

# ***SREDNJEROČNI GOSPODARSKI NAČRT SKUPINE MERCATOR V OBDOBJU 2013-2016***

Poslovni sistem Mercator, d.d.



Oktober 2012

## Kazalo

<b>POVZETEK .....</b>	<b>1</b>
<b>KLJUČNI RAZVOJNI KAZALNIKI SKUPINE MERCATOR.....</b>	<b>3</b>
<b>NAPOVEDI MAKROEKONOMSKIH GIBANJ.....</b>	<b>5</b>
VPLIV GOSPODARSKIH IN KONKURENČNIH RAZMER NA POSLOVANJE SKUPINE MERCATOR.....	5
<b>STRATEŠKE USMERITVE SKUPINE MERCATOR.....</b>	<b>9</b>
STRATEGIJA POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR .....	9
<b>NAČRTOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI.....</b>	<b>11</b>
TRŽENJE .....	11
RAZVOJ PRODAJNIH FORMATOV .....	13
ZAPOSLANI .....	16
NEPREMIČNINSKA DEJAVNOST .....	18
DOPOLNILNE POSLOVNE DEJAVNOSTI.....	20
RAZVOJ ORGANIZACIJE IN STANDARDIZACIJA PROCESOV .....	22
FINANČNO UPRAVLJANJE.....	25
<b>PROJEKCIJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV SKUPINE MERCATOR V OBDOBJU 2013-2016 .....</b>	<b>27</b>
SESTAVA SKUPINE MERCATOR.....	27
PROJEKCIJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV SKUPINE MERCATOR S POJASNILI .....	28
Zgoščen konsolidirani izkaz finančnega položaja .....	28
Zgoščen konsolidirani izkaz poslovnega izida .....	29
Izkaz stroškov .....	29
Kazalniki .....	30
Pojasnila k projekciji konsolidiranega izkaza poslovnega izida .....	31
Pojasnila k projekciji konsolidiranega izkaza finančnega položaja .....	34

# POVZETEK

---

## ***Pričakovano gospodarsko in konkurenčno okolje***

Tudi v prihodnjih letih se za vse trge Mercatorjevega delovanja napoveduje nadaljevanje zaostrenih gospodarskih razmer, ki naj bi se postopoma pričele izboljševati šele proti koncu leta 2014. Nekoliko bolj spodbudne so napovedi za Črno goro ter Bosno in Hercegovino, kjer se pričakujejo malenkost višje stopnje gospodarske rasti, kot na ostalih trgih. Stopnja brezposelnosti v regiji je na relativno visoki ravni, kar negativno vpliva na pričakovanja potrošnikov glede potrošnje in finančne situacije v prihodnje. Negativni vpliv na potrošnjo bo predvidoma imelo tudi zvišanje stopnje DDV v Srbiji ter nadaljevanje deprecijacije srbskega dinarja tudi v obdobju 2013-2016.

## ***Prihodnji razvoj***

Projekt monetizacije je v teku, zaključek je možen že v letu 2012. Iztržek pri prodaji in ponovnem najemu nepremičnin pa bo namenjen zmanjšanju zadolženosti. Prek celega leta 2013 ter v prvi polovici leta 2014 bo poseben poudarek namenjen tudi dezinvesticijam.

V začetku leta 2013 se bo izvedla reorganizacija celotne Skupine Mercator, čemur bo sledila centralizacija podpornih funkcij, kar se bo odrazilo v optimizaciji poslovnih procesov in povečanju stroškovne učinkovitosti. Izboljšanje poslovanja pričakuje Skupina tudi z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo, v drugi polovici leta 2013, in sicer prek doseganja sinergij na vseh področjih poslovanja, predvsem pa na področju zmanjšanja fiksnih in režijskih stroškov poslovanja.

Na področju logistike bomo nadaljevali s procesi optimizacije celotne oskrbovalne verige. V smeri optimalne izrabe logističnih kapacitet in optimizacije stroškov logistike načrtujemo v drugi polovici leta 2014 začetek prenove celotne logistične infrastrukture v Sloveniji in na Hrvaškem.

V letu 2013 nameravamo konsolidirati poslovanje dejavnosti odvisnih družb na trgih Slovenije, Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. S tem bomo zagotovili enoten pristop do dobaviteljev in izkoriščanje sinergij z našim osnovnim market programom, optimizirali režijske funkcije, optimizirali IT podporo ter realizirali druge prihranke.

Na tujih trgih pričenjamo s projektom zmanjšanja valutnega tveganja, tečajnih razlik ter optimizacije kreditnega portfelja na nivoju Jugovzhodne Evrope.

