva tudi širjenje maloprodajne mreže Skupine Mercator s poslovnim najemom, kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami (EBITDAR), je v letu 2011 načrtovan v višini 226 mio EUR, kar je za 11,1 % več kot znaša ocena za leto 2010.

V srednjeročnem obdobju 2011-2015 je načrtovana povprečna letna rast kosmatega denarnega toka iz poslovanja Skupine Mercator v višini 7,2 %, kar leta 2015 predstavlja 241 mio EUR denarnega toka iz poslovanja. Povprečna letna rast denarnega toka iz poslovanja pred najemninami pa je v obravnavanem obdobju načrtovana v višini 12,9 %, kar leta 2015 predstavlja 373 mio EUR. Načrtovana rast kosmatih denarnih tokov je predvsem

posledica načrtovanih razvojnih in investicijskih aktivnosti, nadaljevanja poslovne racionalizacije ter izkoriščanja ekonomij obsega na vseh trgih poslovanja.

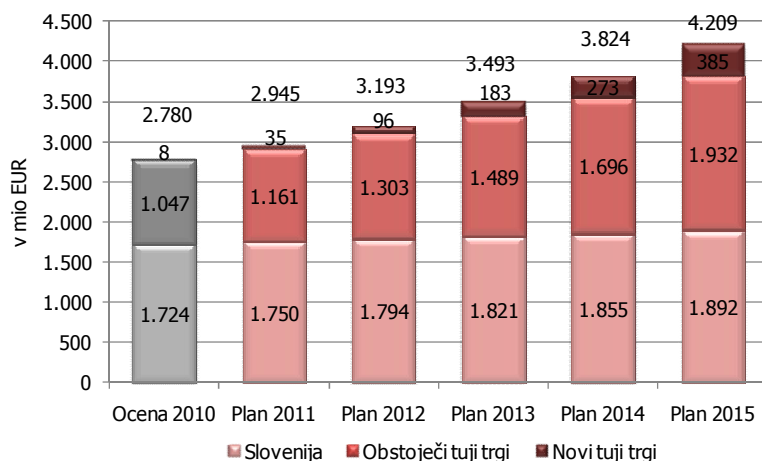
Zaposleni

Do konca leta 2011 naj bi bilo v Skupini Mercator 24.436 zaposlenih, kar je za 3,7 % več od ocenjenega števila zaposlenih na koncu leta 2010. Do konca leta 2015 pa bo po načrtih v Skupini 33.022 zaposlenih, od tega 61,9 % na trgih izven Slovenije. Mercator sodi med največje zaposlovalce v regiji JV Evrope.

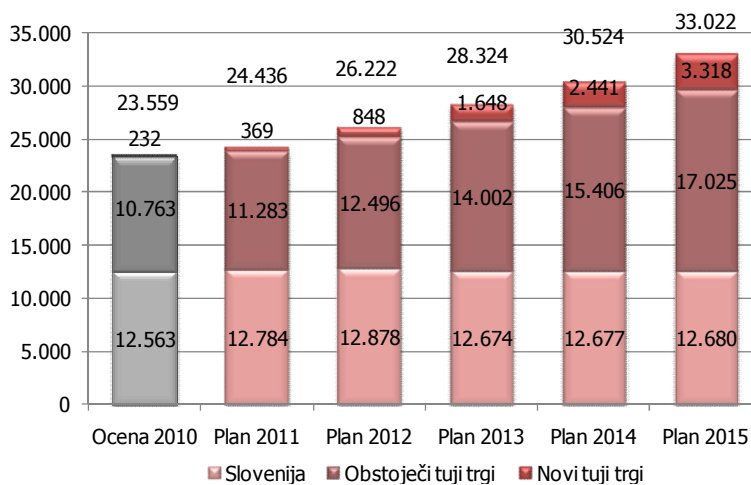
UPRAVA OCENJUJE, DA SO ZAČRTANI CILJI SKUPINE MERCATOR ZA OBDOBJE 2011-2015 GLEDE NA GOSPODARSKE RAZMERE IN KONKURENČNO OKOLJE AMBICIOZNI IN POMENIJO URESNIČEVANJE ZAČRTANIH STRATEŠKIH USMERITEV KOT VODILNEGA TRGOVCA Z IZDELKI ZA VSAKDANJO RABO IN DOM V REGIJI JUGOVZHODNE EVROPE.

PREGLED NAČRTOVANIH KLJUČNIH RAZVOJNIH KAZALNIKOV SKUPINE MERCATOR V OBDOBJU 2011-2015

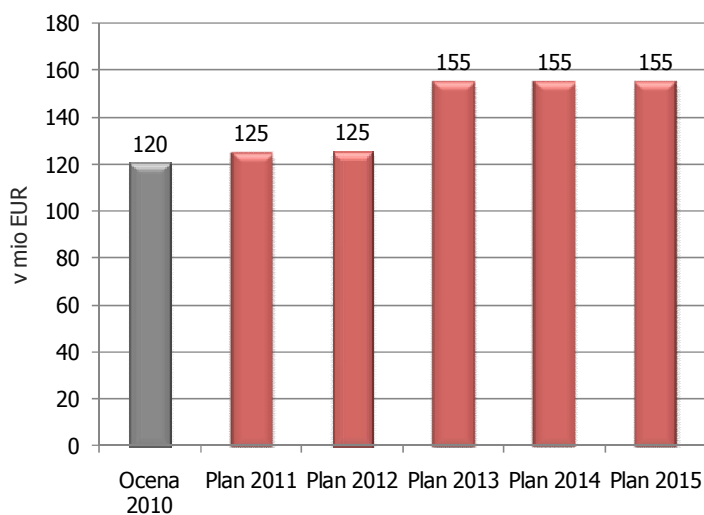
Prihodki iz prodaje



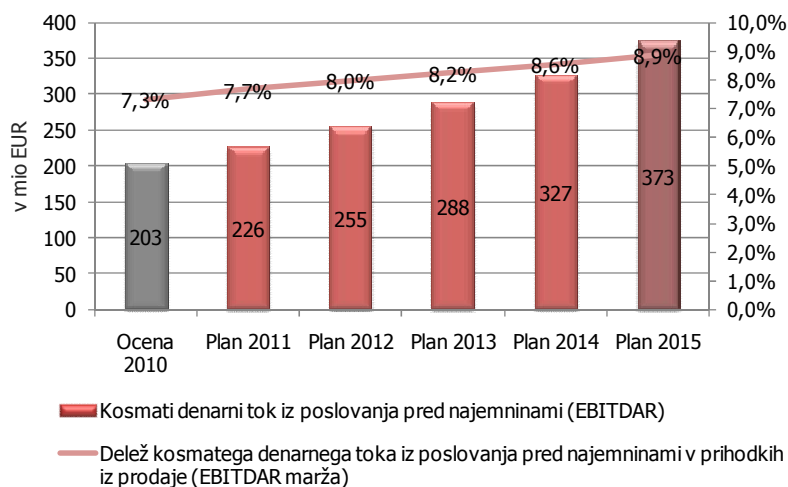
Število zaposlenih



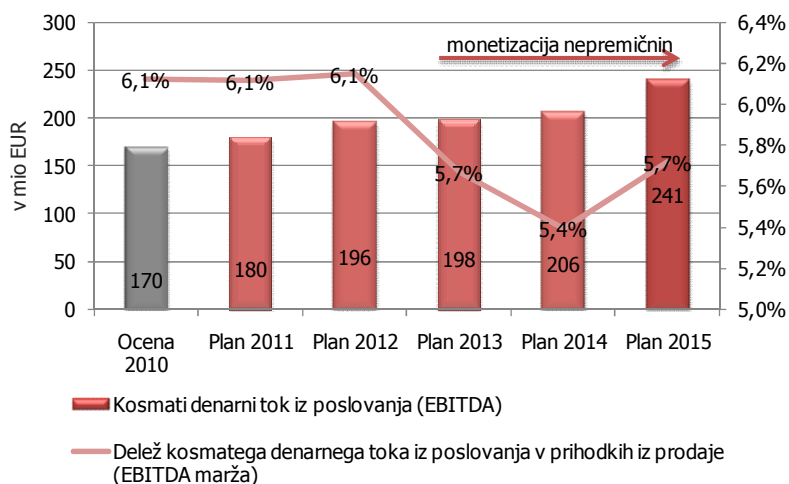
Naložbe



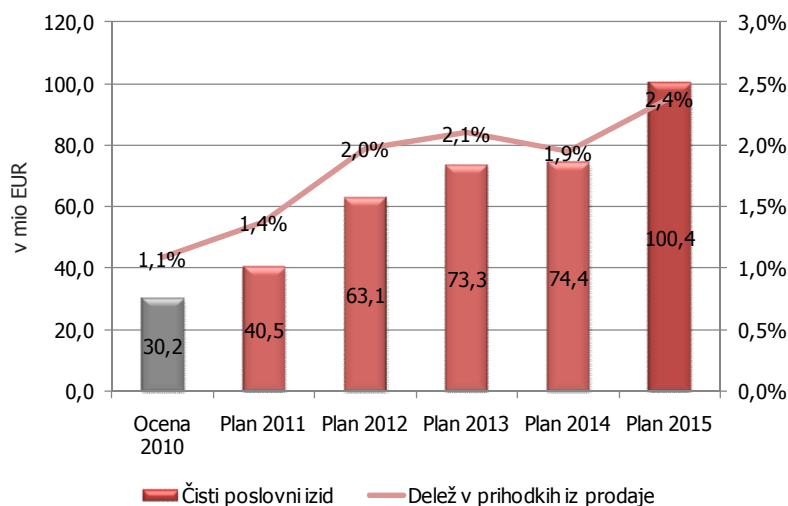
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami in delež v prihodkih iz prodaje



Kosmati denarni tok iz poslovanja in delež v prihodkih iz prodaje



Čisti poslovni izid in delež v prihodkih iz prodaje



GOSPODARSKO OKOLJE

PRIČAKOVANO MAKROEKONOMSKO OKOLJE

V obdobju 2011-2015 zopet lahko postopoma pričakujemo višje stopnje gospodarske rasti v državah JV Evrope. Zaradi približevanje držav JV Evrope evropskim integracijam bo tudi makroekonomsko okolje postalo stabilnejše, izboljšalo se bo delovanje monetarnih sistemov, zmanjšala se bodo politična in deželna tveganja. Podjetja, ki so že danes prisotna v regiji, lahko pričakujejo, da bo stabilnejše okolje pozitivno vplivalo na njihov razvoj poslovanja.

Pričakujemo, da bo v državah JV Evrope od leta 2011 dalje gospodarska rast zopet pozitivna. Predvsem v letih 2011 in 2012 lahko pričakujemo, da bo gospodarska rast v regiji še vedno nizka (pod 2 %) medtem, ko lahko v prihodnjih letih pričakujemo višje gospodarske rasti v vseh državah JV Evrope. Gibanje gospodarske rasti v posameznih državah bo predvsem odvisno od rasti potrošnje, investicij in izvoza. Za države, ki so izvozno usmerjene, bo zelo pomembna gospodarska rast v državah, v katere izvažajo, medtem ko bo za rast investicij pomembna dostopnost do finančnih virov na domačih in tujih trgih.

Glede na doslej uveljavljene elemente monetarne politike Evropske centralne banke predvidevamo, da bo višina obrestnih mer neposredno povezana s splošnim stanjem gospodarstva. Ob višjih stopnjah gospodarskega okrevanja se bodo izhodiščne obrestne mere predvidoma dvignile kot ukrep za omejevanje inflacijskih pritiskov, in obratno.

Pričakovano gibanje rasti bruto domačega proizvoda in EURIBOR-ja v srednjeročnem obdobju:

	2011	2012	2013	2014	2015
Stopnja rasti BDP v regiji JV Evrope	nizka	nizka	srednja	srednja	visoka
Povprečni letni 6m EURIBOR	1,5 %	2,2 %	2,8 %	3,4 %	4,0 %

Na področju gibanj inflacije so trenutna pričakovanja za države JV Evrope spodbudna, saj se ne pričakuje inflacije, ki bi bistveno odstopala od inflacije evro območja. Sicer se za prihodnja leta pričakuje ponovna rast cene nafte na svetovnih trgih, vendar pričakujemo, da bodo cene ostalih surovin v obdobju 2011-2015 ostale bolj ali manj stabilne. V srednjeročnem načrtu nismo predvideli večjih šokov na trgih surovin.

Na področju gibanja deviznih tečajev bo za Mercator pomembno gibanje srbskega dinarja napram evru. V letu 2011 pričakujemo še precej visoko raven deprecijacije, ki se bo nato v letih do 2015 postopoma povsem umirila.

Glede gibanja valut drugih držav JV Evrope (hrvaška kuna, bosanska marka, itd.) pričakujemo, da bodo devizni tečaji stabilni, z možnostjo občasnih odstopanj od pričakovanih tečajev.

PRIČAKOVANO KONKURENČNO OKOLJE

Na trgu z izdelki za vsakdanjo rabo se bo v regiji JV Evrope v obdobju 2011-2015 nadaljevala konsolidacija trga:

- močnejši regionalni in lokalni trgovci bodo širili svojo maloprodajno mrežo in tudi vstopali na druge trge,
- nekateri lokalni trgovci bodo tarče prevzemov,
- obstoječi evropski mednarodni trgovci bodo še naprej širili svojo maloprodajno mrežo,
- izključen pa ni tudi prevzem katerega od večjih regionalnih trgovcev s strani velikih mednarodnih trgovcev, ki vidijo svoj potencial v regiji JV Evrope.

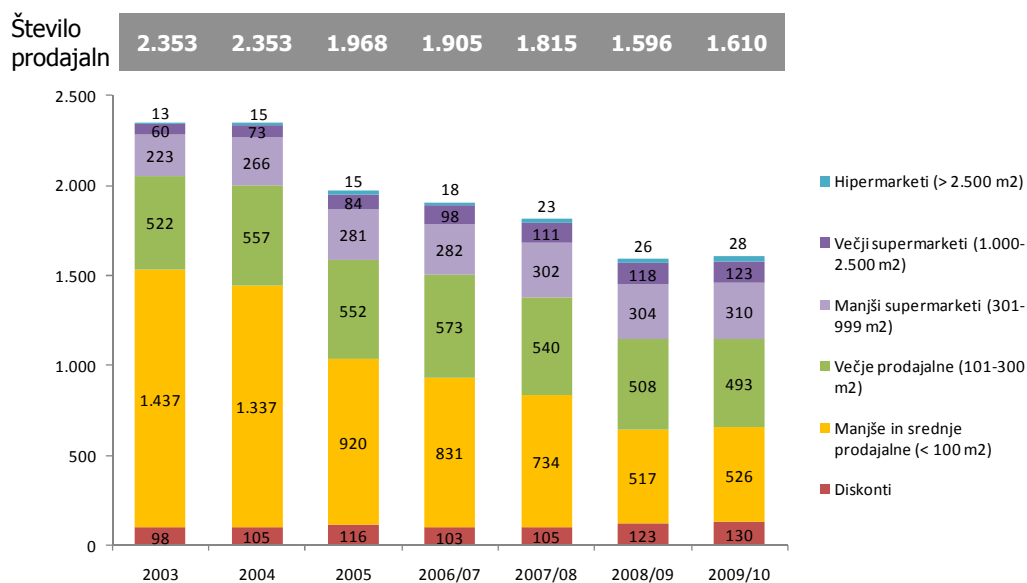
Na trgu z izdelki za dom trenutno še ni prisotnih največjih trgovcev, zato se vstop večjega mednarodnega trgovca na tem področju pričakuje že dalj časa.

V nadaljevanju so podana pričakovanja z vidike konkurence v trgovini po posameznih trgih Mercatorjevega delovanja:

Slovenija

Dejavnost trgovine je v Sloveniji relativno stabilna in konsolidirana, kljub temu pa se povečuje pomen zlasti diskontov in drogerij. Situacija na tržišču je tako izjemno konkurenčna, saj poleg klasičnih trgovcev tudi diskonti postajajo pomemben del trgovske dejavnosti. Relativno stabilno poslovanje ob velikih pritiskih na cene in povečevanju obsega celotnih trgovskih kapacitet lahko pričakujemo tudi v naslednjem srednjeročnem obdobju.

Razvoj prodajnih formatov v Sloveniji

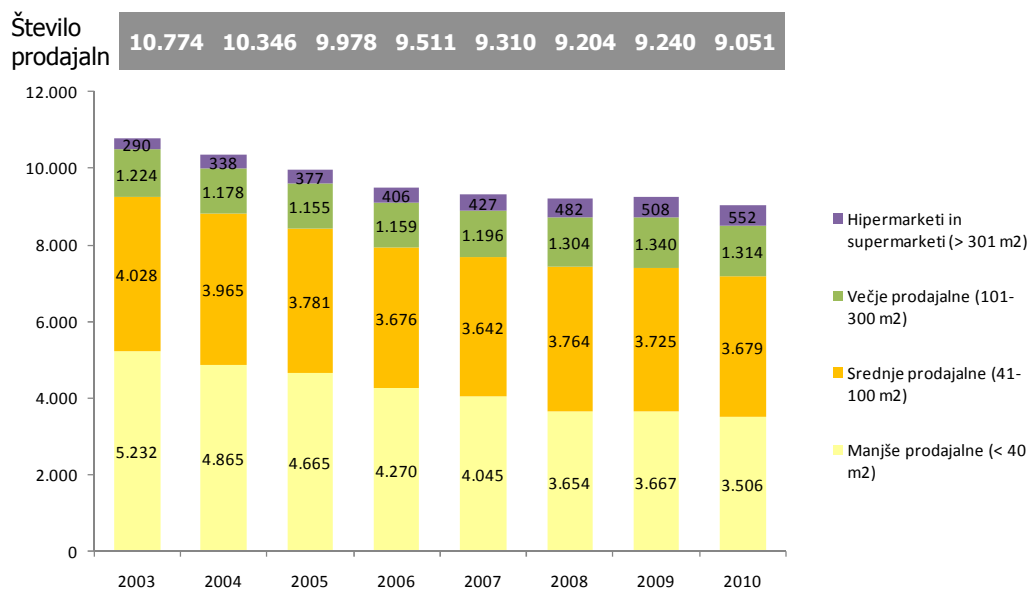


Vir: Nielsen, 2010

Hrvaška

Dejavnost trgovine na Hrvaškem je zelo konkurenčna in regionalno razdrobljena s prisotnostjo večjega števila mednarodnih trgovskih verig ter še vedno relativno velikega števila lokalnih trgovcev. V naslednjih letih lahko ključne spremembe strukture trga prinese vstop še kakšnega mednarodnega trgovca (organsko ali z nakupom katerega izmed še obstoječih lokalnih trgovcev), sicer pa je realno pričakovati nadaljnje zelo konkurenčno poslovno okolje, ki ne bo omogočalo prosperitete vsem na trgu prisotnim trgovcem.

Razvoj prodajnih formatov na Hrvaškem

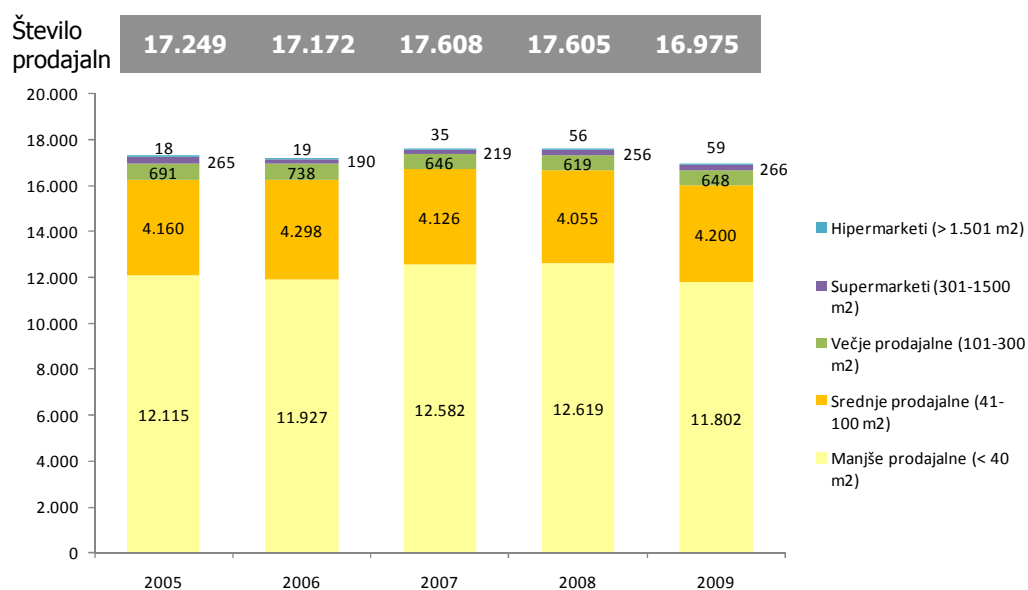


Vir: Nielsen, 2010

Srbija

Dejavnost trgovine v Srbiji je relativno manj konsolidirana kot na najrazvitejših trgih. V Srbiji se v prihajajočih letih obetajo velike spremembe na trgu. Najverjetnejša (že objavljena namera o nakupu) je odprodaja vodilne trgovske družbe eni izmed mednarodnih trgovskih verig, hkrati se bo s približevanjem EU povečalo zanimanje regionalnih prisotnih trgovcev za vstop na trg, vključujoč diskontne trgovce. Tako lahko pričakujemo, da se bo v naslednjih letih trgovina v Srbiji relativno hitro konsolidirala, kar Mercator kot uveljavljeno podjetje na trgu lahko izkoristi.

Razvoj prodajnih formatov v Srbiji

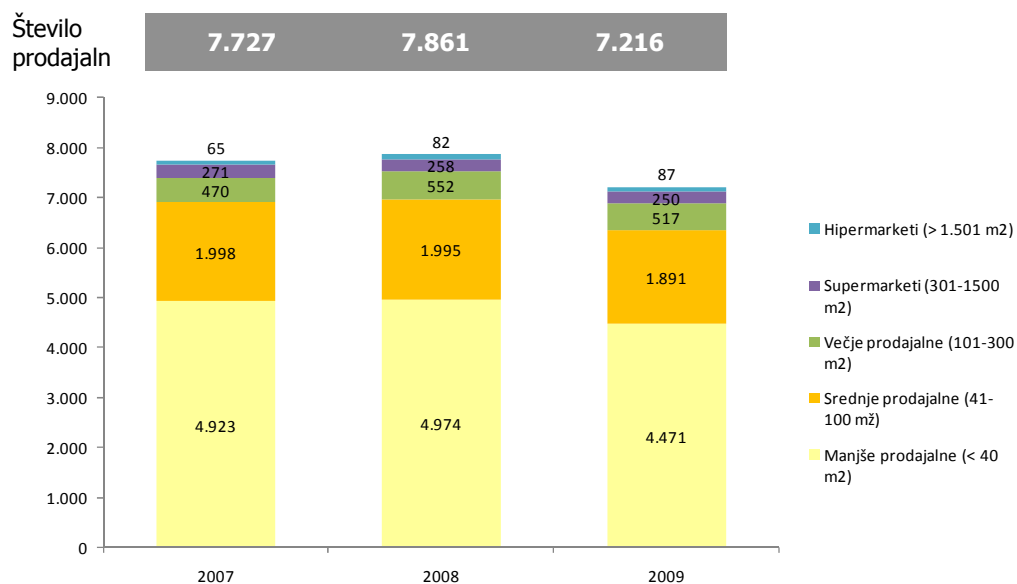


Vir: Nielsen, 2010

Bosna in Hercegovina

Dejavnost trgovine v Bosni in Hercegovini je razmeroma nekonsolidirana in v fazi oblikovanja ključnih igralcev na trgu. V prihodnjih letih se zato pričakuje konsolidacija trgovine in pospešen razvoj sodobnih trgovskih formatov.

Razvoj prodajnih formatov v Bosni in Hercegovini



Vir: Nielsen, 2010

Črna gora

Dejavnost trgovine je relativno nekonsolidirana, a je Mercatorju kljub oteženim gospodarskim razmeram uspelo izvesti prevzem ključnih lokalnih trgovskih verig, s čimer je dosegel status največjega trgovca v državi. Pričakovana je nadaljnja konsolidacija trga ter vstop novih regionalnih igralcev.

Bolgarija

V Bolgariji je v primerjavi z vsemi trgi poslovanja največje število uveljavljenih trgovskih verig, ki poslujejo na relativno zelo fragmentiranem in tradicionalnem trgu. Mercator ima kot trgovec, ki je relativno pozno vstopil na trg, zelo zahtevno konkurenčno pozicijo. Po izboljšanju makroekonomskih razmer je pričakovati hiter razvoj trga ob konsolidaciji tržnih deležev.

Albanija

Trgovina v Albaniji je večinoma tradicionalna, kar izhaja iz dolgega obdobja izoliranosti države in nižje stopnje razvoja. Med vzorcem trgovin modernih trgovskih formatov posluje tudi Mercator. Albanski trg, na trenutni stopnji razvoja, ki bo predvidoma po krizi še hitreje konvergirala k evropskim standardom, predstavlja razvojni potencial za v bodoče.

Makedonija

V Makedoniji trgovino na drobno obvladuje več lokalnih trgovcev, prisotnih je tudi nekaj tujih trgovskih verig. Trg je relativno manj razvit, kupna moč je relativno nizka, v prihodnjih letih se pričakuje primarna konsolidacija trgovine ter med drugim tudi vstop Mercatorja.

Kosovo

Kosovo se kot najmlajša država na območju spopada z zahtevnimi makroekonomskimi razmerami. Trgovski sektor je manj razvit. V bodoče je pričakovati vstop tujih trgovcev na trg, vključujoč Mercator.

PRIČAKOVANI TRENDI V PANOGI

V obdobju 2011-2015 predvidevamo, da se bo ob izpolnitvi pričakovanih makroekonomskih okoliščin obseg trgovine na drobno z izdelki za vsakdanjo rabo in dom v celotni regiji glede na leto 2010 nominalno povečal v povprečju za približno 3 % letno, in sicer manj v letih nižje in bolj v letih višje gospodarske rasti. Nadaljevala se bo koncentracija in modernizacija trgovine, s poudarkom na prilagajanju različnim nakupnim navadam ter razvijanju in uvajanju novih prodajnih formatov, storitev in tehnologij. Širile se bodo trgovske kapacitete v vseh segmentih trgovine.

Kupna moč in obseg potrošnje

- Na potrošnjo na posameznih trgih bodo vplivale tudi specifičnosti gospodarskih razmer na teh trgih (npr. v Srbiji so potrošniki pod pomembnim pritiskom inflacije in depreciacije lokalne valute, ki posledično prinaša zmanjševanje realne kupne moči prebivalstva, ki se

odraža v zmanjševanju potrošnje tudi v trgovini; visoka stopnja brezposelnosti v Bosni in Hercegovini ter nestabilna politična situacija, ki onemogoča gospodarski preboj države – posledično so razmere za poslovanje zelo zahtevne že več let in tudi v bližnji prihodnosti ni pričakovati bistvenega odstopanja od trenutnih razmer).

- Trgi JV Evrope se z vidika ravni gospodarskega razvoja precej razlikujejo. V obdobju 2011-2015 se bodo po pričakovanju razlike zmanjšale (ob hitrejši gospodarski rasti manj razvitih trgov), vendar bodo ostale znatne razlike.
- Predvidevamo, da se bo do leta 2015 obseg trgovine na drobno z izdelki za vsakdanjo rabo in dom v celotni regiji glede na leto 2010 nominalno povečal v povprečju za 3 % letno. Stopnja rasti bo odvisna od stopnje gospodarske rasti in bo med trgi drugačna, odvisno od izhodiščnega položaja.

Nakupne navade

- Trgi JV Evrope so tudi z vidika nakupnih navad zelo raznoliki (v odvisnosti od ravni gospodarskega in družbenega razvoja). Pričakujemo lahko, da se bodo dolgoročno spremembe zmanjševale, vendar bodo v obdobju 2011-2015 ostale velike, kar bo pri izvajanju strateških usmeritev še naprej zahtevalo natančno prilagajanje pristopov lokalnim razmeram.
- Na vseh trgih se bo nadaljevala krepitev konkurence v trgovini, porabniki bodo opravljali svoje nakupe pri večjem številu trgovcev in v različnih prodajnih kanalih – porabniki bodo odločitve o mestu nakupa sprejemali tudi v odvisnosti od blagovnih skupin. Posledično se bo pri trgovcih povečal pomen zvestobe porabnikov na eni strani kot tudi razvoj strategij diferenciacije na ravni blagovnih skupin na drugi strani.
- Na najbolj razvitih trgih (predvsem Slovenija) sta koncentracija in modernizacija (z vidika razvoja prodajnih kanalov) trgovine z izdelki za vsakdanjo rabo že na ravni, ki je primerljiva zahodnoevropskim trgovcem. Potrošnja bo zadržana, ponudba bolj kakovostna in prilagojena potrebam porabnikov, vendar brez kompromisov na ceni. Porabniki bodo iskali tako vrednost (iskanje ugodnih ponudb, večja pripravljenost na nakup lastnih znamk izdelkov trgovcev) kot tudi vrednote (etična potrošnja). Prišlo bo do konsolidacije položaja diskontnih trgovcev na trgu.
- Na srednje razvitih trgih (kamor uvrščamo obstoječe tuje trge Mercatorjevega delovanja) se bo nadaljeval razvoj trgovine z vidika koncentracije in modernizacije (zmanjševanje pomena tradicionalnih kanalov). Pričakovan je vstop diskontnih trgovcev oziroma bodo le-ti okrepili svoj položaj, kjer so že prisotni.
- Na ostalih trgih (novi tuji trgi Mercatorjevega delovanja) je kanal tradicionalne trgovine še vedno zelo močan. Tudi na teh trgih se bo nadaljevala koncentracija in modernizacija trgovine, vendar bodo v obdobju 2011-2015 tradicionalni kanali trgovine ostali prevladujoči. Vstopa mednarodnih diskontnih trgovcev na te trge v obdobju 2011-2015 še ne pričakujemo, razen na trgu Bolgarije, kjer so že prisotni.

Drugi pričakovani trendi

- **Trendi na področju razvoja prodajnih formatov:**

Najhitreje se razvijata formata diskontnih in priročnih prodajaln, ki temeljita na priročnosti in ekonomičnosti in sta namenjena hitremu zadovoljevanju potreb kupcev ter prihranku časa. Glavni trendi na področju prodajnih formatov sledijo trendom okoljske ozaveščenosti s postavitvijo 'okolju prijaznih' eko prodajaln in s tem postavljajo v ospredje strategijo rasti trgovcev na konsolidiranih trgih, ki se kaže v diverzifikaciji njihovih prodajnih formatov.

- **Naraščajoč pomen trgovskih znamk:**

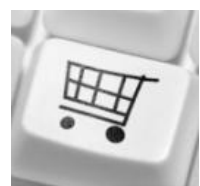
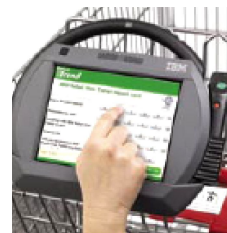
Ključne spremembe, ki se kot trendi na področju trgovskih znamk odražajo pri večini globalnih trgovcev, gredo v smeri razlikovalnih nišnih pod-blagovnih znamk ter racionalizacije števila izdelkov lastne znamke in zagotavljanja sledljivosti izvora izdelkov.

- **Razvoj novih trgovskih storitev:**

Trgovci na drobno z izdelki za vsakdanjo rabo svojo blagovno znamko širijo na področja dodatnih storitev, kot so finančne in zavarovalniške storitve, pravne storitve, mobilne storitve, energetika, telekomunikacije, turizem ipd.

- **Trendi na področju novih tehnologij:**

Sodobne tehnologije omogočajo, da znajo trgovci bolje prepoznati potrebe svojih kupcev in jih s pomočjo tehnoloških rešitev usmerjajo na prava mesta med policami. Zato gredo trendi na tem področju v smeri mobilnega osebnega nakupovalnega pomočnika, samopostrežne blagajne, elektronskega označevanja cen, pametne tehtnice, digitalnega oglaševanja, infotočke, RFID (nadgradnja tehnologije črtne kode) v logistiki, mobilnega skeniranja izdelkov, brezstičnega plačevanja in mobilnega plačevanja.



- **Trendi na področju spletnega nakupovanja**

Nakupovanje preko spleta dosega v Evropi visoko rast, najbolj pa je razvito na britanskem trgu. Nakupovanje preko spleta je še vedno »nišni« prodajni kanal, vendar se bo prodaja preko spleta predvidoma močno povečala, še posebno, ker mladi porabniki spletno nakupovanje jemljejo za nekaj običajnega. Tehnološke rešitve bodo še izboljšale izkušnjo spletnega nakupovanja, le-to bo še enostavnejše in bolj intuitivno. Razvoj spletnega nakupovanja bo potekal v smeri raznolikih možnosti:

- naročanja (od doma – preko računalnika, televizije, pametnih hladilnikov, na poti – preko pametnih mobilnih telefonov, v prodajalni – preko interaktivnih ekranov) ter
- dostave (na dom – ko je kupec doma ali odsoten; kupci prevzamejo naročeno – v prodajalni ali na posebnih lokacijah).

- **Trendi na področju družbeno odgovornega delovanja**

Porabniki so vse bolj zaskrbljeni glede učinkov, ki jih imajo na okolje, tako z vidika izdelkov, ki jih kupujejo, kot tudi trgovcev, pri katerih kupujejo. Pozorni so na okoljske kot tudi širše družbene posledice. Trgovci v vedno večji delujejo proaktivno na področju trajnostnega razvoja in se odzivajo na zaskrbljenost porabnikov, s čimer ustvarjajo njihovo zaupanje in zvestobo. Z investicijami na področju trajnostnega razvoja lahko trgovci izboljšajo kakovost storitve, zmanjšajo stroške ter povečajo dobičkonosnost in ugled. Ključna področja aktivnosti z vidika naravnega okolja so zmanjševanje količine odpadkov, zmanjševanje izpustov toplogrednih plinov ter razvoj trajnostnega sonaravnega kmetijstva.

STRATEŠKE USMERITVE

VIZIJA IN POSLANSTVO

Vizija

Biti prva izbira ljudi pri nakupu izdelkov za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu in dom.



Poslanstvo

Poslanstvo Mercatorja je:

- 1. S svojo ponudbo izdelkov in storitev za vsakdanjo rabo in dom ustvarjati najboljšo vrednost za potrošnike.**
- 2. S strokovnimi in motiviranimi zaposlenimi dajati potrošnikom najboljšo storitev v prijetnem nakupovalnem okolju.**
- 3. Z rastjo in učinkovitim poslovanjem zagotavljati donose za delničarje.**
- 4. S svojim delovanjem prispevati k večji kakovosti življenja v družbenem in naravnem okolju.**



TEMELJNI STRATEŠKI CILJI

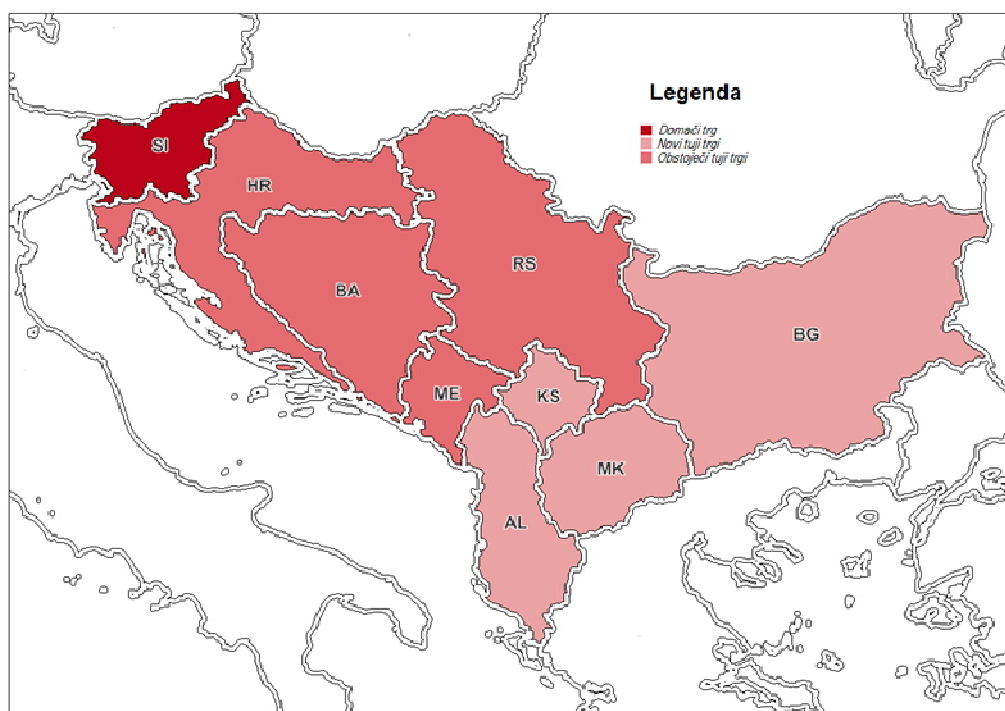
Temeljni strateški cilji Skupine Mercator so:

- 1) Na **domaćem trgu** (Slovenija):
 - a. Ohraniti položaj vodilnega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo.
 - b. Utrditi položaj drugega največjega trgovca z izdelki za dom.
 - c. Razvijati dopolnilne trgovske storitve v povezavi s sistemom zvestobe.