## ***Naložbene aktivnosti***

Naložbena dejavnost Skupine Mercator bo v naslednjem srednjeročnem obdobju omejena in usmerjena v naložbe z največjim potencialom za rast in dobiček. Nove prodajne površine se bodo pridobivale prvenstveno na podlagi najemnih razmerij,

naložbene aktivnosti pa bodo usmerjene predvsem v prenove in posodobitve obstoječe maloprodajne mreže. V obdobju 2013-2016 bo Skupina Mercator investirala skupaj 280 milijonov EUR.

### ***Zaposleni***

V srednjeročnem obdobju bomo skladno s strategijo optimizacije poslovnega modela Skupine Mercator pristopili k poenostavitvi organizacije in procesov, kar bo omogočilo optimizacijo števila zaposlenih s ciljem povečanja produktivnosti zaposlenih na vseh trgih Mercatorjevega poslovanja, s poudarkom na učinkovitejši režiji. Skladno z rastjo in večanjem obsega poslovanja se bo število zaposlenih od leta 2014 naprej povečevalo, konec leta 2016 bo tako v Skupini Mercator 24.118 zaposlenih, vendar s ciljem, da vsako leto povečamo produktivnost zaposlenih za najmanj 3%.

### ***Prihodki in čisti poslovni izid***

Poslovanje Skupine Mercator bo v naslednjem srednjeročnem obdobju osredotočeno na osnovno trgovsko dejavnost ter na izboljšanje stroškovne učinkovitosti vsake družbe znotraj Skupine Mercator. Strategija predvideva v letu 2016 dobiček iz poslovanja na nivoju 4% od neto prihodkov (EBIT marža), kar nas bo uvrstilo nad povprečje kazalnika, ki so ga konkurenčna podjetja dosegla v zadnjih letih. Uprava Skupine Mercator je sprejela več ukrepov, ki se že izvajajo in bodo izboljšali stroškovno učinkovitost ter omogočili optimizacijo poslovnih aktivnosti. Med drugim se bodo izrazito zmanjšali stroški splošnih dejavnosti ter režijski stroški.

Strategija predvideva čiste prihodke Skupine Mercator v letu 2016 v višini 3,3 milijarde EUR kar pomeni povprečno letno stopnjo rasti prihodkov v višini 3,5 %.

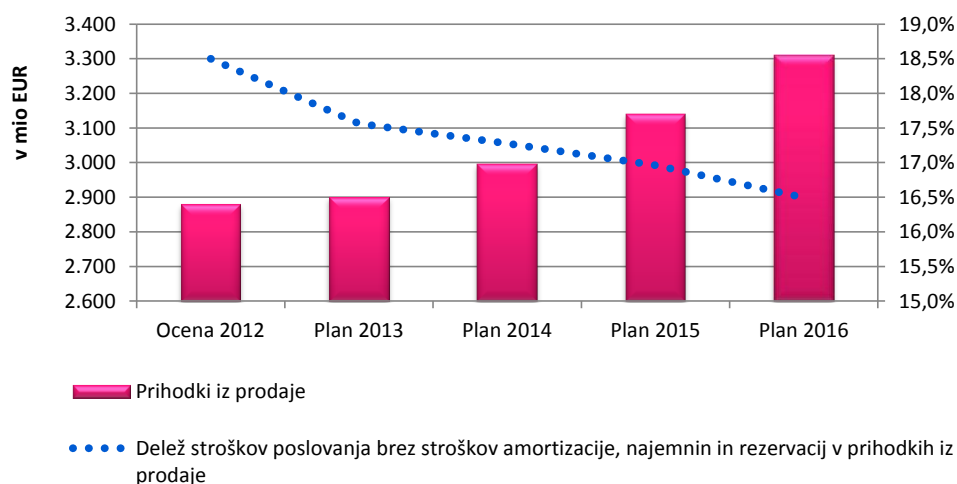
Pozitivni učinki sprejetih ukrepov in novih pristopov na trženjskem področju se bodo deloma že odrazili v rezultatih poslovanja leta 2013, del realiziranih prihrankov pa bomo namenili potrošnikom s še bolj konkurenčno ponudbo. Za leto 2016 strategija predvideva čisti poslovni izid v višini 77 milijonov EUR.

### ***Ustvarjanje denarnih tokov***

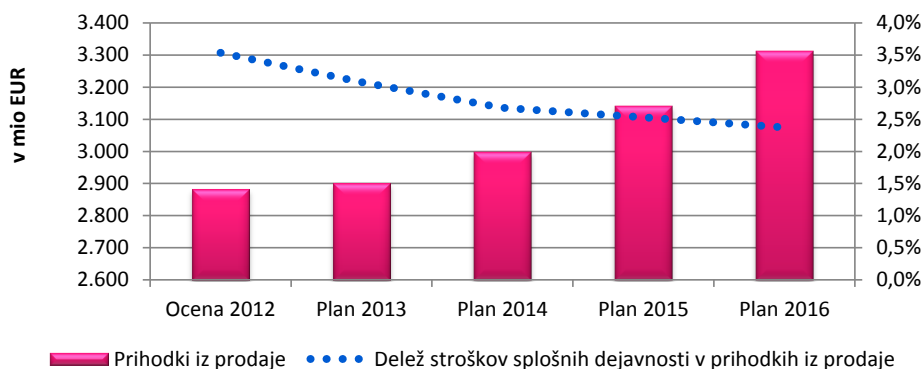
Skupina Mercator v letu 2013 načrtuje kosmati denarni tok iz poslovanja (EBITDA) v višini 123 milijonov EUR. Zmanjšanje je posledica načrtovane izvedbe monetizacije nepremičnin v decembru 2012, ki bo vplivala na znižanje zadolženosti in obrestnih odhodkov, na drugi strani pa se bodo zaradi povratnega najema povečali stroški najemnin. Povečevanje denarnega toka iz poslovanja je načrtovano od leta 2014 dalje, ko se bodo predvidoma stabilizirale in začele izboljševati tudi gospodarske razmere v regiji. Skupina Mercator v letu 2016 načrtuje 205,4 milijonov EUR kosmatega denarnega toka iz poslovanja (EBITDA).

# KLJUČNI RAZVOJNI KAZALNIKI SKUPINE MERCATOR

**Prihodki iz prodaje in delež stroškov poslovanja brez stroškov amortizacije, najemnin in rezervacij v prihodkih iz prodaje**

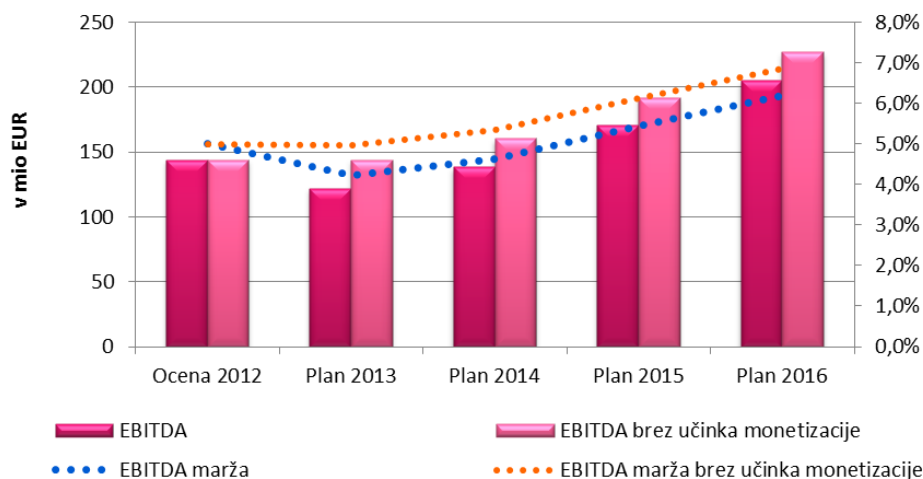


**Prihodki iz prodaje in delež stroškov splošnih dejavnosti v prihodkih iz prodaje**

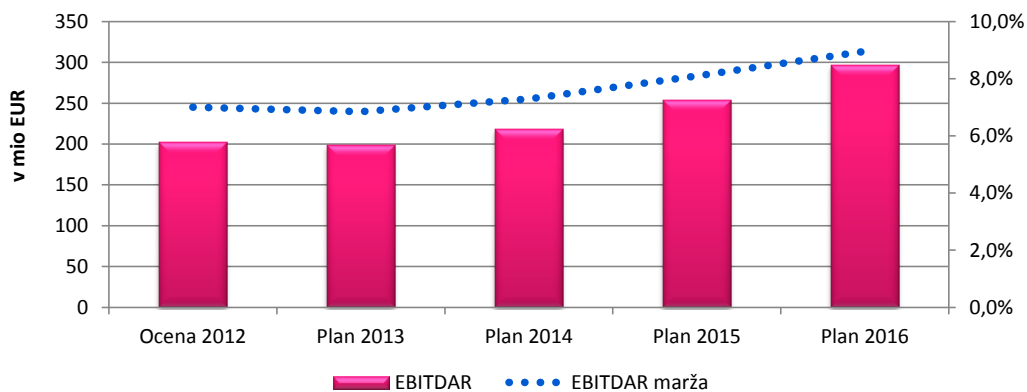


**Pojasnilo:** Ocena za leto 2012 temelji na rednem poslovanju Skupine Mercator in ne vključuje oblikovanja morebitnih popravkov ali odpisov sredstev, ki bi se tekom priprave računovodskih izkazov za leto 2012 izkazali za potrebne. V oceni tudi še niso upoštevani rezultati cenitev nepremičnin, ki je v teku.