- 2) Na **obstojećih tujih trgih** (Srbija, Hrvaška, Bosna in Hercegovina, Črna Gora):
 - a. Utrditi oziroma doseči položaj drugega največjega trgovca z izdelki za vsakdanjo rabo.
 - b. Uvrstiti se med tri največje trgovce z izdelki za dom.
 - c. Razvijati dopolnilne trgovske storitve v povezavi s sistemom zvestobe.

- 3) Na **novih tujih trgih** (Bolgarija, Albanija, Makedonija, Kosovo):
 - a. Uvrstiti se med pet največjih trgovcev z izdelki za vsakdanjo rabo.

Strateška regija delovanja Skupine Mercator v obdobju 2011-2015



Ciljni tržni deleži Skupine Mercator

Izdelki za vsakdanjo rabo

	Ocena 2010	Cilj 2015
Slovenija	34-35%	32-33%
Srbija	8-9%	14-15%
Hrvaška	8-9%	14-15%
Bosna in Hercegovina	4-5%	9-10%
Črna gora	18-19%	22-23%
Bolgarija	-	~3%
Albanija	-	~3%
Makedonija	-	~3%
Kosovo	-	~3%

Izdelki za dom

	Ocena 2010	Cilj 2015
Slovenija	10-12%	18-20%
Srbija	1-2%	4-5%
Hrvaška	1-2%	4-5%
Bosna in Hercegovina	-	2-3%
Črna gora	-	2-3%

Opomba: Tržni deleži so izračunani na podlagi Mercatorjevih analiz in raznih eksternih virov.

KORPORACIJSKE VREDNOTE

Korporacijske vrednote Mercatorja so:

ODGOVORNOST ➔ Vsak je odgovoren za svoje delo

POŠTENOST ➔ Pri delu smo pošteni.

SPOŠTOVANJE ➔ Vsak posameznik je pomemben in vreden spoštovanja.

SODELOVANJE ➔ Česar ne zmore eden, lahko uresničimo skupaj.

UČENJE ➔ Gradimo na znanju in izkušnjah.

ODZIVNOST ➔ Hiter odgovor je naša prednost.

SWOT ANALIZA SKUPINE MERCATOR

Slovenija

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">▪ Vodilni trgovec na slovenskem trgu▪ Razvita maloprodajna mreža z več programi in prodajnimi formati▪ Uveljavljena in zelo ugledna blagovna znamka▪ Razvit trženjski splet (kartica zvestobe, klubi, trgovska znamka,...)▪ Obstoj dopolnilnih storitev (M Holidays,...)	<ul style="list-style-type: none">▪ Neoptimalen logistični sistem▪ Slabša percepcija cenovne konkurenčnosti▪ Neoptimalna maloprodajna mreža, predvsem manjših starejših trgovin
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">▪ Prilagoditev mreže manjših prodajalnih glede na značilnosti mikro okolja▪ Nadaljnji razvoj trženjskega spleta (CRM, trgovska znamka, klubi...)▪ Razvoj novih prodajnih formatov (priročne prodajalne), širitev tehničnih centrov▪ Razvoj dopolnilnih storitev: zavarovalništvo, finance, telekomunikacije, energetika,...▪ Vključitev v močno globalno nabavno združenje na področju tehničnih izdelkov▪ Nadgradnja in širitev spletne trgovine izdelkov za vsakdanjo rabo	<ul style="list-style-type: none">▪ Nadaljnja širitev trgovskih kapacitet na zasičenem trgu▪ Upad ali stagnacija potrošnje kot posledica makroekonomskih težav države▪ Vstop mednarodnega trgovca z izdelki za dom

Obstoječi tuji trgi (Hrvaška, Srbija, Bosna in Hercegovina, Črna gora)

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">▪ Med vodilnimi trgovci na vseh trgih (vodilni v Črni gori, v Srbiji in na Hrvaškem drugi, tretji v BiH,...)▪ Relativno razvita mreža večjih centrov na večini trgov z obema programoma▪ Na vseh trgih predviden nastop z dvema komplementarnima blagovnima znamkama (Mercator in Roda/Getro)▪ Relativno razvit trženjski splet (kartica zvestobe, trgovska znamka,...)	<ul style="list-style-type: none">▪ Na večini trgov še premalo razvita maloprodajna mreža, predvsem v segmentu sosedskih prodajaln in supermarketov ter nepokrit celoten trg▪ V okviru znamke Mercator slabša cenovna percepcija▪ Neoptimalna logistična infrastruktura▪ Na nekaterih trgih še premajhen obseg poslovanja za izkoriščanje ekonomij obsega za dolgoročno konkurenčno delovanje
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">▪ Širitev segmentov delovanja preko dvotirnega sistema blagovnih znamk (Mercator in Roda/Getro)▪ Nadaljnja širitev in pozicioniranje v regijah, kjer še nismo prisotni▪ Postavitev franšiznega sistema in razvoj veleprodajne dejavnosti▪ Nadaljnji razvoj trženjskega spleta (nadgradnja kartice zvestobe, regionalna vzpostavitev obvladovanja trgovske znamke,...)▪ Vstop držav v EU in makroekonomska ter politična stabilizacija▪ Izkoriščanje sinergij na nabavnem in logističnem področju na regionalni ravni	<ul style="list-style-type: none">▪ Na nekaterih trgih zelo močna obstoječa konkurenca (predvsem na Hrvaškem) multinacionalnih in lokalnih trgovcev▪ Vstop novih mednarodnih konkurentov, posebej diskontnih trgovcev▪ Ekonomsko manj stabilni trgi, na nekaterih večja nevarnost političnih tveganj▪ V določenih regijah izjemno nizka kupna moč in nerazvitost moderne trgovine▪ Potencialna valutna in druga makroekonomska tveganja

Novi tuji trgi (Bolgarija, Albanija, Makedonija, Kosovo)

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">▪ Na dveh trgih že prisotni s trgovskimi enotami (Bolgarija, Albanija), na ostalih že pripravljena poslovna infrastruktura▪ Mercator lahko na srednji rok kot regijsko močan trgovec izkoristi ekonomije obsega in konkurenčne prednosti▪ Na nekaterih trgih je blagovna znamka Mercator prepoznavna	<ul style="list-style-type: none">▪ Relativno manjša investicijska moč v primerjavi z velikimi trgovskimi verigami (ključno predvsem v Bolgariji)▪ Maloprodajna mreža nerazvita oziroma v začetnih fazah razvoja, logistične operacije nerazvite▪ Obseg poslovanja še ni zadosten za doseganje ekonomij obsega▪ Kulturološko drugačna območja v primerjavi s trenutno prisotnostjo▪ Makroekonomska in politična tveganja razmeroma visoka
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">▪ Priložnost za rast in vzpostavitev pomembne vloge na trgu▪ Možnost rasti s strateškimi povezavami na nekaterih trgih▪ Mlado prebivalstvo▪ Izkušnje z vstopom v države v regiji▪ Relativno in absolutno prihaja do ekonomske integracije južnega Balkana v evropske tokove –potencial prihodnosti▪ Trenutna gospodarska kriza se je nekaterih držav dotaknila v manjši meri▪ Izkoriščanje regionalnih sinergij	<ul style="list-style-type: none">▪ Absolutno nizke stopnje BDP na prebivalca (delna izjema Bolgarija)▪ Makroekonomska in politična nestabilnost kot posledica tranzicije (nezaposlenost, birokracija, nestabilni finančni sistemi, velik delež sive in črne ekonomije, korupcija,...)▪ Nizek tržni potencial izven največjih mest in nizka kupna moč lokalnega prebivalstva▪ Velik delež t.i. tradicionalne trgovine

NAČRTOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI

V Skupini Mercator načrtujemo izvajati na posameznih področjih v nadaljevanju opisne poslovne aktivnosti za uresničevanje zastavljene strategije in doseganje načrtanih ciljev.

TRŽENJE

Trženjska strategija

V skladu z vizijo in poslanstvom Skupine Mercator je trženjska strategija za obdobje 2011-2015 usmerjena k potrošniku in ga postavlja v center našega poslovanja. S kakovostno in široko ponudbo izdelkov uveljavljenih in lastnih znamk, najboljšo ravni storitve, s sodobno in prijetno nakupno izkušnjo, razvijanjem ustreznih prodajnih formatov in aktivnostmi, ki so usmerjene v skrb za okolje in ljudi, želimo uresničiti vizijo, da smo prva izbira potrošnikov.



Ključni razvojni projekti



Prva izbira pri nakupu izdelkov za vsakdanjo rabo in dom

V letih 2011 do 2015 bodo ključne aktivnosti usmerjene na:

- **stalno zagotavljanje inovativne ponudbe na vseh segmentih in vseh prodajnih formatih:** Skupina Mercator mora delovati kot inovator in ne sledilec na trgu, prva vključiti novosti na prodajne police ter biti prepoznana kot veriga trgovin z najširšo in na določenih segmentih tudi najglobljo izbiro ponudbe. V sklopu tedenskih prodajno pospeševalnih aktivnosti se zagotovi vključitev vedno novih izdelkov v ponudbo, vključevanje tematskih in sezonskih izdelkov ter potrošniku ponudi nove rešitve za uporabo izdelkov.
- **razvoj spletne trgovine izdelkov za dom ter nadgradnjo spletne trgovine izdelkov za vsakdanjo rabo:** v letu 2011 je predvideno lansiranje tehnične spletne trgovine in nadgradnje spletne trgovine izdelkov za vsakdanjo rabo. Posebno pozornost bomo namenili hitri izvedbi storitve, prilagajanju spletne ponudbe povpraševanju, širini ponudbe. Na podlagi obstoječe baze spletnih kupcev in raziskav njihovih potreb in želja bomo v prihodnje segmentirali bazo spletnih kupcev in za njih pripravljali prilagojeno personalizirano ponudbo in ugodnosti.
- **razvoj linij lastnih znamk:** intenzivno uvajanje linij trgovske znamke na trge JV Evrope, priprava inovativnega koncepta označevanja izdelkov lastnih znamk na prodajnem mestu, prilagojen koncept označevanja izdelkov lastnih znamk, ki se prenese v izvedbo tudi na trge JV Evrope. Razvoj novega programa zvestobe za trgovsko znamko s ciljem povečati prodajo lastnih znamk ter dvigom percepcije kakovosti lastnih znamk. Predvidena je nadaljnja širitev obstoječih in razvoj novih linij Mercator Active life (Zdravo življenje), Mercator Minute, prenova izdelkov za samostojno linijo ekoloških izdelkov Mercator Bio, Mercator Benefit in Mercator Tehnika. Še naprej se veliko pozornost namenja nadziranju kakovosti izdelkov.



Ustvarjamo najboljšo vrednost za potrošnika

V letih 2011 do 2015 bodo ključne aktivnosti usmerjene na:

- **»economy« format:** poudarek aktivnosti bo namenjen razvoju »economy« prodajnega formata na vseh trgih delovanja ter razvoju zanj primerne komunikacije. Ključen poudarek bo na komunikaciji zavez potrošnikom na prodajnem mestu in prilagoditev prodajno pospeševalnih aktivnosti. Posebna pozornost bo namenjena poudarjanju kakovosti ponudbe po ugodni ceni. Poudarek formata bo na ponudbi izdelkov lastne znamke, atraktivni akcijski neživilski ponudbi in najboljših izdelkih uveljavljenih blagovnih znamk.
- **uvajanje konkurenčne ponudbe:** prilagojena kupni moči posamezne lokacije.
- **pre novo bonitetnega sistema kartice Mercator Pika:** pripravila se bo nova komunikacija za vse trge delovanja ter nadgradnja sistema in povezava z CRM aktivnostmi.
- **optimizacijo asortimana glede na značilnosti lokacije** – predvsem v prodajalnah manjšega formata.
- **zagotavljanje strategije konkurenčnih cen** na ključnih izdelkih in blagovnih skupinah.
- **programi zvestobe** (zbiranje nalepk z nakupi v Mercatorju): nadaljevali bomo s kratkoročnimi aktivnostmi programov zvestobe kot podpora rednim prodajno pospeševalnim aktivnostim. V okviru aktivnosti bomo z namenom ekonomije obsega, optimizacije marketinških aktivnosti ter vzpostavljanja sinergij pri izvedbi programa vključili vse trge Mercatorjevega delovanja.



Ponujamo kakovostno storitev in ugodno nakupovalno okolje

V letih 2011 do 2015 bodo ključne aktivnosti usmerjene na:

- **specializirano ponudbo izdelkov:** za zagotovitev večje atraktivnosti premium prodajnih formatov se uvaja nadstandardni asortiment, ki vpliva na boljšo nakupno izkušnjo kupca.
- **uvvedbo novih dopolnilnih trgovskih storitev:** uvedba finančnih in zavarovalniških storitev ter storitev s področja telekomunikacij in energetike ter prenos ponudbe turističnih storitev na ostale trge JV Evrope.
- **digitalno komunikacijo:** prilagoditev novim generacijam potrošnikov s ciljem večje interaktivnosti in gradnje zaupanja. Razvoj bo vključeval širitev mobilnih aplikacij ter pojavnosti na družabnih omrežjih za vzpostavitev dvosmerne komunikacije s potrošnikom. Posebna pozornost bo namenjena tehnološkim rešitvam s ciljem izboljšanja nakupovalne izkušnje.



Skrbimo za večjo kakovost življenja v lokalnem okolju

V letih 2011 do 2015 bodo ključne aktivnosti usmerjene na:

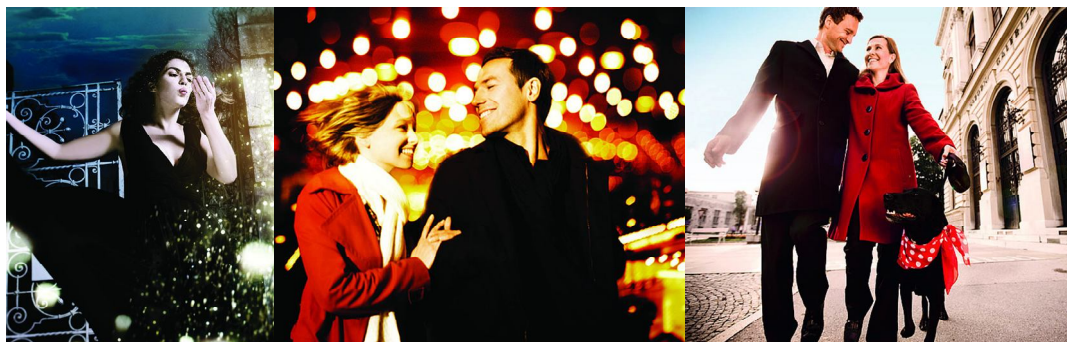
- **trajnostni razvoj:** aktivnosti vezane na **odgovornost do okolja** v širšem pomenu (okolju prijazna oskrbna veriga in transport, trženjske aktivnosti predvsem vezane na lokalno ponudbo, odgovornost do okolja, narave), aktivnosti vezane na **poslovno odgovornost** (vpeljava inovacij na prodajnem mestu, gradnja partnerstva z dobavitelji), aktivnosti **socialne odgovornosti** (gradnja kapitala zaposlenih, filantropija). Ključna bo vpeljava pilotnega projekta »zelena« prodajalna, ki deluje po principih energetske učinkovitosti in uporabe okolju prijaznih materialov, zaokroženo s ponudbo prilagojeno lokalnim potrebam kupcev, vendar usmerjeno v lokalno, domačo pridelavo.

Ustvarjanje odnosov s kupci

Upravljanje odnosov s kupci v Mercatorju temelji na sistemu kartice Mercator Pika, ki nam omogoča spoznavati obnašanje naših kupcev in daje možnost priprave usmerjenih aktivnosti, ki bodo spodbujale zvestobo naših kupcev. V letu 2011 bomo pričeli z rednimi aktivnostmi prilagojene ponudbe za naše zveste imetnike kartice Mercator Pika v Sloveniji. To nam omogočajo razvite nove funkcionalnosti na sistemu kartice Mercator Pika in sistemov blagovnega poslovanja ter znanje o kupcih, ki ga razvijamo s pomočjo analitičnih orodij in analitiki. V letu 2012 bomo izvajanje prilagojene ponudbe razširili na Hrvaško, 2013 pa v BiH in Srbijo. V Črni gori bo implementacija teh aktivnosti potekala v letu 2014.

Razvojne aktivnosti na področju upravljanja odnosov s kupci bodo še naprej usmerjene v izboljšanje kvalitete podatkov in pripravo analiz, ki nam bodo omogočale boljše spoznati nakupne navade naših kupcev. Na osnovi tega bomo lahko pripravili prilagojeno ponudbo za kupce in oblikovali želeno nakupno izkušnjo.

Najpomembnejši stik z zvestimi kupci, kjer bomo skrbeli za dober odnos s kupci, je Kontaktni center Mercator. Kot tak bo združeval operativna dela neposrednega komuniciranja in podpore poslovanja kartice Mercator Pika s ciljem optimizacije delovnih procesov ter še učinkovitejše podpore imetnikom kartice Mercator Pika.