#### EBITDA in EBITDA marža



#### EBITDAR in EBITDAR marža



# NAPOVEDI MAKROEKONOMSKIH GIBANJ

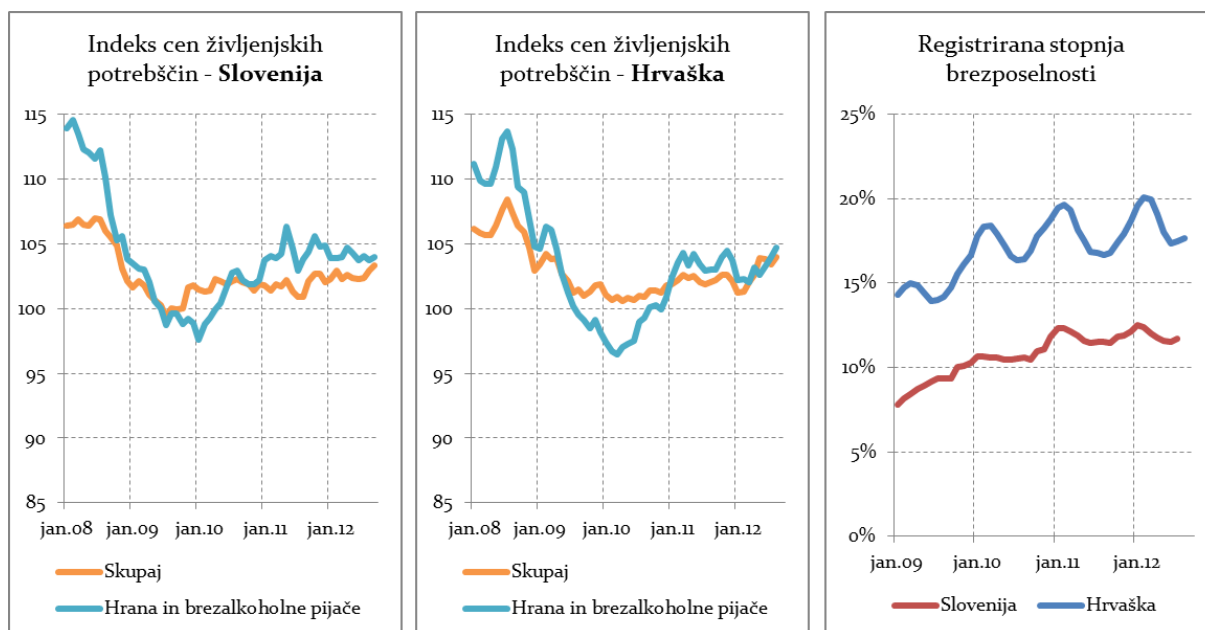
## VPLIV GOSPODARSKIH IN KONKURENČNIH RAZMER NA POSLOVANJE SKUPINE MERCATOR

### Gospodarske razmere na trgih poslovanja

Skupina Mercator bo v srednjeročnem obdobju 2013-2016 svojo poslovno dejavnost osredotočila na obstoječe trge Evropske unije (Slovenija in Hrvaška) ter obstoječe trge Jugovzhodne Evrope (Srbija, Bosna in Hercegovina ter Črna gora).

#### *Evropska unija*

Zaradi recesije se je v zadnjih letih tako v Sloveniji kot na Hrvaškem občutno povečala stopnja brezposelnosti, kar je negativno vplivalo na kupno moč potrošnikov. Kupna moč potrošnikov je še dodatno upadla zaradi rasti cen življenjskih potrebščin. Nekatero napovedi iz preteklih let, da bo v letih 2012 ali 2013 prišlo do okrevanja gospodarstva, se tako niso uresničile. Za leto 2013 je tako za Slovenijo kot Hrvaško napovedan padec BDP, za 2014 je napovedana nizka rast, za prihodnja leta pa zmerna rast. Tudi pri teh napovedih je potrebno biti zadržan, saj so možni popravki navzdol.



Opomba:

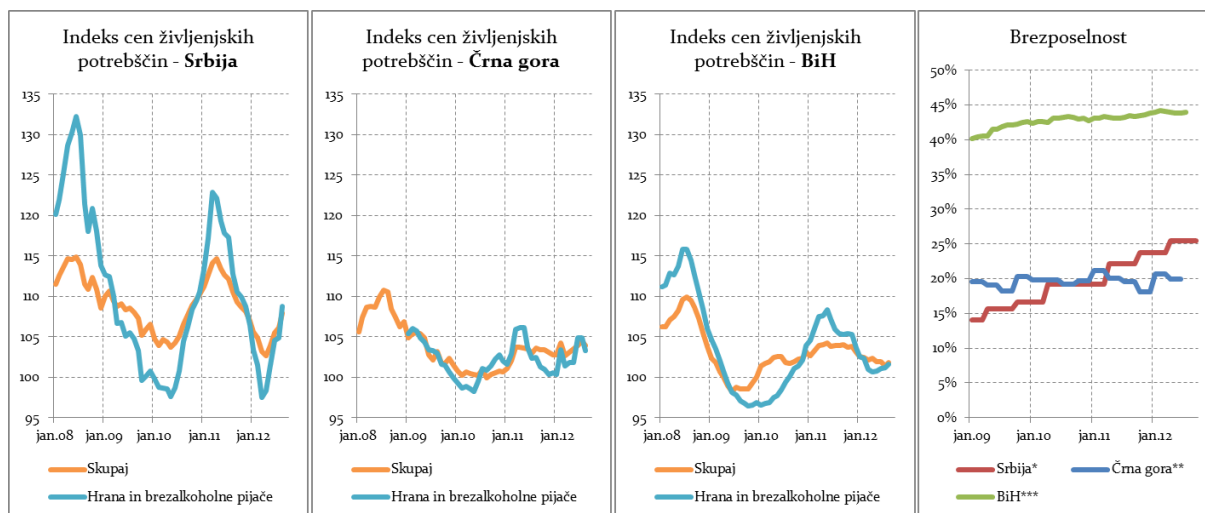
- indeks cen življenjskih potrebščin: letna rast cen življenjskih potrebščin (mesečni indeksi glede na isti mesec preteklega leta)

Viri: SURS (Slovenija), DZS (Hrvaška)

#### *Jugovzhodna Evropa*

Za trge Jugovzhodne Evrope je značilna nižja kupna moč zaradi nižjih povprečnih osebnih dohodkov in še višje stopnje brezposelnosti. Dodaten pritisk na potrošnjo

predstavlja tudi rast cen življenjskih potrebščin. Dolgoročno lahko sicer pričakujemo, da bodo trgi Jugovzhodne Evrope zmanjšali zaostanek v razvitosti, vendar v težkih gospodarskih razmerah tudi srednjeročno ne moremo pričakovati znatnejšega povečanja kupne moči. Za Srbijo je za leto 2013 napovedan padec BDP, za prihodnja leta pa nizka do zmerna rast. Za Črno goro je za 2013 napovedana zmerna rast, enako tudi za prihodnja leta. Za Bosno in Hercegovino je za 2013 napovedana nizka rast, za prihodnja leta pa zmerna do nekoliko višja rast. Tudi na trgih Jugovzhodne Evrope je pri napovedih potrebno biti previden, saj so možni popravki navzdol.



Opombe:

- indeks cen življenjskih potrebščin: letna rast cen življenjskih potrebščin (mesečni indeksi glede na isti mesec preteklega leta)
- \* Srbija – anketno merjenje brezposelnosti, polletni podatki so ekstrapolirani na mesece
- \*\* Črna gora – anketno merjenje brezposelnosti, četrtletni podatki so ekstrapolirani na mesece
- \*\*\* BiH – registrirana stopnja brezposelnosti

Viri: RZS (Srbija), MONSTAT (Črna gora), BHAS (BiH)

## Konkurenčne razmere na trgih poslovanja

Skupina Mercator posluje v regiji, ki je z vidika stopnje razvoja oziroma modernizacije ter konsolidacije trgovine precej raznolika. Vsak trg ima svoje posebnosti, povsod pa je prisotna močna mednarodna ali regijska konkurenca.

### Evropska unija

Slovenija spada med najbolj konsolidirane trge v Evropi, kjer trije vodilni trgovci predstavljajo več kot 60% celotnega trga, vendar je situacija na trgu zelo konkurenčna, saj so v zadnjih letih poleg klasičnih trgovcev tudi diskontni trgovci postali pomembni igralci na trgu. Pričakujemo lahko, da bodo diskontni trgovci v prihodnjih letih še naprej investirali v nove prodajne površine in še povečali svoj tržni delež. Z nadaljnjo rastjo prodajnih površin na relativno zasičenem trgu se bodo še povečali pritiski na poslovanje vseh prisotnih trgovcev.

Tudi na Hrvaškem je trgovina zelo konkurenčna. Poleg vodilnega domačega trgovca je prisotnih veliko močnih mednarodnih in regijskih trgovcev. Na trgu je trenutno prisoten le en diskontni trgovec, ki pa je že pridobil znaten del trga. Trgovina je tudi



dokaj regionalno razdrobljena, hkrati pa je glede investicij ena najbolj zasičenih držav v Evropi. Pričakujemo lahko, da se bo v prihodnjih letih konsolidacija trgovine nadaljevala, izključen ni tudi vstop še kakšnega mednarodnega trgovca (organsko ali z nakupom katerega izmed že obstoječih lokalnih trgovcev). Ocenjujemo, da nadaljnje zaostrovanje konkurenčnih razmer ne bo omogočalo preživetja vsem na trgu prisotnim trgovcem.

Slovenija in v nekoliko manjši meri tudi Hrvaška sta na področju trgovine na drobno z izdelki vsakodnevne porabe relativno razvita trga, kjer moderni prodajni kanali predstavljajo veliko večino trga. V prihodnjih letih lahko pričakujemo, da se bodo še okrepili trendi, ki so v Zahodni Evropi že prisotni, npr. na področju razvoja prodajnih formatov (»multi-kanalnost« – npr. razvoj priročnih prodajal in novih rešitev spletne trgovine »naroči in dvigni«), na področju razvoja trgovskih znamk (širitev in nadgradnja ponudbe, rast deleža na trgu) in podobno...

### ***Jugovzhodna Evropa***

Trgi Jugovzhodne Evrope so z vidika koncentracije in modernizacije manj razviti. Pričakujemo lahko, da se bo v prihodnjih letih razvoj nadaljeval – pomen tradicionalnih prodajnih kanalov se bo zmanjševal, ponudba se bo prilagajala različnim nakupnim navadam, razvijali in uvajali se bodo novi prodajni formati, storitve in tehnologije.

Trgovina v Srbiji je manj konsolidirana kot na razvitejših trgih. V letu 2011 je s prevzemom vodilnega trgovca Delta Maxi na trg vstopila mednarodna trgovska skupina Delhaize. Pričakujemo lahko, da se bo v naslednjih letih trgovina v Srbiji relativno hitro konsolidirala, kar predstavlja priložnost tudi za Mercator. S približevanjem Evropski uniji se bo povečalo zanimanje regionalnih prisotnih trgovcev za vstop na trg, vključujoč diskontne trgovce.

Trgovina v Črni gori, kjer ima Mercator vodilni položaj, je relativno nekonsolidirana. V prihodnjih letih je pričakovana nadaljnja konsolidacija in vstop novih regionalnih trgovcev.

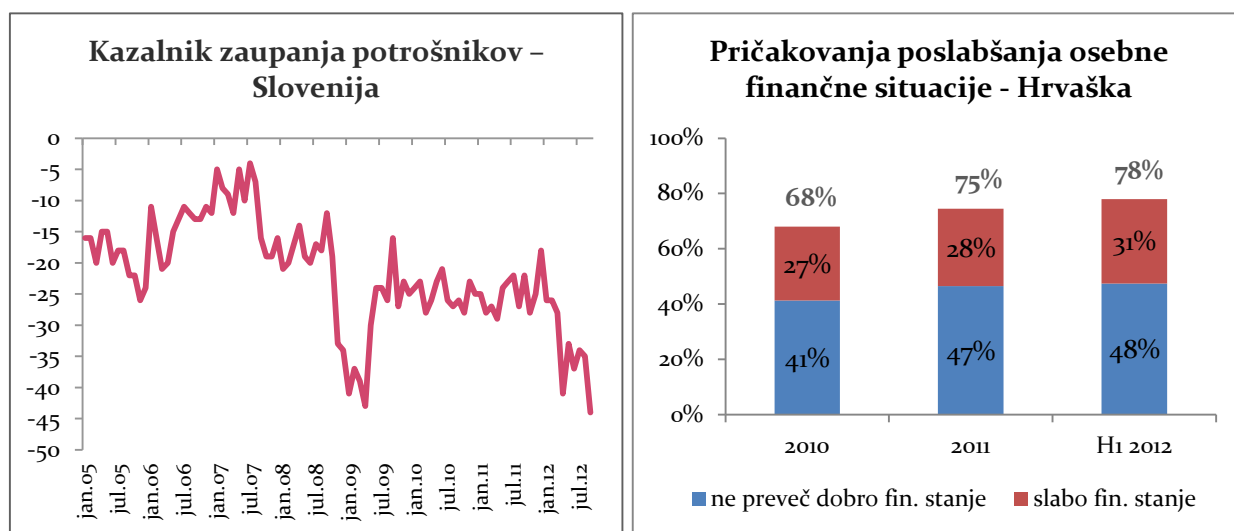
Tudi v Bosni in Hercegovini je trgovina relativno nekonsolidirana, v prihodnjih letih se pričakuje nadaljnja konsolidacija in pospešen razvoj sodobnih trgovskih formatov.

## Pričakovano obnašanje potrošnikov in vpliv tržne situacije na potrošnjo

Potrošniki vse bolj občutijo recesijo in imajo pesimistična pričakovanja. To se kaže v **spremenjenih nakupnih navadah, preudarnosti pri nakupovanju ter nizki ravni zaupanja potrošnikov.**

Potrošniki so **racionalni** - iščejo najboljše razmerje med kakovostjo in ceno, zato v večji meri posegajo po izdelkih trgovske znamke. Slednja je v porastu na vseh trgih Mercatorjevega poslovanja. Potrošniki nakupe opravljajo pri več različnih trgovcih in spremljajo akcijsko ponudbo. Zaradi iskanja cenovno ugodne ponudbe vse pogosteje obiskujejo diskonte.