V letu 2011 bomo vso neposredno komunikacijo (vseh imetnikov kartice Mercator Pika, ne glede na članstvo v klubih) združili na eno platformo in tako dosegli enovitost in preglednost neposredne komunikacije z vidika frekvence komuniciranja in vidika stroškov le-tega. Ponudba izdelkov iz našega programa za člane klubov bo združena v okviru prilagojene ponudbe in na ta način bo dosežena pomembna sinergija. Nadaljevali bomo z razvojem klubov Uživajmo zdravo in Lumpi klubom. Za člane klubov bomo pripravljali tematsko vsebino in tako pospeševali zavedanje Mercatorja kot trgovca s celovito ponudbo in pospeševali prodajo izdelkov Zdravo življenje, Mercator BIO oziroma izdelkov Lumpi. Na trge JV Evrope bo vpeljava klubov sovpadala z vpeljavo aktivnosti prilagojene ponudbe, s prioriteto na klubu Uživajmo zdravo.

Prodajni formati

Mercator bo v letu 2011 nadaljeval z implementacijo v letu 2010 sprejete strategije tri nivojskega tržnega pozicioniranja prodajnih formatov v segmentu izdelkov za vsakdanjo rabo:

- »premium« (nadstandardni prodajni program),
- »value« (poudarek na razmerju cena/kakovost) in
- »economy« prodajni format (cenovno ugoden ter stroškovno učinkovit format),

s čimer se bo še bolj približal potrošnikom na vseh trgih svojega delovanja.



V ospredju razvoja prodajnih formatov bodo v srednjeročnem obdobju 2011-2015 naslednji ključni poudarki:

- globalna **standardizacija prodajnih formatov** z možnostjo fleksibilnega lokalnega delovanja in prilagajanja,
- **razvoj prodajnih formatov** z upoštevanjem smernic in trendov sonaravnega trajnostnega razvoja (okolju prijazne prodajalne, okolju prijazne oziroma energetske varčne tehnologije, vgradnja posameznih okolju prijaznih rešitev v standarde Mercatorja),
- proučevanje in implementacija najsodobnejših **tehničnih in tehnoloških rešitev** v posamezne tipe prodajnih formatov,
- **prilagajanje prodajnih formatov** sodobnim tržnim trendom ter posebnostim posameznega okolja (fokus na priročnih in sosedskih prodajalnah).

V obravnavanem srednjeročnem obdobju se bo maloprodajna mreža spreminjala v okviru načrtovanih investicijskih in razvojnih aktivnosti. Skupina bo dodatne prodajne površine pridobivala tako z gradnjo lastnih objektov kot tudi s poslovnimi najemi.

PRODAJA

V obdobju 2011-2015 načrtuje Skupina Mercator rast prodaje skladno z naložbenimi aktivnostmi ter aktivnostmi širitve ponudbe. Načrtovana povprečna letna rast prihodkov iz prodaje v obdobju 2011-2015 Skupine Mercator znaša 8,7 %, kar v letu 2015 predstavlja načrtovane prihodke iz prodaje v višini 4,2 mlrd EUR.

Skupina Mercator bo v naslednjem srednjeročnem obdobju izvajala aktivnosti na področju dveh začrtanih temeljnih programov, to je program izdelkov za vsakdanjo rabo in program izdelkov za dom.

Izdelki za vsakdanjo rabo

Z namenom dviga percepcije cenovne konkurenčnosti bomo na vseh trgih Mercatorjevega delovanja izvajali aktivnosti optimizacije projektov pospeševanja prodaje, s čimer bomo omogočili bolj fokusirano komunikacijo s kupci in posledično večjo prodajo. Povečanje prihodkov načrtujemo tudi na podlagi izvajanja aktivnosti v okviru optimizacije asortimana manjših prodajaln. Na domačem in obstoječih tujih trgih bomo širili franšizni sistem in dejavnost veleprodaje.

V nadaljnjem srednjeročnem obdobju načrtujemo na vseh trgih Mercatorjevega delovanja povečano prodajo tudi z izvajanjem aktivnosti prilagajanja asortimana v maloprodajnih trgovinah tako znotraj prodajnega formata, kot tudi prilagajanjem ponudbe trgovin lokalnemu okolju. S pospešeno aktivacijo vloge kompetenčnih centrov, inštruktorjev in trenerjev, aktivnim iskanjem ustreznih kadrov ter nagrajevanjem najboljših kadrov načrtujemo dvig kakovosti storitve na prodajnem mestu. Načrtujemo tudi izboljšanje procesov poslovanja, kar nameravamo preusmeriti v dvig storitve potrošniku.

Izdelki za dom

V letu 2011 načrtujemo v Sloveniji aktiviranje spletne trgovine izdelkov za dom. Z uvedbo možnosti prodaje po veleprodajnih cenah v maloprodajnih enotah z izdelki za dom nameravamo izkoristiti priložnost na trgu. V naslednjih letih pa načrtujemo v Sloveniji uvedbo prodaje izdelkov za dom s storitvijo vgradnje. Na trgih v tujini v srednjeročnem obdobju načrtujemo povečanje tržnega deleža s širitvijo maloprodajne mreže v skladu z razvojnimi načrti.

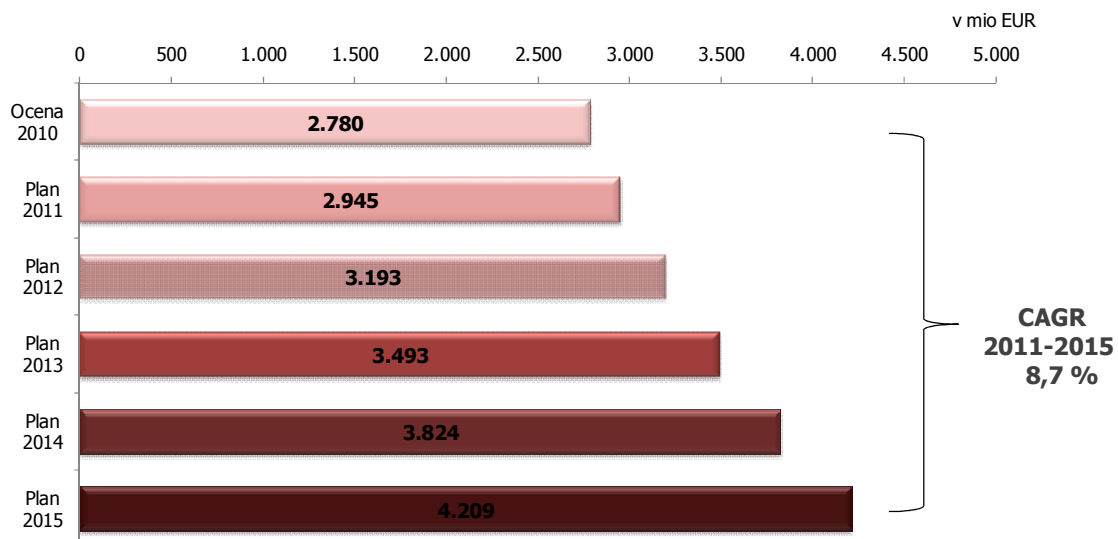
Načrtovani prihodki iz prodaje v letu 2011

V letu 2011 Skupina Mercator načrtuje 2.944,9 mio EUR prihodkov iz prodaje, kar je za 5,9 % več v primerjavi z ocenjenimi prihodki iz prodaje za leto 2010 (2.780 mio EUR).

V Sloveniji je v letu 2011 načrtovana 2,1-odstotna rast prihodkov od prodaje blaga, v tujini pa 16,2-odstotna rast prihodkov od prodaje blaga; načrtovano povečanje se nanaša na odprtje novih maloprodajnih enot in celoletno poslovanje enot, odprtih tekom leta 2010.

Načrtovani prihodki iz prodaje v srednjeročnem obdobju

V srednjeročnem obdobju Skupina Mercator načrtuje skladno z naložbenimi aktivnosti v obdobju 2011-2015 povprečno letno rast prihodkov iz prodaje v višini 8,7 %, kar leta 2015 predstavlja 4.209,4 mio EUR prihodkov iz prodaje, pri čemer skupina načrtuje začetni s poslovanjem na trgu Makedonije in Kosova v letu 2013.

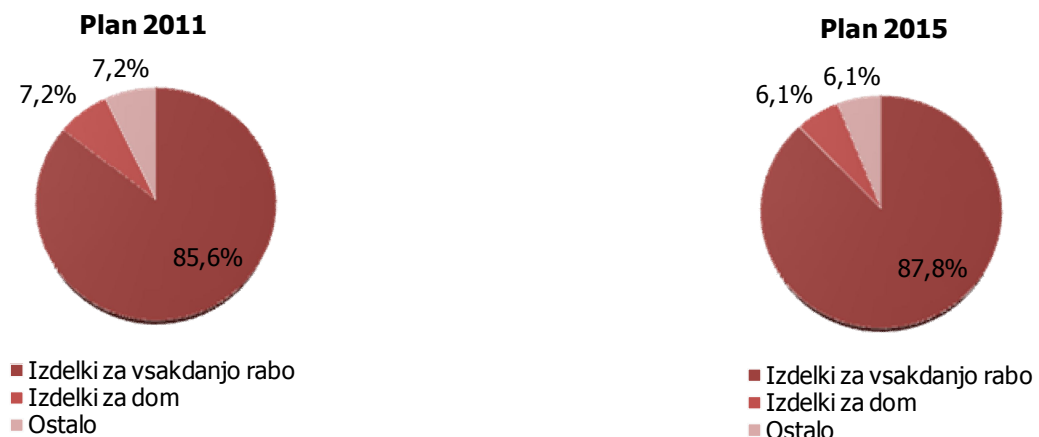


Struktura prihodkov iz prodaje blaga, materiala in proizvodov po odsekih

V letu 2011 načrtuje Skupina Mercator 41,6 % prihodkov iz prodaje blaga realizirati v tujini, leta 2015 pa načrtovani delež prihodkov realiziranih v tujini znaša že 55,5 %.



V trgovski dejavnosti v maloprodaji skupina načrtuje v letu 2011 in obdobju do leta 2015 največji delež realizirati v programu izdelkov za vsakdanjo rabo (v letu 2011: 85,6%, v letu 2015: 87,8 %), v ostalih specializiranih trgovskih programih pa se delež znižuje, saj na nove tuje trge načrtujemo vstopati samo s programom izdelkov za vsakdanjo rabo.



Skupina Mercator načrtuje v letu 2011 v trgovski dejavnosti z maloprodajo ustvariti 87,4 % prihodkov iz prodaje blaga, z veleprodajo pa 12,6 %. V letu 2015 znaša načrtovan delež, ustvarjen z maloprodajo, 90,2 % in delež, ustvarjen v veleprodaji, 9,8 %.



UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI IN LOGISTIKA

V naslednjih letih načrtujemo uresničevati začrtane cilje z delom na blagovnih skupinah po principih upravljanja z blagovnimi skupinami in iskanjem regionalnih sinergij za povečanje kakovosti in zanimivosti ponudbe. Do leta 2013 načrtujemo vzpostavitev novega energetske učinkovitega centralnega distribucijskega centra za sveže programe v Sloveniji ter zagotovitev centralnih logističnih kapacitet na Hrvaškem (do konca leta 2011) in v Srbiji (do konca leta 2015).

Upravljanje z blagovnimi skupinami

V letu 2011 in nadaljnjem srednjeročnem obdobju bomo na področju asortimana še naprej izvajali aktivnosti prilagajanja naše ponudbe spremenjeni tržni situaciji oziroma kupni moči ter nadaljevali z aktivnim upravljanjem cen in investicijami v cene najbolj prodajanih izdelkov. V srednjeročnem obdobju nismo načrtovali večjih šokov na trgu surovin; če bi do tega prišlo, bi to povzročilo večje inflacijske pritiske in pritiske na marže.

Na področju pospeševalno prodajnih akcij bomo nadaljevali z aktivnostmi, ki pomenijo večjo pestrost oziroma zanimivost promocijske ponudbe za naše kupce, večji poudarek bo na promocijah izdelkov za dom. Načrtujemo tudi nadaljnje osveževanje planogramov za večino blagovnih skupin v vseh hipermarketih ter širitev planogramov v manjše trgovine. Posebno pozornost bomo namenjali še bolj uspešnemu upravljanju zalog, posebno izdelkov sezonskega značaja.

Odnosi z dobavitelji se bodo v srednjeročnem obdobju še naprej odvijali v skladu z načeli upravljanja z blagovnimi skupinami in upoštevanjem vseh zavez, ki so bile leta 2009 sprejete s strani Urada za varstvo konkurence za področje Slovenije. Aktivno bomo iskali sinergije na področju celotne regije delovanja.

Logistika

V letu 2011 načrtujemo upravljanje transporta v smeri zagotovitve ustrezne strukture transportnih kapacitet, uvedbo računalniško podprtega planiranja transportnih poti (RPS) na vse odpreme cone in uvedba računalniško podprtega sistema distribucije po principu cross docking.

Na Hrvaškem v letu 2011 načrtujemo najem in otvoritev novega centralnega distribucijskega centra v Sveti Nedjelji, ter uvedbo novih tehnologij (GOLD STOCK), ki bo omogočila večjo učinkovitost in fleksibilnost distribucije.

V srednjeročnem obdobju načrtujemo v Sloveniji vzpostavitev novega energetske učinkovitega distribucijskega centra za sveže programe v Sloveniji, ki bo predvidoma zgrajen do leta 2013. Zasnovana platforma bo omogočala fleksibilnost centralizirane distribucije in permanentno nadgradnjo z najsodobnejšimi tehnološkimi rešitvami.

V Srbiji do konca leta 2015 načrtujemo zagotavljanje novih logističnih kapacitet preko dolgoročnega najema s ciljem ustreznega pokritja maloprodajne mreže na področju severne, osrednje in južne Srbije ter potencialnega logističnega pokrivanja sosednjih trgov (Bolgarija, Albanija, Makedonija, Kosovo).

RAZVOJ IN INVESTICIJE

V srednjeročnem obdobju 2011-2015 bo naložbena dejavnost Skupine Mercator usmerjena na vse obstoječe trge Mercatorjevega delovanja, hkrati pa nameravamo vstopiti tudi na makedonsko in kosovsko tržišče.

Vlaganja v nove maloprodajne zmogljivosti, to je v Mercatorjeve nakupovalne centre (Mercator centre, Trgovske centre, Roda centre) in samostojne prodajalne ter v prodajalne znotraj drugih nakupovalnih centrov, predstavljajo približno 70 % načrtovanih investicij, v prenovi obstoječih prodajaln načrtujemo investirati 20 % sredstev, ostalo pa predvsem v logistiko in informatiko.

V obravnavanem srednjeročnem obdobju bomo investirali skupaj 714,6 mio EUR, s čimer bomo pridobili približno 700.000 m² novih bruto površin, kar vključuje tako lastne nepremičnine kot tudi poslovne najeme, pri katerih Mercator vlaga le v finalizacijo lokalov ter trgovsko opremo.

Pregled vrednosti investicij in novih površin po trgih:

v mio EUR	plan 2011	plan 2012	plan 2013	plan 2014	plan 2015	Skupaj 2011-2015
Slovenija	59,8	48,2	47,0	47,0	47,0	249,0
Obstoječi tuji trgi	51,2	61,4	81,6	81,6	81,6	357,4
Novi tuji trgi	13,6	15,4	26,4	26,4	26,4	108,2
Skupina Mercator	124,6	125,0	155,0	155,0	155,0	714,6

Pomembnejše načrtovane otvoritve v letu 2011:

Slovenija

- Mercator Center Maribor

Center bo imel 22.995 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport in podnajemniški lokali. Otvoritev je predvidena decembra 2011; z njo bo Mercator pridobil 18.043 m² površin za lastno dejavnost in oddajo v podnajem.



- Hipermarket, Intersport in Modiana v nakupovalnem centru Supernova Stožice v Ljubljani

Mercator bo imel hipermarket z 7.171 m² skupne površine, Intersport in Modiano. Otvoritev centra Supernova je predvidena najkasneje v začetku decembra 2011.

Hrvaška

- Trgovski Center Rovinj

Center bo imel 5.290 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket, Intersport in lokali dopolnilne ponudbe za oddajanje v najem. Otvoritev je predvidena junija 2011; z njo bo Mercator pridobil 4.032 m² površin za lastno dejavnost in oddajanje v najem.

Srbija

- Roda Center Kruševac

Skupna površina Centra bo 13.359 m². Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport parfumerija Beautique, tehnična prodajalna in več lokalov dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena maja 2011; s tem bo Mercator pridobil 9.014 m² površin za lastno dejavnost in oddajanje v podnajem.



- Roda Center Jagodina

Skupna površina Centra bo 5.722 m². Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket, tehnična prodajalna in lokali dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena maja 2011; s tem bo Mercator pridobil 4.651 m² površin za lastno dejavnost in oddajanje v podnajem.

- Roda Center Vrbas
Skupna površina Centra bo 4.004 m². Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket, tehnična prodajalna in lokali dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena maja 2011; s tem bo Mercator pridobil 3.183 m² površin za lastno dejavnost in oddajanje v podnajem.

Bosna in Hercegovina

- Trgovski Center Cazin
Skupna površina Centra bo velika 2.660 m². Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket in lokali dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena marca 2011; s tem bo Mercator pridobil 2.438 m² površin za lastno dejavnost in oddajanje v podnajem.
- Mercator Center Bihac
Skupna površina Centra bo 12.820 m². Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport, Modiana in lokali dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena decembra 2011; s tem bo Mercator pridobil 8.225 m² za lastno dejavnost in oddajanje v podnajem.

Bolgarija

- Cash&Carry v Sofiji
Cash&Carry bo imel 9.007 m² skupne površine. Otvoritev je predvidena julija 2011.
- Hipermarket v Sofiji
Hipermarket v Sofiji bo imel 3.054 m² skupne površine in bo del trgovskega centra. Otvoritev je predvidena v IV. kvartalu 2011.
- Hipermarket v Burgasu bo imel 4.852 m² skupne površine in bo del trgovskega centra. Otvoritev je predvidena v IV. kvartalu 2011.