Kazalniki prihodnjega obnašanja potrošnikov so negativni – potrošniki pričakujejo **slabše dohodke in zmanjšanje potrošnje.**



Viri: SURS (Slovenija)

Nielsen Global Consumer Confidence Study (Hrvaška)

# STRATEŠKE USMERITVE SKUPINE MERCATOR

## STRATEGIJA POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR

### Vizija

Mercator bo največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec v regiji.

### Poslanstvo

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



### Načela korporacijskega delovanja

Naše skupno delo naj bo:

**M**otivirano

**E**nostavno

**R**acionalno

**C**iljno usmerjeno

**A**mbiciozno

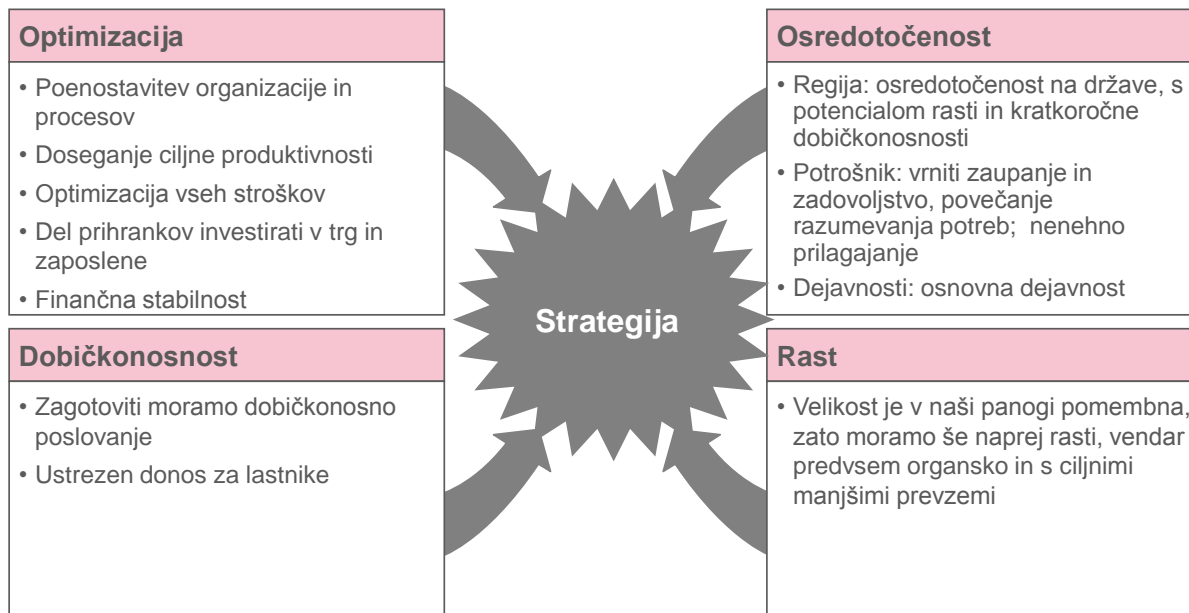
**T**emeljito

**O**sredotočeno na dobičkonosnost in razvoj

**R**adoživo

## Temeljne strateške usmeritve

V prihodnjem obdobju se bomo še v večji meri osredotočili tako vsebinsko kot geografsko na našo osnovno dejavnost na petih najpomembnejših trgih. Za doseg strateških ciljev se bomo usmerili na ključne stebre poslovanja:



## Položaj na trgu

Mercator bo v Sloveniji ostal vodilni trgovec. V srednjeročnem obdobju bomo stabilizirali tržni delež in se osredotočili na izboljšanje konkurenčnosti. Do leta 2016 bomo ohranili trenutni obseg prodajnih površin, pri čemer bomo optimizirali portfelj – nekatere prodajalne bomo zaprli, odprli nekatere nove ter razširili ali zmanjšali nekatere obstoječe. Osredotočeni bomo predvsem na obnovo obstoječe maloprodajne mreže ter večji poudarek dali tudi na trgovine manjšega formata.

Na Hrvaškem je potrebno izboljšati učinkovitost in zmanjšati fiksne stroške poslovanja. V srednjeročnem obdobju načrtujemo tržni delež ohraniti s širitvijo manjših formatov na račun tradicionalne trgovine in stabilizacijo prihodkov večjih formatov.

Na trgih Jugovzhodne Evrope bomo tržni delež povečevali z rastjo supermarketov in manjših prodajnih formatov na račun tradicionalne trgovine (Srbija, Črna gora, Bosna in Hercegovina) in stabilizacijo prihodkov večjih formatov (Srbija).