V obdobju od leta 2012 do leta 2015 načrtujemo vstopiti na makedonski in kosovski trg, bolj intenzivno širiti svojo maloprodajno mrežo na trgih v tujini, v Sloveniji pa glavino sredstev nameniti prenavljanju obstoječih trgovskih kapacitet in izpopolnitvi ter modernizaciji mreže.

V obravnavanem srednjeročnem obdobju planiramo odprodati za 85,6 mio EUR poslovno nepotrebne premoženja, s katerim razpolaga Skupina Mercator.

ZAPOSLENI

V obravnavanem srednjeročnem obdobju pričakujemo dvig starostne in izobrazbene strukture zaposlenih, ustvarjanje novih delovnih mest predvsem zunaj Slovenije in povečanje ugleda Mercatorja kot zaposlovalca. Ključne aktivnosti bodo usmerjene v razvoj voditeljstva, dialog z zaposlenimi in socialnimi partnerji, prenos znanja in izkušenj, motivacijo, zaposlovanje ter zdravje zaposlenih.

Kadrovske aktivnosti se bodo v okviru strategije razvoja kadrov in korporacijske kulture za obdobje 2011-2015 začele v letu 2011 s prenovo kadrovskih standardov za družbe v okviru Skupine Mercator.

Kadrovske usmeritve bodo v letih od 2011 do 2015 usmerjene predvsem na naslednja področja:

- razvoj voditeljstva,
- dialog z zaposlenimi in socialnimi partnerji,
- prenos znanja in izkušenj,
- motivacija in nagrajevanje,
- notranje in zunanje kadrovanje,
- zaposlovanje in usposabljanje prodajalcev ter
- zdravje in varnost zaposlenih.



Osrednja pozornost bo usmerjena v **razvoj vodij** na vseh ravneh, še posebej na vodstvenih delovnih mestih v družbah JV Evrope. Pomembno bo **komuniciranje novih korporacijskih vrednot** in izdelava **Kodeksa za ravnanje zaposlenih**. Prenovili bomo **kadrovske standarde** za najpomembnejše aktivnosti na področju kadrovske funkcije, ki bodo namenjeni vsem kadrovikom v Skupini Mercator. Velik pomen bomo posvetili **razvoju notranjih učiteljev**, ki bodo na praktičen, uporaben in poceni način prenašali znanje in izkušnje v Skupini Mercator. Vedno bolj prihajajo do izraza medgeneracijske razlike med zaposlenimi, še posebej v Sloveniji, kjer je starostna struktura najvišja.

V okviru združenja **Alumni Mercator** kot ustvarjalnega, svežega in zdravega jedra podjetja ter **spodbujanja mentorstva** bomo razvijali dialog in se tako naučili izkoriščati prednosti različnosti. Posebno pozornost bomo namenjali tudi materialnim in nematerialnim oblikam nagrajevanja naših najboljših sodelavcev.

Kot največji zaposlovalec v regiji bomo **spodbujali notranjo mobilnost zaposlenih** in iskali obetavne sodelavce tudi zunaj podjetja. Izvajali bomo različne notranje **programe usposabljanja prodajalcev** in s tem omogočali njihov razvoj ter napredovanja v maloprodaji.

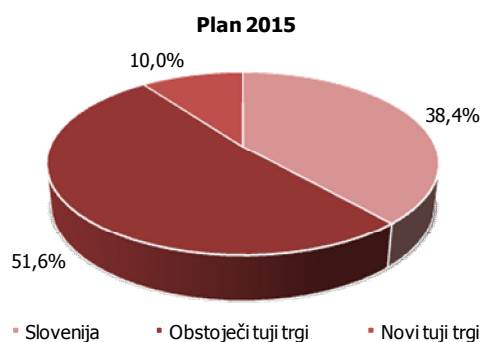
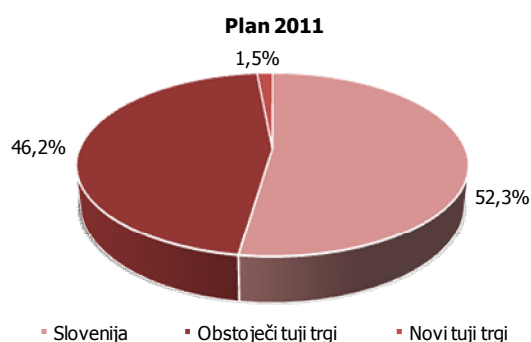
Zato, da bi obvladali bolniški absentizem, bomo **izboljševali delovne pogoje** ter ozaveščali zaposlene za bolj odgovorno skrb za zdravo življenje.



Načrtovane kadrovske usmeritve so osnova za zadovoljstvo zaposlenih in razvoj čvrste korporacijske kulture.

Pregled števila zaposlenih

	Ocena 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Slovenija	12.563	12.784	12.878	12.674	12.677	12.680
Obstoječi tuji trgi	10.763	11.283	12.496	14.002	15.406	17.025
Novi tuji trgi	232	369	848	1.648	2.441	3.318
SKUPAJ	23.559	24.436	26.222	28.324	30.524	33.022



DRUŽBENA ODGOVORNOST IN SKRB ZA OKOLJE

V prihodnjem srednjeročnem obdobju ostajamo okolju prijazna in družbeno odgovorna trgovska skupina, zavezana k trajnostnemu ravnanju z okoljem.

Mercatorjeva družbena odgovornost

Mercatorjeva družbena odgovornost je del realne vrednosti delovanja podjetja, s katero upravljamo in jo razvijamo na vseh področjih korporativnega delovanja. Zavedamo se pomena vpetosti v družbeno in naravno okolje, spodbujamo gospodarski, socialni in družbeni razvoj vsakega lokalnega okolja, v katerem delujemo, ustvarjamo širše gospodarske in družbene učinke, oblikujemo prijazno in urejeno okolje za potrošnike in zaposlene ter povečujemo kakovost ponudbe blaga in storitev.

Tako v letu 2011 kot tudi ostalem srednjeročnem obdobju do leta 2015 bodo pomemben del dejavnosti družbeno odgovornega delovanja tudi sponzorstva, s katerimi podpiramo številne družbeno koristne dejavnosti in projekte, in donacije predvsem v humanitarne namene. Ob tem pa bomo kot vsako leto, na vseh trgih, kjer delujemo, podprli še različne projekte in organizacije na področjih humanitarnih, športnih, izobraževalnih in kulturnih aktivnosti.

Skrb za okolje

V skladu z našo zavezanostjo k trajnostnemu ravnanju z okoljem, bo naše delovanje v letu 2011 usmerjeno v zmanjševanje negativnih vplivov na okolje ter uvajanje novih načinov merjenja in upravljanja z okoljskimi vidiki. Zagotovili bomo enotno informacijsko podporo za spremljanje okoljskih vidikov, vpeljali poenoten sistem merjenja in začeli z izračuni ogljičnega odtisa (vzorčna trgovina in nekaj izdelkov Mercator trgovske znamke), z namenom prepoznavanja potencialov za zmanjševanje emisij ogljikovega dioksida. Nadaljevali bomo z aktivnostmi na področju učinkovite rabe električne energije in energentov in izvajali ukrepe za manjšo porabo plastičnih vrečk (trajne vrečke) ter ostale embalaže (uvedba vračljive embalaže). Uvajali bomo tudi zahteve okoljske zakonodaje in standardov (ISO 14001) ter učinkovito upravljali z okoljskimi tveganji.

Dolgoročno je naša naloga zmanjševanje porabe energentov in večja stopnja ločeno zbrane odpadne embalaže z namenom zmanjšanja količine mešanih komunalnih odpadkov. Z namenom doseganja učinkovite rabe pogonskih goriv bomo optimirali frekvence dostav blaga in zmanjšali delež direktnih dostav blaga v maloprodajne enote (distribucija preko centralnega skladišča). Podpirali bomo ponudbo lokalnih izdelkov z namenom krajšanja transportnih poti. Pri projektiranju in gradnji trgovskih centrov bomo upoštevali načela energetske učinkovitosti. V okviru sistema ravnanja z okoljem (EMS) nameravamo v velikih družbah Skupine Mercator certificirati zahteve okoljskega standarda ISO 14001. Izvajali bomo aktivnosti na področju ozaveščanja naših zaposlenih in kupcev. Z našimi dobavitelji bomo vzdrževali dolgoročna partnerstva, na osnovi katerih bomo ustvarjali trajnostne izdelke. Nadaljevali bomo z aktivnim sodelovanjem v združenjih s področja trajnostnega razvoja.

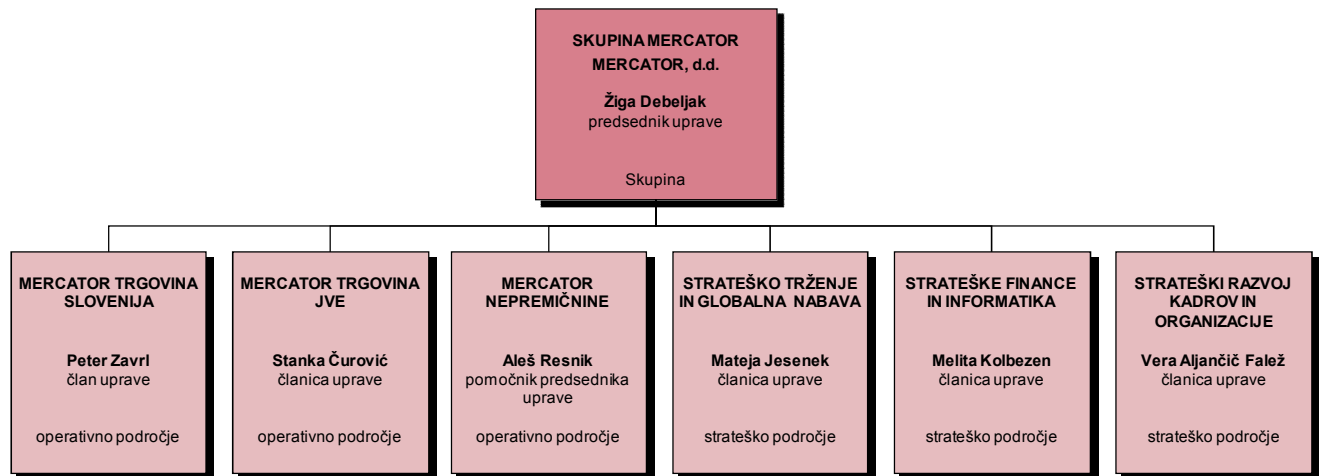
ORGANIZACIJA IN KAKOVOST POSLOVANJA

V okviru aktivnosti na področju organizacije in kakovosti bomo v srednjeročnem obdobju zagotavljali učinkovito in pregledno poslovanje, vzdrževali obstoječe in vpeljevali nove certificirane sisteme ter izvajali načrtane in nove projekte optimizacije poslovanja.

Makro-organizacijska struktura Skupine Mercator

Že od 1.1.2010 je Uprava Mercator, d.d., zaradi večje lokalne odzivnosti na vseh trgih, boljše prilagojenosti potrebam potrošnikov, izboljšanja učinkovitosti poslovanja, prilagoditve organizacije kompleksnosti mednarodnega poslovanja in priprave na monetizacijo trgovskih nepremičnin za pospešitev razvojnega ciklusa, sprejela novo makro-organizacijsko shemo. Na seji dne 30.3.2010 je Nadzorni svet imenoval 6-člansko upravo družbe za mandatno obdobje 2011-2015. Število članov uprave in razdelitev delovnih področij ustreza novi makro-organizacijski strukturi Skupine Mercator. Nepremičninsko dejavnost v upravi pa bo pokrival pomočnik predsednika uprave za operativno področje Mercator nepremičnine.

Organizacijska shema in odgovorne osebe od 1.1.2011 dalje:



Aktivnosti na področju organizacije kakovosti poslovanja v letih 2011 do 2015

Organizacijski management zagotavlja učinkovito in pregledno poslovanje.

Organizacijske spremembe bodo v letu 2011 zahtevale učinkovito vodenje organizacijskih struktur in sistemizacijo delovnih mest ter standardizacijo organizacijskih modelov za celotno Skupino Mercator. Vzpostavili bomo enoten in centralno voden katalog delovnih mest za Skupino Mercator in razširili informacijsko podporo, ki podpira tak način dela. Določili bomo standardizirane procese za male, srednje in velike družbe Skupine Mercator in nato izdelali organizacijski standard, ki bo določal standarde števila zaposlenih po tipih organizacijskih enot. Razvili bomo sistem centralnega upravljanja matičnih podatkov in razširili njegovo implementacijo vzporedno s širitvijo standardiziranih ERP sistemov in skupnih informacijskih orodij najprej v velike, kasneje pa še v srednje in male družbe Skupine Mercator.

Standardi kakovosti in izvajanje internih kontrol podpirajo širjenje in nadgradnjo korporacijske kulture in znanja v Skupini Mercator.

V letu 2011 bo naše delovanje usmerjeno v vzdrževanje in certificiranje sistemov vodenja, izobraževanje in svetovanje uporabnikom pri izdelavi organizacijskih predpisov, obvladovanju neskladnosti in izvajanju stalnih izboljšav v Skupini Mercator. Vzdrževali bomo 11 obstoječih certificiranih sistemov in vpeljevali nove: certificiranje sistema HACCP v Mercator-BH, uvedba sistema HACCP v Mercator-CG in Mercator-B, uvedba zahtev ISO 14001 v Mercator-H, recertificiranje sistema ISO 9001 v Mercator-Embi. Prenovili bomo informacijsko podporo za obvladovanje neskladnosti ter za spremljanje internih kontrol, izvajanja umikov/odpoklicev in monitoringov. V nadaljevanju srednjeročnega obdobja bomo po potrebi uvajali tudi druge mednarodne standarde, kot so sistem varovanja informacij (ISO 27001), sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu (OHSAS 18001) in druge, za naše delovanje aktualne sisteme.

Projekti optimiranja poslovanja omogočajo, da se sodobna znanja, najboljše interne in eksterne prakse in inovativni predlogi pravočasno vključijo v poslovanje posamezne družbe Skupine Mercator.

V letu 2011 je ključni cilj projektov optimiranja poslovanja poenostavljanje in harmonizacija poslovanja na način, da zagotavljamo trajnost učinkov, preglednost poslovanja in sposobnost hitrega prilagajanja spremembam na trgih, kjer delujemo. Razvili bomo organizacijske modele za družbe v skupini, ki bodo zagotavljali učinkovito in uspešno delovanje, v katerem so stroški družbe uravnoteženi s prihodki in usklajeni z razvojem družbe. S prenovo, standardizacijo in informatizacijo ključnih procesov bomo poenostavljali poslovanje. V letu 2011 bomo prenovili in informatizirali proces obvladovanja življenjskega cikla artiklov linij lastnih znamk. V obdobju od 2012 do 2015 pa bomo prenovili in informatizirali proces prodajno pospeševalnih aktivnosti. Razširili bomo e-poslovanje (brezpapirno poslovanje) na vse dokumente oskrbovalne verige in tudi druga področja poslovanja (e-prijava poslovnih partnerjev, e-evidenca pogodb, e-arhiv slik). Evidenco matičnih podatkov o artiklu bomo povezali z uporabo svetovnega elektronskega kataloga artiklov, v katerega bodo slovenski dobavitelji prijavljali artikle in jih tako ponudili na razpolago vsem trgov. Razvili bomo model načrtovanja, izvajanja, spremljanja in vodenja projektov z možnostjo črpanja razpoložljivih sredstev evropskih, nacionalnih in ostalih institucij na vseh trgih Skupine Mercator.

NEPREMIČNINSKA DEJAVNOST

Cilji nepremičninskega področja so: razvoj novih trgovskih površin v skladu z načrtom, učinkovito upravljanje z nepremičninami, povečanje atraktivnosti ponudbe v trgovskih centrih in delna monetizacija nepremičninskega portfelja v letih 2012 in 2013.

Z ustanovitvijo operativnega področja Mercator Nepremičnine v letu 2010 smo si za srednjeročno obdobje 2011-2015 v Mercatorju zastavili ambiciozne cilje na nepremičninskem področju. Ključna naloga še naprej ostaja pridobivanje novih prodajnih in logističnih površin v skladu s srednjeročnim naložbenim načrtom. Pri tem bomo aktivno razvijali odnose z lokalnimi in mednarodnimi investitorji in se v precejšnji meri odmaknili od načela pretežne lastne izgradnje maloprodajne mreže. S tem bomo izboljšali donosnost investiranega kapitala in pospešili razvoj Skupine Mercator na vseh trgih.

Hkrati z izvajanjem razvojnih aktivnosti bomo optimizirali upravljanje Mercatorjevih nepremičnin. Analizirali bomo možnosti za posodobitev koncepta Mercatorjevih nakupovalnih središč in se posvetili izboljšanju ponudbenega spleta v njih. Veliko pozornosti bomo posvetili povečanju privlačnosti nakupovalnih središč preko ciljno usmerjenih trženjskih aktivnosti.

Za uspešno poslovanje Skupine Mercator pa je zelo pomembno tudi izkoriščanje potenciala nepremičnin za hitrejšo rast, kjer v naslednjem srednjeročnem obdobju pričakujemo največ novosti. Poleg aktiviranja nepozidanih zemljišč in dezinvestiranja poslovno nepotrebne premoženja bo v obravnavanem srednjeročnem obdobju ponovno aktualen projekt monetizacije Mercatorjevih nepremičnin. Mercator ima namreč v primerjavi z evropskimi trgovci v svoji bilanci izjemno veliko nepremičnin oziroma sredstev, ki bi se v primeru monetizacije le-teh lahko namenila za širjenje na nove trge oziroma razvoj ter za zmanjšanje zadolženosti.

Prvi korak k uresničitvi projekta monetizacije nepremičnin je bil že storjen z oblikovanjem nepremičninske divizije znotraj Mercatorja, ki upravlja z vsemi Mercatorjevimi nepremičninami. Drugi korak je bila izvedena cenitev nepremičnin ob začetku letošnjega leta, tretji korak pa bo analiza različnih pristopov k monetizaciji, ki jo bomo izvedli v letu 2011. Glede na trenutne tržne razmere načrtujemo izvedbo monetizacije nepremičnin v Sloveniji in na Hrvaškem v vrednosti 500 mio EUR, in sicer 250 mio EUR v letu 2012 in 250 mio EUR v letu 2013. Predvideni iztržek ob prodaji in ponovnem najemu omenjenih nepremičnin bomo namenili za zmanjšanje zadolženosti Skupine Mercator.

NETEMELJNE POSLOVNE DEJAVNOSTI

Skupina Mercator namerava netemeljne poslovne dejavnosti razvijati s ciljem povečati njihovo poslovno uspešnost in učinkovitost. V primeru interesa za vlaganje s strani ustreznih strateških partnerjev, ki bi družbam omogočili hitrejšo dolgoročno rast in razvoj, namerava Skupina preučiti možnost izstopa iz teh dejavnosti.

Intersport

Skupina Intersport v obravnavanem srednjeročnem obdobju načrtuje utrditev položaja prvega trgovca s športnim blagom v regiji JV Evrope, kjer želi postati strokovna avtoriteta v ponudbi za šport in aktivno preživljanje prostega časa. V letu 2011 družba načrtuje nadaljevanje rasti prihodkov in izboljševanje ekonomike poslovanja v Sloveniji in na Hrvaškem, na drugih trgih pa se načrtuje poudarek na stabilizaciji in boljši ekonomiki glede na krizne razmere. Do leta 2015 družba načrtuje skupaj 120 prodajaln v regiji.



Modiana

Skupina Modiana bo v obdobju 2011 do 2015 posvečala največ pozornosti povečanju prepoznavnosti prodajnega programa in blagovnih znamk kot zanesljiv ponudnik modnih oblačil srednjega in višjega cenovnega razreda. Marketinške aktivnosti bodo osredotočene na intenzivno spremembo percepcije skozi lastne blagovne znamke in uvedbo treh lastnih blagovnih znamk do leta 2013. Poslovanje bo še naprej usmerjeno k stroškovni učinkovitosti in profitabilnem poslovanju, saj se je v času gospodarske krize prodaja tekstila srečala z upadom povpraševanja, ki ga je potrebno ponovno vzpostaviti preko aktivnosti spremljanja trendov in nakupnih navad, marketinških aktivnosti, upravljanja lastnih blagovnih znamk in promoviranja Pika kartice. V letu 2011 je načrtovana celostna preureditev blagovnice Maximarket, s ciljem uresničiti postavljeno vizijo, ki pozicionira Maxi blagovnico kot kultno mesto kvalitetnih nakupov s celovito ponudbo poslovne mode, višjega - srednjega in visokega cenovnega nivoja.



Eta

Družba bo v obravnavanem srednjeročnem obdobju nadaljevala procese posodabljanja proizvodnega oziroma prodajnega programa, povečala delež izvoza, povečala investicijske aktivnosti (posodobitev proizvodne opreme), osredotočila proizvodno dejavnost le na sedež družbe, ves čas pa čvrsto nadzorovala obseg za to potrebnih stroškov. V letu 2011 bodo izvedena dodatna investicijska vlaganja, ob koncu leta pa je predvidena tudi opustitev proizvodnje na lokaciji v Bohovi.



Mercator - Emba

V prihodnjih letih družba načrtuje utrjevati tržni položaj ključnih blagovnih znamk na obstoječih in novih trgih. Načrtuje se vstop na nekatere nove trge, predvsem z izdelki dveh strateških proizvodnih programov: instant kakav izdelki in desertni preliv, medtem ko se pri programu kava načrtuje okrepitev tržnega deleža na slovenskem trgu. V letu 2011 se načrtuje povečanje obsega proizvodnje in prodaje, predvsem z uvajanjem novih atraktivnih izdelkov, pospešenimi trženjskimi aktivnostmi ter pridobivanjem novih kupcev v tujini. Ena izmed prednostnih nalog bo okrepitev obsega sodelovanja s strateškim partnerjem multinacionalko McDonald's, s katerim družba načrtuje vstop na nekatere nove trge.



INFORMATIKA IN TELEKOMUNIKACIJE

Skladno z začrtano strategijo na področju informatike in telekomunikacij se bomo trudili našim uporabnikom zagotavljati ustrezno podporo in kakovostne rešitve za učinkovito, varno in zanesljivo poslovanje.

V letu 2011 se bomo na področju **informacijske podpore odločanju in e-poslovanju** ukvarjali z aktivnostmi pri optimiranju in nadgradnji podatkovnega skladišča blagovnega poslovanja, projektu CRM in UBS, prenovi informacijskega sistema za Mercator spletno trgovino izdelkov za vsakdanjo rabo in uvedbi informacijskega sistema za Mercator spletno trgovino izdelkov za dom, vzpostavitvi spletnega rezervacijskega sistema za M holidays ter vzpostavitvi varnega e-arhiva, različnih e-obrazcev, e-kataloga in mobilnih aplikacij.

Na področju **informacijske podpore blagovnemu poslovanju** nas v prihodnjem letu čaka nadaljevanje preнове, optimiranja ter strateških in uporabniških zahtev za procese, povezane s sistemi DIS, GOLD in Login ter uvajanje modulov GOLD Shop in GOLD Central na trge JV Evrope.

Na področju **informacijske in komunikacijske infrastrukture** bomo tudi v letu 2011 izvajali procese šolanja, vzdrževanja sistemskih prostorov ter optimiranja in manjših nadgradenj opreme ter LAN in WAN omrežij.

Na področju **informacijske podpore procesom v maloprodaji** načrtujemo nadgradnjo in poenotenje informacijske podpore procesom v maloprodaji ter nadaljevanje uvajanja

samopostrežnih blagajn na trgih JV Evrope; uvedbo fiskalnih tiskalnikov v Bosni in Hercegovini, optimiranje in nadgradnje v zvezi z Mercator Pika kartico (darilna kartica na spletu) ter standardizacijo POS-rešitev v Sloveniji, Črni gori in na Hrvaškem.

Na področju **informacijske podpore podpornim poslovnim procesom** bomo nadaljevali z aktivnostmi, povezanimi z optimizacijo in novimi zahtevami na obstoječih modulih SAP ter razširitvijo vpeljave osnovnih SAP – modulov v ostale družbe na trgih JV Evrope.

Na področju **informacijske varnosti** bomo nadaljevali z aktivnostmi

- zagotavljanja skladnosti Mercatorja s standardom PCI-DSS;
- poenotenja, nadgradnje in dopolnitve varnostnih elementov infrastrukture po celotni regiji;
- vpeljave SAP GRC Access Control za sisteme SAP.

V naslednjem **srednjeročnem obdobju** bodo aktivnosti usmerjene predvsem na:

- uvajanje standardnih paketnih rešitev na nivoju Skupine Mercator, ob postopni zamenjavi vseh lastnih rešitev;
- »outsourcing« lokalnih podpornih netemeljnih procesov;
- svetovanje uporabnikom skozi razvoj internih svetovalnih služb ter postopno zmanjševanje internega razvoja;
- povečanje interne učinkovitosti skozi optimizacijo in standardizacijo IT procesov (ITIL) in ob pomoči metodologije projektnega vodenja (PMI);
- planiranje vseh sredstev in projektov ter z zmanjšanje »Ad-hoc« zahtev uporabnikov;
- servisno organiziranost in vzpostavitev mednarodnih kompetenčnih timov, ob ekonomski logiki posamezne storitve ali projekta;
- organizirano in sistematično komunikacijo z vodstvom ter konstantno usklajevanje s začrtano poslovno strategijo.

FINANČNO UPRAVLJANJE IN ODNOSI Z INVESTITORJI

V Mercatorju bomo v obdobju 2011-2015 nadaljevali s finančno politiko, ki bo osredotočena na učinkovito finančno poslovanje ob ustrezni ravni finančne trdnosti. V srednjeročnem obdobju bo Skupina Mercator ustvarjala stabilno rast denarnih tokov iz poslovanja, pri čemer bo potrebna sredstva za načrtovane investicije pridobivala predvsem iz notranjih virov, zato ne načrtujemo bistvenega povečevanja zadolženosti iz tega naslova. Načrtovana delna monetizacija nepremičnin pa bo pomembneje vplivala na kapitalsko sestavo.

Cilji finančnega poslovanja Skupine Mercator v obdobju 2011-2015 so:

- ✓ zmanjšanje relativne zadolženosti Skupine Mercator glede na ustvarjene denarne tokove iz poslovanja

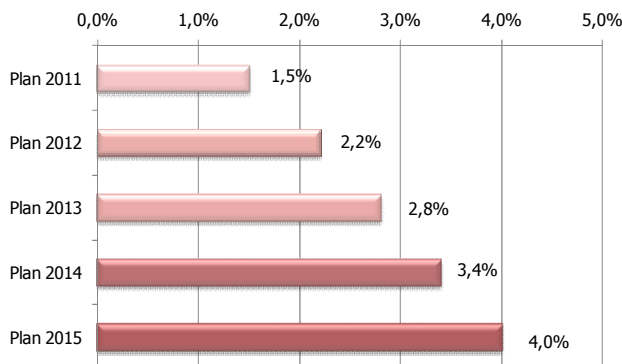
Leto	Ocena 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Neto finančni dolg (v mio EUR)	998,7	998,2	749,2	481,9	435,2	322,8
Neto finančni dolg / kosmati denarni tok iz poslovanja	5,9	5,5	3,8	2,4	2,1	1,3

Neto dolg se ob koncu leta 2012 zaradi načrtovane monetizacije močno zniža, kar vpliva na izboljšanje kazalnika neto dolg / kosmati denarni tok iz poslovanja. V letu 2012 je predvidena monetizacija v višini 250 mio EUR ter v letu 2013 v enakem znesku, zaradi česar bo imela Skupina Mercator nižjo zadolženost.

- ✓ izboljšanje ročnostne strukture finančnih obveznosti
Skupina Mercator namerava v obdobju 2011-2015 izboljšati ročnostno strukturo finančnih obveznosti glede na oceno 2010 (delež dolgoročnih finančnih obveznosti v višini 65 %).
- ✓ razpršitev virov financiranja in povečevanje pomena alternativnih virov financiranja investicij
 - načrtovana je izvedba monetizacije določenih obstoječih trgovskih nepremičnin;
 - še naprej bomo sklepali dolgoročne poslovne najeme za nove objekte kot alternativni vir financiranja razvoja maloprodajne mreže;
 - po stabilizaciji razmer na mednarodnih finančnih trgih bomo glede na priložnosti vzpostavili nove kanale za dostop do dolžniškega kapitala (obveznice idr.).
- ✓ izboljšanje upravljanja z obratnim kapitalom Skupine Mercator
načrtujemo izboljšanje upravljanja z obratnim kapitalom, tako zaradi optimizacije logistike kot tudi drugih aktivnosti, kar bo pozitivno vplivalo na obseg kratkoročnega dolga.
- ✓ iskanje notranjih finančnih rezerv ter zagotavljanje zadostne likvidnosti v času zaostrenih gospodarskih razmer
 - aktivno in učinkovito upravljanje z likvidnimi sredstvi;
 - aktivno in učinkovito upravljanje s finančnimi tveganji.

Glede na makroekonomske napovedi, predvideno inflacijo v evro območju, gibanja cen nafte, trenutno stanje swap obrestnih mer in rast Euribor-ja v drugi polovici leta 2010 ocenjujemo, da bo povprečna vrednost 6m Euribor-ja v letu 2011 znašala približno 1,5%. V Mercatorju pričakujemo, da se bo z izboljšanjem gospodarskih razmer in zvišanjem stopnje inflacije v Evro gospodarstvu povprečni letni 6m Euribor v obdobju 2011-2015 gibal med 1,5 % in 4 %.

Načrtovani povprečni letni 6m EURIBOR



Odnosi z investitorji in finančnimi analitiki

Skupina Mercator bo tudi v letu 2011 poleg aktivnosti, namenjenih povečanju interesa investitorjev za delnice družbe ter potencialnega vpliva na likvidnost delnice na borzi, izvedla dve srečanja z investitorjev in finančnih analitikov (prvo srečanje bo v prvem kvartalu leta 2011, drugo srečanje pa bo predvidoma v 3. kvartalu 2011).

Poleg srečanja z investitorji in finančnimi analitiki bomo v srednjeročnem obdobju 2011-2015 izvajali naslednje aktivnosti na področju odnosov z investitorji in finančnimi analitiki:

- udeležba na road showih, ki jih bo organizirala Ljubljanska borza;
- sodelovanje s podjetji/analitiki, ki pripravljajo analize poslovanja Mercatorja in le-te analize posredujejo potencialnim vlagateljem,
- za vlagatelje bomo tudi na voljo za individualne sestanke,
- tako kot doslej bomo v okviru zakonskih možnosti podpirali aktivnosti za morebitno prodajo pomembnih paketov delnic s strani večjih lastnikov, ki nimajo dolgoročnega investicijskega fokusa.

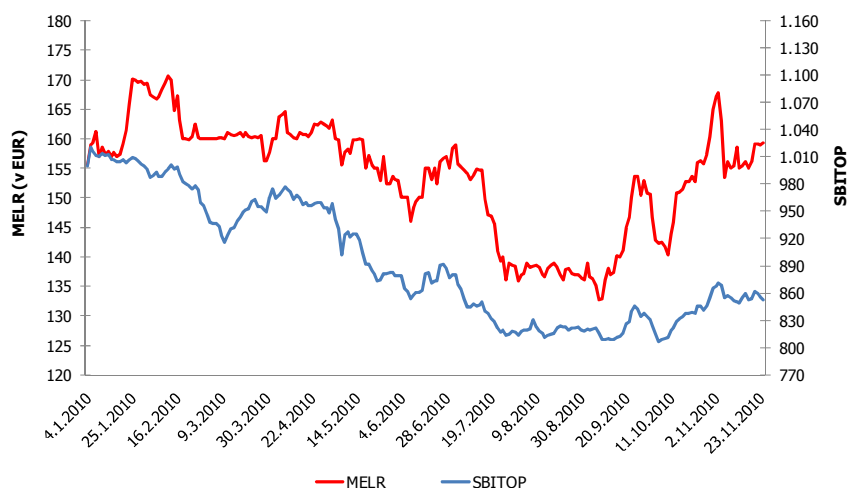
Delničarji in delnica

Osnovni kapital družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je na dan 12.11.2010 razdeljen na 3.765.361 delnic, s katerimi se trguje na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. Nominalna vrednost posamezne delnice znaša 41,73 EUR. Delnice družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., so uvrščene v Borzno kotacijo – prva kotacija Ljubljanske borze, d.d., pod oznako MELR.

Deset največjih delničarjev je imelo na dan 30.11.2010 61,63% lastniškega kapitala podjetja.

Največji delničarji	Država	Delnice	%
1 Pivovarna Union d.d.	Slovenija	464.390	12,33%
2 NLB d.d.	Slovenija	404.832	10,75%
3 Pivovarna Laško, d.d.	Slovenija	317.498	8,43%
4 Unicredit Banka Slovenija d.d.	Slovenija	301.437	8,01%
5 Nova KBM d.d.	Slovenija	197.274	5,24%
6 Rodić M&B Trgovina	Srbija	174.517	4,63%
7 GB d.d., Kranj	Slovenija	142.920	3,80%
8 NFD 1 Delniški Investicijski Sklad d.d.	Slovenija	107.211	2,85%
9 Abanka d.d.	Slovenija	103.400	2,75%
10 Radenska, d.d. Radenci	Slovenija	96.952	2,57%
Skupaj		2.310.431	61,36%

Gibanje tržne cene delnice



Odobreni kapital

Družba Mercator, d.d., ima pod določenimi pogoji do 12.7.2012 možnost izdaje odobrenega kapitala, in sicer do 20 % osnovnega kapitala družbe. V srednjeročnem gospodarskem načrtu ni predvidena izdaja novega kapitala.

Dividendna politika

V srednjeročnem gospodarskem načrtu so načrtovane dividende v naslednji višini:

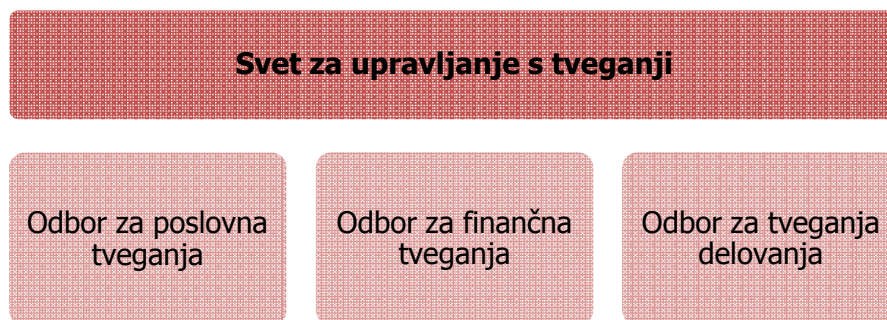
Leto	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Dividenda na delnico (v EUR)	8,0	8,8	9,2	9,6	10,0

Uprava bo skupaj z Nadzornim svetom vsako leto znova preučila primernost višine dividend glede na poslovne in finančne dejavnike, o njihovem izplačilu pa v vsakem primeru odloča skupščina delničarjev.

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

V srednjeročnem obdobju 2011-2015 bomo nadaljevali z aktivno politiko upravljanja s tveganji, posebno pozornost pa bomo posvečali ključnim tveganjem, ki jim je Skupina Mercator izpostavljena. Skupina bo tudi v bodoče centralno koordinirala upravljanje s tveganji, s finančnimi tveganji pa bo še naprej centralno upravljala matična družba.

V Mercatorju je za aktivno delovanje na področju upravljanja tveganj organiziran Svet za upravljanje s tveganji Skupine Mercator, v okviru katerega poteka sistematičen proces upravljanja s tveganji. Ker tveganja spremljamo in obdelujemo z vidika več strokovnih področij, so v podporo Svetu za upravljanje s tveganji oblikovani posamezni odbori za upravljanje s tveganji, ki pokrivajo tri glavna področja tveganj.



Poslovna tveganja

Ključna poslovna tveganja Skupine Mercator v naslednjem srednjeročnem obdobju bodo predstavljali izzivi prebroditve trenutnega zastoja v ekonomski aktivnosti, ki se odraža v povečevanju brezposelnosti in padcu kupne moči dela prebivalstva, v drugem delu prebivalstva pa nezaupanje v prihodnje gospodarske razmere in nepripravljenosti trošiti za trajne in potrošne dobrine. Primerljive razmere v različnih fazah danes beležimo na vseh ključnih trgih Mercatorjevega poslovanja. Po napovedih se bodo v letih 2011 in 2012 razmere za poslovanje normalizirale, vendar bo psihološki moment trenutne krize ostal prisoten še kar nekaj let.

Poslovanje v oteženih razmerah zahteva še večjo kontrolo in odzivnost v osnovni dejavnosti Mercatorja, ki se jo mora doseči z obvladovanjem celotnega trženjskega spleta (cene, lokacije, asortiman, promocije,...), s čimer si edino lahko zagotovimo obstoj in prilagodljivost na spremembe v okolju.

Obvladovanje tveganj iz naslova obvladovanja nabavnih virov bo v naslednjem srednjeročnem obdobju ob pričakovani stagnaciji oziroma minimalni rasti potrošnje na ključnih trgih, ključen vir pridobivanja konkurenčne prednosti in kapitalske moči za nadaljnji uspešen razvoj Skupine Mercator.

Finančna tveganja

V obdobju 2011-2015 bomo nadaljevali z aktivno politiko upravljanja s finančnimi tveganji, s poudarkom na obvladovanju kreditnega, plačilno-sposobnostnega (likvidnostnega) in valutnega tveganja.

V okviru obvladovanja valutnega tveganja na tujih trgih, pri čemer ima daleč največji vpliv na tveganje deprecijacija srbskega dinarja, bomo nadaljevali s spremljanjem makroekonomskega ozadja gibanja deviznih tečajev ter ostalih s tem povezanih makroekonomskih dejavnikov in njihovih trendov. Izbira ukrepov za zmanjševanje valutnega tveganja bo odvisna od njihove primernosti oziroma izvedljivosti, narave izpostavljenosti, začrtanega poslovanja Mercatorja ter predvidenih ekonomskih učinkov.

Za zagotovitev ustrezne ročnostne strukture posojil bomo povečali delež dolgoročnih finančnih obveznosti v celotnih finančnih obveznostih. V ta namen bomo spremenili del kratkoročnih finančnih obveznosti v dolgoročne, pri čemer bomo v skladu z vsakokratnimi tržnimi razmerami poleg bilateralnih dolgoročnih posojil preučili možnost izdaje dolžniških vrednostnih papirjev oziroma prestrukturiranje v obliki klubskega ali sindiciranega posojila. Poleg tega bomo v okviru obvladovanja likvidnostnega tveganja skrbeli za zagotavljanje zadostne likvidnostne rezerve za poravnavanje obveznosti ter optimizirali obseg nabavnih naročil. Za ustrezno obvladovanje likvidnostnega tveganja je pomembno redno plačevanje naših terjatev, tako da ukrepi, ki pripomorejo k zmanjšanju kreditnega tveganja (aktivnejši postopki izterjave, medsebojne in verižne kompenzacije,...), posredno vplivajo tudi na zmanjšanje likvidnostnega tveganja. Nadaljevali bomo tudi z iskanjem alternativnih virov financiranja pri nepremičninskih projektih.

Cilj Skupine Mercator je zmanjšati tveganje neplačil s strani zunanjih veleprodajnih kupcev, kot tudi imetnikov Pika kartice. Kreditno tveganje bomo obvladovali tako, da bomo še aktivneje izvajali postopke izterjave terjatev pri slabih plačnikih ter sprotno spremljali plačilno disciplino Mercatorjevih kupcev. Kjer je to mogoče, bomo še aktivneje izvajali medsebojne kompenzacije z našimi veleprodajnimi kupci/dobavitelji.

Tveganja delovanja

V okviru tveganj delovanja bomo posebno pozornost posvetili tveganjem v okviru procesa integracij, ki jih bomo obvladovali s standardnimi rešitvami. Proučili bomo možnosti izvajanja globalne nabave iz ostalih trgov skupine in s tem možnost izboljšanja komercialnih pogojev do dobaviteljev na novih tujih trgih. Pri upravljanju blagovnih skupin bomo pozornost usmerili na dvig cen borznih izdelkov in neizdobe blaga. V okviru operativnih tveganj bomo s preventivnim vzdrževanjem obvladovali okvare hladilnih sistemov obstoječih skladišč. Tveganja investicij in mednarodnega razvoja bomo obvladovali z redno kontrolo nad izvedbo

novih razvojnih projektov. Večja pozornost bo namenjena tudi delovanju informacijskih sistemov z ustreznim varnostnim arhiviranjem in delovanju centralnih podatkovnih centrov. V okviru obvladovanja tveganj varne hrane bomo nadaljevali z nadzorom nad urejenostjo in higieno objektov ter z izvajanjem monitoringov skrbeli za kakovost izdelkov. Okoljska tveganja bomo obvladovali z aktivnim spremljanjem in učinkovito rabo energentov ter ostalih okoljskih vidikov, uvajanjem energetske učinkovitih tehnologij, energetske učinkovito gradnjo in uporabo alternativnih virov energije. V okviru obvladovanja kadrovskega tveganja bomo skrbeli za zdravje zaposlenih in njihovo zadovoljstvo z ustreznimi sistemi nagrajevanj.

PROJEKCIJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV SKUPINE MERCATOR V OBDOBJU 2011-2015

TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE

Vsi načrtovani računovodski izkazi Skupine Mercator za obdobje 2011-2015 so pripravljene v skladu z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja, kot jih je sprejela EU in so veljali na dan 30.9.2010. Računovodske usmeritve, ki jih je uporabila skupina v načrtovanih konsolidiranih računovodskih izkazih, so enake kot tiste, uporabljene v konsolidiranih računovodskih izkazih za poročanje v letih 2009 in 2010.

Napovedane spremembe računovodskih standardov v prihodnosti niso upoštevane pri pripravi srednjeročnega načrta. Ocenjujemo, da je za skupino pomembna napovedana sprememba MRS 17 Najemi, ki naj bi zahtevala, da najemodajalec vse najeme pripozna kot sredstvo – pravico do uporabe in izkaže obveznost za plačila najemnin. Zaradi negotovega datuma uveljavitve standarda in njegovih končnih določb, v srednjeročnem načrtu omenjene spremembe niso upoštevane.

SESTAVA SKUPINE MERCATOR

V Srednjeročnem obdobju 2011-2015 bodo Skupino Mercator predvidoma sestavljale družbe, ki skupino sestavljajo v letu 2010:

Plan 2011 - 2015
MERCATOR TRGOVINA SLOVENIJA
Poslovni sistem Mercator, d.d.
Mercator IP, d.o.o., Slovenija
MERCATOR TRGOVINA JUGOVZHODNA EVROPA
Mercator-S, d.o.o., Srbija
Mercator-H, d.o.o., Hrvaška
Mercator-BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina
M-BL, d.o.o., Bosna in Hercegovina
Mercator CG, d.o.o., Črna gora
Mercator-B, e.o.o.d., Bolgarija
Mercator-A, sh.p.k., Albanija
Mercator Makedonija, d.o.o.e.l., Makedonija
Mercator-K, d.o.o., Kosovo
MERCATOR NEPREMIČNINE
M-nepremičnine, d.o.o., Slovenija
Mercator-Optima, d.o.o., Slovenija
NETEMELJNE POSLOVNE DEJAVNOSTI
Eta, d.d., Slovenija
Mercator - Emba, d.d., Slovenija
Intersport ISI, d.o.o., Slovenija
Intersport H, d.o.o., Hrvaška
Intersport S-ISI, d.o.o., Srbija
Intersport-BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina
Modiana, d.o.o., Slovenija
Modiana, d.o.o., Hrvaška
Modiana, d.o.o., Bosna in Hercegovina
Modiana, d.o.o., Srbija

PROJEKCIJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV SKUPINE MERCATOR S

POJASNILI

Konsolidiran izkaz poslovnega izida

v mio EUR	Ocena 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Prihodki iz prodaje	2.780,0	2.944,9	3.193,0	3.493,2	3.824,1	4.209,4
Stroški prodaje	-2.604,0	-2.743,3	-2.970,5	-3.257,1	-3.566,8	-3.910,4
Bruto dobiček	176,0	201,6	222,5	236,1	257,3	299,0
Stroški splošnih dejavnosti	-103,3	-108,9	-117,9	-129,3	-141,6	-155,2
Drugi poslovni prihodki	17,8	10,4	29,5	30,3	10,5	11,0
Poslovni izid iz poslovanja	90,5	103,1	134,1	137,1	126,2	154,7
Finančni prihodki	7,5	4,7	4,6	4,4	3,9	3,1
Finančni odhodki	-56,0	-54,2	-55,7	-45,4	-33,4	-31,7
Poslovni izid pred obdavčitvijo	42,0	53,6	83,0	96,1	96,8	126,1
Davek	-11,8	-13,1	-19,9	-22,8	-22,4	-25,7
Poslovni izid obračunskega obdobja	30,2	40,5	63,1	73,3	74,4	100,4
Število zaposlenih iz ur	21.727	22.621	24.216	26.461	28.730	31.177
Kosmati denarni tok iz poslovanja	170,2	180,0	196,3	198,1	206,3	240,7
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami	203,3	225,8	255,2	287,9	327,0	373,0

Konsolidiran izkaz finančnega položaja

v mio EUR	Ocena 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
POSLOVNA SREDSTVA	2.457,0	2.480,5	2.285,9	2.114,0	2.186,1	2.243,5
Opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva	1.954,8	1.965,4	1.722,9	1.515,8	1.549,1	1.554,9
Zaloge	290,5	295,1	324,3	345,7	371,3	403,7
Terjatve do kupcev in druge terjatve	211,7	220,0	238,7	252,4	265,7	284,9
FINANČNA SREDSTVA	97,0	70,0	79,1	92,0	96,9	110,8
Dolgoročno dana posojila in depoziti	66,6	53,0	50,2	47,1	44,1	41,0
Kratkoročno dana posojila in depoziti ter denarna sredstva	30,4	17,0	28,9	44,9	52,8	69,8
SKUPAJ SREDSTVA	2.553,9	2.550,5	2.365,0	2.206,0	2.283,0	2.354,4
KAPITAL	782,4	779,3	800,2	817,7	837,9	892,4
FINANČNE OBVEZNOSTI	1.095,7	1.068,2	828,3	573,9	532,0	433,6
POSLOVNE IN DRUGE OBVEZNOSTI	675,9	703,0	736,5	814,4	913,0	1.028,3
SKUPAJ KAPITAL IN OBVEZNOSTI	2.553,9	2.550,5	2.365,0	2.206,0	2.283,0	2.354,4
Število zaposlenih po stanju	23.559	24.436	26.222	28.324	30.524	33.022

Pojasnila h konsolidiranim računovodskim izkazom

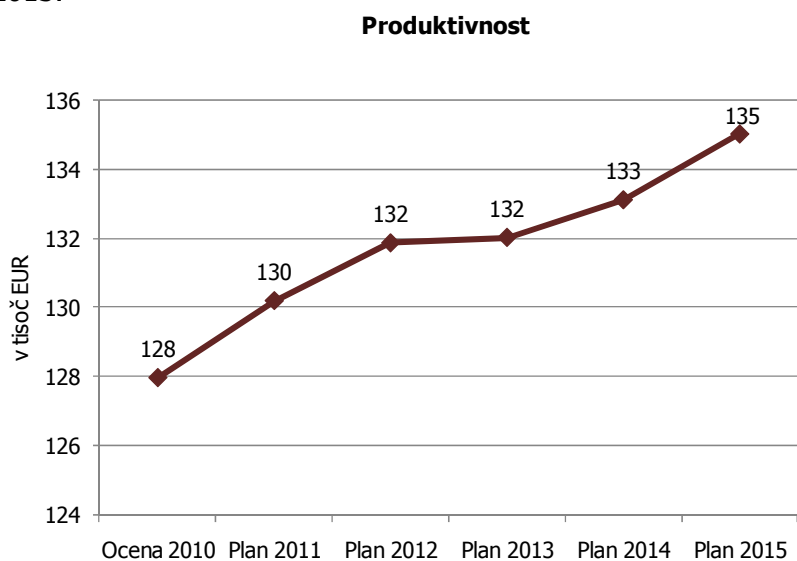
KONSOLIDIRANI IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA

Prihodki iz prodaje

Gibanje čistih prihodkov iz prodaje je načrtovano skladno z dinamiko investicij oziroma dezinvesticij maloprodajnih enot. Rast prihodkov na stalnih enotah pa je načrtovana upoštevajoč pričakovano inflacijo cen, rast potrošnje zaradi gospodarske rasti ter predvideno krepitev konkurence na posameznih trgih delovanja.

V Sloveniji je v letu 2011 načrtovana 2,1-odstotna rast prihodkov od prodaje blaga, v tujini pa 16,2-odstotna rast prihodkov od prodaje blaga; načrtovano povečanje se nanaša na odprtje novih maloprodajnih enot in letoletno poslovanje enot, odprtih tekom leta 2010.

V srednjeročnem obdobju 2011-2015 je načrtovana povprečna letna rast prihodkov iz prodaje Skupine Mercator v višini 8,7 %, kar leta 2015 predstavlja 4.209,4 mio EUR prihodkov iz prodaje, pri čemer skupina načrtuje začetni s poslovanjem na trgu Makedonije in Kosova v letu 2013.



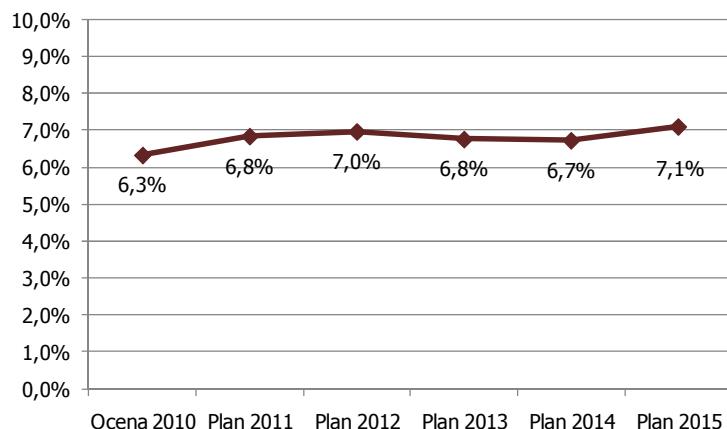
Stroški prodaje in bruto dobiček

Stroški prodaje se v celotnem srednjeročnem obdobju načrtujejo upoštevajoč sinergije ekonomij obsega posameznega trga, strukturo prodajnih formatov, sistem zvestobe, načela upravljanja z blagovnimi skupinami in spremembe v strukturi prodaje.

V letu 2011 je načrtovan bruto dobiček Skupine Mercator v višini 201,6 mio EUR, delež bruto dobička v prihodkih iz prodaje pa znaša 6,8 %, kar je za 0,5 odstotne točke več kot ocenjen v letu 2010.

Do leta 2015 se načrtuje ohranjanje in postopno izboljšanje deleža bruto dobička v prihodkih iz prodaje, in sicer je delež v letu 2015 načrtovan v višini 7,1 %. Zmanjšanje deleža bruto dobička v letih 2013 in 2014 je posledica monetizacije dela nepremičninskega premoženja, kar bo imelo za posledico povečanje stroškov prodajanja prek povečanja stroškov najemnin.

Delež bruto dobička v prihodkih iz prodaje

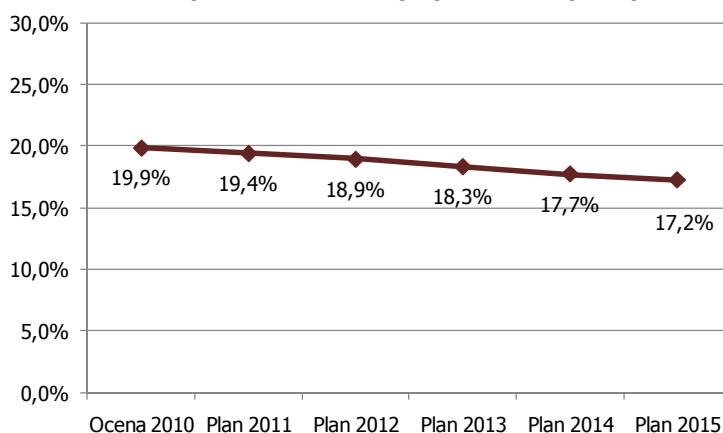


Stroški splošnih dejavnosti

Stroški splošnih dejavnosti so za leto 2011 načrtovani v višini 108,9 mio EUR in bodo v primerjavi z oceno za leto 2010 višji za 5,4 %, kar ob povečanju načrtovanega poslovanja predstavlja nadaljevanje stroškovne racionalizacije poslovanja v letu 2011.

Načrtovan delež stroškov splošnih dejavnosti v prihodkih v letu 2011 znaša 3,7 % in je na ravni ocenjenega za leto 2010. Tudi v prihodnjih letih se načrtuje ohranjanje deleža na ravni leta 2011.

Delež stroškov poslovanja brez stroškov amortizacije, najemnin in rezervacij v prihodkih iz prodaje

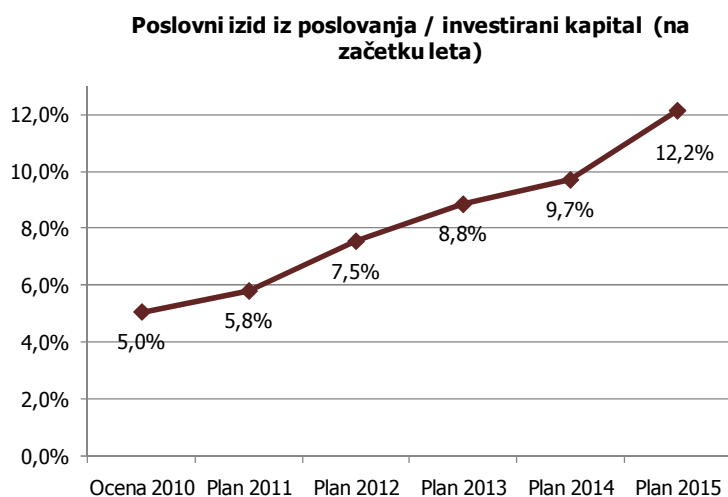


Drugi poslovni prihodki

Drugi poslovni prihodki so v letu 2011 načrtovani v višini 10,4 mio EUR in se nanašajo na načrtovan dobiček pri prodaji poslovno nepotrebnega premoženja, prihodke od odpravljenih rezervacij in preostale poslovne prihodke. V letih 2012 in 2013 so drugi poslovni prihodki načrtovani v višini 29,5 in 30,3 mio EUR, kar se poleg omenjenih prihodkov nanaša dodatno na načrtovan dobiček pri prodaji nepremičnin v sklopu izvedbe monetizacije. V letih 2014 in 2015 so drugi poslovni prihodki načrtovani v višini 10,5 oziroma 11,0 mio EUR.

Poslovni izid iz poslovanja

Skupina Mercator načrtuje v letu 2011 ustvariti 103,1 mio EUR dobička iz poslovanja, kar je za 13,9 % več od ocenjenega v letu 2010. V letu 2015 pa je načrtovan dobiček iz poslovanja v višini 154,7 mio EUR.



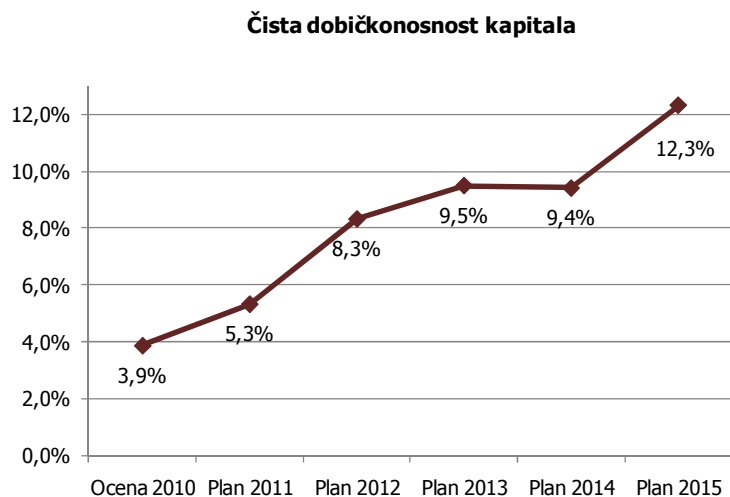
Finančni prihodki in odhodki

Neto finančni odhodki so v letu 2011 načrtovani v višini 49,5 mio EUR, kar se nanaša v pretežni meri na finančne odhodke za obresti prejetih posojil ter načrtovane odhodke iz naslova negativnih tečajnih razlik pri srbskem dinarju. Glede na oceno za leto 2010 se bodo neto finančni odhodki zvišali za 2,1 %.

V letih 2011-2015 je načrtovano povprečno letno znižanje neto finančnih odhodkov za 12,8 %, kar je skladno z načrtovano zadolženostjo, ki je nižja tudi zaradi izvedbe monetizacije nepremičnin v letih 2012 in 2013, ter makroekonomskimi predpostavkami. Neto finančni odhodki so leta 2015 načrtovani v višini 28,6 mio EUR. Na zniževanje neto finančnih odhodkov poleg zniževanja zadolženosti pozitivno vpliva tudi načrtovano umirjanje deprecijacije srbskega dinarja.

Poslovni izid obračunskega obdobja

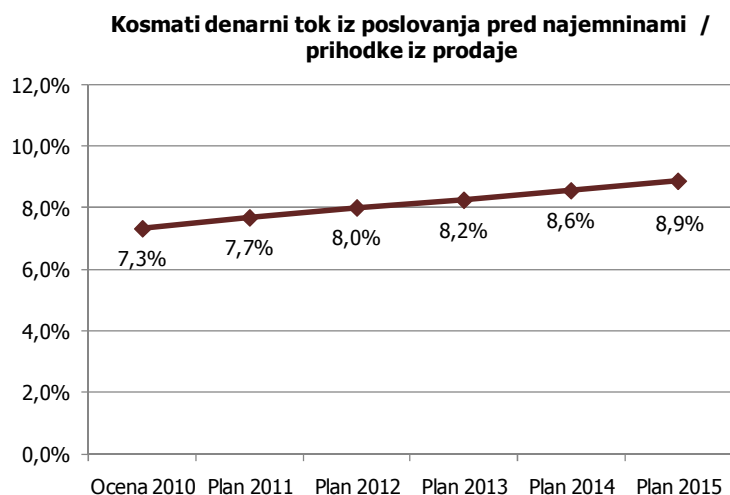
Skupina Mercator načrtuje v letu 2011 40,5 mio EUR čistega poslovnega izida, kar je za 10,4 mio EUR več v primerjavi z oceno za leto 2010. Povečanje se nanaša na načrtovano povečanje dobička iz poslovanja in nižje neto finančne odhodke v letu 2011.

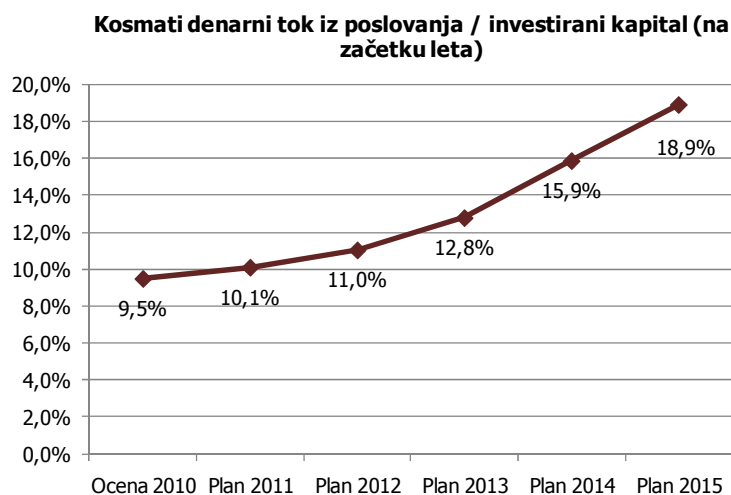


Kosmati denarni tok iz poslovanja in kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami

Skupina Mercator načrtuje v letu 2011 kosmati denarni tok iz poslovanja (EBITDA) v višini 180,0 mio EUR, kar je za 5,7 % več kot znaša ocena za leto 2010. Relevantna mera sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov iz poslovanja, ki upošteva tudi širjenje maloprodajne mreže Skupine Mercator s poslovnim najemom, kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami (EBITDAR), je v letu 2011 načrtovan v višini 225,8 mio EUR, kar je za 11,1 % več kot znaša ocena za leto 2010.

V srednjeročnem obdobju 2011-2015 je načrtovana povprečna letna rast kosmatega denarnega toka iz poslovanja Skupine Mercator v višini 7,2 %, kar leta 2015 predstavlja 240,7 mio EUR denarnega toka iz poslovanja. Povprečna letna rast denarnega toka iz poslovanja pred najemninami pa je v obravnavanem obdobju načrtovana v višini 12,9 %, kar leta 2015 predstavlja 373,0 mio EUR. Načrtovana rast kosmatih denarnih tokov je predvsem posledica načrtovanih aktivnosti nadaljevanja poslovne racionalizacije, izkoriščanja ekonomij obsega na vseh trgih poslovanja ter investicijskih aktivnosti.





KONSOLIDIRANI IZKAZ FINANČNEGA POLOŽAJA

Opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva

Načrtovana vrednost nepremičnin, naprav in opreme, naložbenih nepremičnin in neopredmetenih sredstev na dan 31.12.2011 znaša 1.965,4 mio EUR in je v primerjavi z oceno na dan 31.12.2010 višja za 10,5 mio EUR. Sprememba vrednosti je posledica naložb, amortizacije in odprodaje poslovno nepotrebnih osnovnih sredstev.

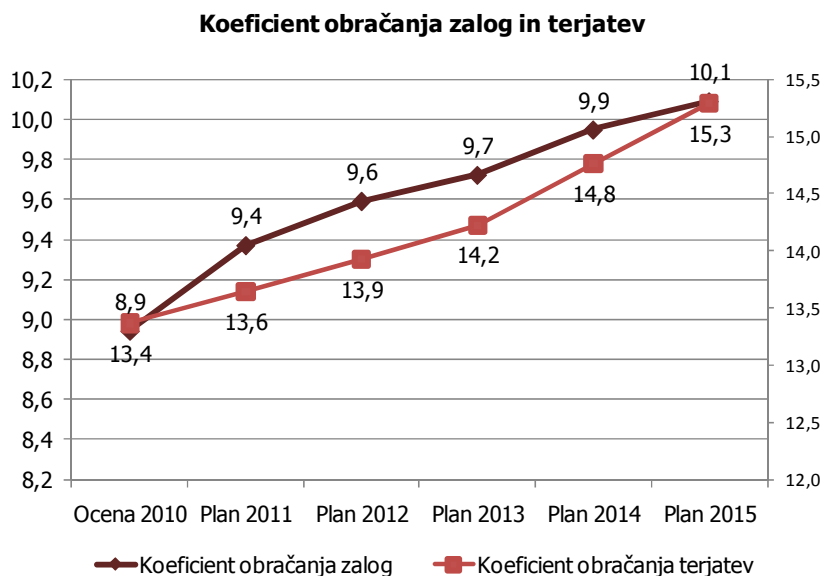
Konec leta 2012 in 2013 je načrtovano dodatno znižanje opredmetenih in neopredmetenih sredstev v višini 500 mio EUR (leto 2012: 250 mio EUR, leto 2013: 250 mio EUR) skladno z odprodajo določenih nepremičnin v sklopu projekta monetizacije nepremičnin. Do leta 2015 je vrednost sredstev načrtovana tudi skladno z naložbenimi aktivnostmi; vrednost je na dan 31.12.2015 načrtovana v višini 1.554,9 mio EUR.

Zaloge

Zaloge surovin, materiala in trgovskega blaga so ob koncu leta 2011 načrtovane v višini 300,1 mio EUR in predstavljajo 55,6 % v strukturi kratkoročnih sredstev. Vrednost zalog je na dan 31.12.2015 načrtovana v višini 403,7 mio EUR, delež v strukturi kratkoročnih sredstev pa znaša 54,0%.

Terjatve do kupcev in druge terjatve

Načrtovana vrednost terjatev do kupcev in drugih terjatev na dan 31.12.2011 znaša 220,0 mio EUR, kar je za 8,3 % več kot znaša ocena za dan 31.12.2010. V naslednjih letih je vrednost terjatev načrtovana skladno s povečanim obsegom poslovanja; vrednost terjatev je na dan 31.12.2015 načrtovana v višini 284,9 mio EUR.



Dana posojila in depoziti ter denarna sredstva

Načrtovana vrednost posojil, depozitov in denarnih sredstev na dan 31.12.2011 znaša 70,0 mio EUR, kar je za 27,0 mio EUR manj kot znaša ocena za dan 31.12.2010. Konec leta 2015 je vrednost načrtovana v višini 110,8 mio EUR.

Kapital

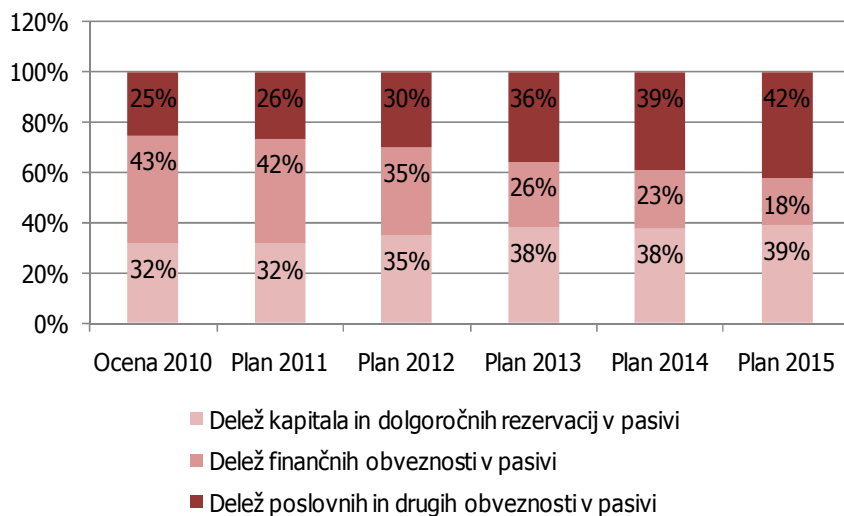
V obdobju 2011-2015 je vrednost kapitala načrtovana skladno z realiziranim čistim poslovnim izidom, izplačilom dividend ter načrtovanimi translacijskimi popravki. Izdaja novega kapitala ni načrtovana.

Finančne obveznosti

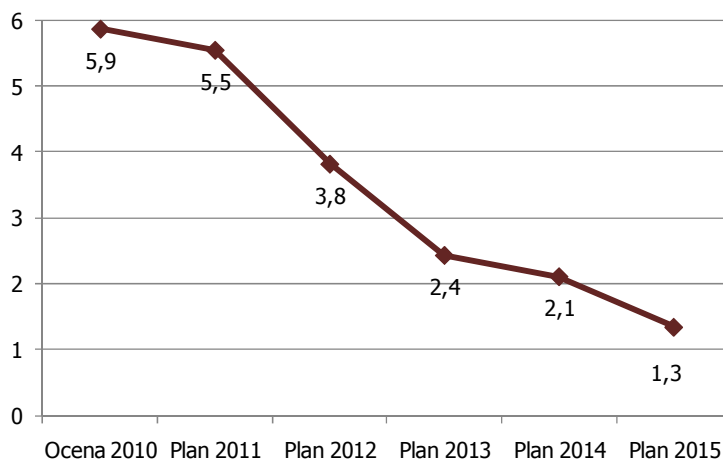
Finančne obveznosti so na dan 31.12.2011 načrtovane v višini 1.068,2 mio EUR, kar je za 2,5 % manj kot znaša ocena za konec leta 2010. Konec leta 2011 bodo v strukturi finančnih obveznosti dolgoročne finančne obveznosti predstavljale 67 %, kratkoročne finančne obveznosti pa 33 % (ocenjeno razmerje za dan 31.12.2010, znaša 65 % : 35 %).

V obdobju 2012-2015 je vrednost finančnih obveznosti načrtovana glede na predvidene potrebe ter v okviru sprejetih finančnih zavez do bank kreditodajalk. Od leta 2012 dalje je načrtovana nižja vrednost finančnih obveznosti, saj skupina načrtuje predvideni iztržek od prodaji nepremičnin v sklopu monetizacije nepremičnin v letih 2012 in 2013 nameniti za zmanjšanje zadolženosti.

Struktura virov sredstev



Neto dolg / kosmati denarni tok iz poslovanja



Poslovne in druge obveznosti

Poslovne in druge obveznosti so na dan 31.12.2011 načrtovane v višini 703,0 mio EUR, kar je 4,0 % več kot ocenjeno konec leta 2010. V obdobju 2012-2015 je vrednost poslovnih obveznosti načrtovana v skladu s politiko upravljanja z obratnim kapitalom. Vrednost poslovnih obveznosti je na dan 31.12.2015 načrtovana skladno s povečanjem obsega poslovanja in v okviru politike upravljanja z obratnim kapitalom v višini 1.028,3 mio EUR.

ANALIZA OBČUTLJIVOSTI

Glede na visoko stopnjo negotovosti o prihodnjih makroekonomskih in poslovnih razmerah v obdobju 2011-2015, je v nadaljevanju prikazana občutljivost načrtovanih denarnih tokov iz poslovanja na spremembe v prihodkih, dobičkovni marži in višini izhodiščnih obrestnih mer.

Kategorija spremembe	% spremembe	Opazovana kategorija	% spremembe načrtovane kategorije				
			Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
Prihodki iz prodaje	-5%	Kosmati denarni tok iz poslovanja	-6,0%	-6,3%	-7,0%	-7,7%	-7,5%
% bruto dobička v prihodkih iz prodaje	-1 odstotna točka	Kosmati denarni tok iz poslovanja	-16,2%	-16,2%	-17,5%	-18,4%	-17,4%
EURIBOR (6m)	+1 odstotna točka	Poslovni izid pred obdavčitvijo	-19,9%	-10,0%	-6,0%	-5,5%	-3,4%

Vse simulacije so narejene ob upoštevanju predpostavke ceteris paribus in izkazujejo kratkoročni učinek brez strukturnih prilagoditev in poslovnih ukrepov, ki bi sledile.

POMEMBNEJŠI FINANČNI KAZALNIKI

	Ocena 2010	Plan 2011	Plan 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015
KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI						
Čista dobičkonosnost kapitala	3,9%	5,3%	8,3%	9,5%	9,4%	12,3%
Čista dobičkonosnost prihodkov	1,1%	1,4%	2,0%	2,1%	1,9%	2,4%
Bruto dobiček / prihodki iz prodaje	6,3%	6,8%	7,0%	6,8%	6,7%	7,1%
KAZALNIKI FINANČNE STRUKTURE						
Finančne obveznosti / lastniški kapital	1,40	1,37	1,04	0,70	0,63	0,49
Neto finančni dolg / lastniški kapital	1,28	1,28	0,94	0,59	0,52	0,36
Delež kapitala in dolgoročnih rezervacij v pasivi	32,0%	31,7%	35,1%	38,4%	38,0%	39,2%
Delež finančnih obveznosti v pasivi	42,9%	41,9%	35,0%	26,0%	23,3%	18,4%
Delež poslovnih in drugih obveznosti v pasivi	25,1%	26,4%	29,9%	35,5%	38,7%	42,4%
Neto finančni dolg / kosmati denarni tok iz poslovanja	5,9	5,5	3,8	2,4	2,1	1,3
KAZALNIKI PRODUKTIVNOSTI IN SPOSOBNOSTI USTVARJANJA DENARNIH TOKOV						
Prihodki na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	128,0	130,2	131,9	132,0	133,1	135,0
Prihodki iz prodaje / stroške dela	9,7	9,8	10,1	10,4	10,7	11,0
Dodana vrednost na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	21,1	21,2	21,1	20,2	19,6	20,0
Kosmati denarni tok iz poslovanja / prihodki iz prodaje	6,1%	6,1%	6,1%	5,7%	5,4%	5,7%
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami / prihodki iz prodaje	7,3%	7,7%	8,0%	8,2%	8,6%	8,9%
Kosmati denarni tok iz poslovanja / investirani kapital na začetku leta	9,5%	10,1%	11,0%	12,8%	15,9%	18,9%