## NAČRTOVANE POSLOVNE AKTIVNOSTI

---

V Skupini Mercator bomo na posameznih področjih izvajali v nadaljevanju opisane poslovne aktivnosti za uresničevanje zastavljene strategije in doseganje načrtanih ciljev.

### TRŽENJE

#### Optimizacija poslovanja maloprodajnih enot

Prodajna mreža se bo v prihodnje prestrukturirala z namenom optimiziranja poslovanja in povečanja ravni storitve v trgovinah. Struktura prodajnih površin se bo v srednjeročnem obdobju spreminjala, njihov obseg pa ohranjamo tudi v prihodnje. Ključna bo osredotočenost na manjše prodajne formate supermarketov in sosedskih prodajaln, ki potrošnikom nudijo vsakodnevne rešitve na vsakem koraku.



Na Hrvaškem se bodo zmanjševale prodajne enote Getro formata ter optimizirala ponudba in poslovanje enot glede na lokalne značilnosti.

Načrtovano je tudi prestrukturiranje maloprodajne mreže na trgih Jugovzhodne Evrope. Razvoj bo usmerjen v manjše prodajne formate v mestnih središčih in prenove maloprodajnih enot z najvišjim potencialom. Razvoj bo potekal tudi v smeri vzpostavitve franšizne in spletne prodaje. Za doseg ciljnih tržnih deležev se bomo na izbranih trgih širili tudi s prevzemi manjših trgovskih družb.

#### Povečanje konkurenčnosti

V skladu z vizijo in poslanstvom Skupine Mercator je trženjska strategija za obdobje 2012-2016 usmerjena k potrošniku in ga postavlja v center našega poslovanja. Trženjske aktivnosti podpirajo strateške poslovne usmeritve Skupine Mercator.

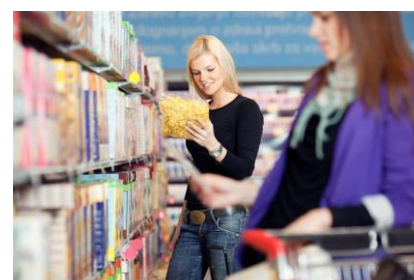


Z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo bodo omogočene večje sinergije pri izvedbi skupnih marketinških aktivnosti, skupni razvoj sistema zvestobe in kontaktnega centra ter združenih aktivnosti za različne segmente ciljnih kupcev.

Na trgih Jugovzhodne Evrope bo večji poudarek namenjen vzpostavitvi segmentacije kupcev ter prilagoditvi aktivnosti in ponudbe segmentom kupcev po blagovnih kategorijah in prodajnih formatih. Zmanjšali bomo število marketinških aktivnosti ter jih naredili še bolj udarne in potrošnikom tudi v prihodnje približevali sistem zvestobe. Na ravni celotne Skupine Mercator bomo dosegali sinergije za pripravljene kreativne rešitve.

## Sodelovanje z dobavitelji v smeri dviga dodane vrednosti

Pomemben proces v prihodnjem obdobju bo vzpostavitev globalne nabave z namenom osredotočenosti na nabavne strategije blagovnih skupin in sinergije trgov. Z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo bodo omogočene možnosti večjih sinergij pri nabavi trgovskega blaga, v kasnejši fazi se postopoma vključujejo tudi ostali trgi delovanja. Rast poslovanja tako za Skupino Mercator kot dobavitelje bomo zagotavljali z večjo stopnjo sodelovanja in povezovanja trgov ter dvigom dodane vrednosti za potrošnika. Glede na potrebe potrošnikov bomo prestrukturirali ponudbo v posameznih prodajnih formatih z namenom povečevanja količinske prodaje in lažjega planiranja proizvodnih količin za dobavitelje ter generiranja prihrankov v oskrbni verigi.



## Izboljšanje odnosov s kupci

Kupce smo razvrstili v 5 segmentov, na katere se bomo osredotočili ter jim prilagodili aktivnosti in ponudbo:

- mlajši kupci, ki so socialno aktivni, sprejemajo novosti in udeležujejo nove trende; ne želijo biti povezani z nizko cenovnimi izdelki,
- družine, ki so cenovno občutljive ter iščejo akcije in ugodnosti; poskušajo biti samozadostne, pomembna jim je lokalna skupnost,
- družine, ki iščejo najboljšo vrednost za denar; pri nakupovanju so preudarne, so odgovorne do okolja in sledijo novim trendom,
- kupci, katerih ključna vrednota je neodvisnost; ne marajo rutine, individualizem se kaže tudi v njihovih nakupnih navadah – so zvesti blagovnim znamkam, ki podpirajo njihovo socialno podobo,
- starejši kupci, ki kupujejo predvsem tradicionalne izdelke in osnovne sestavine za pripravo jedi; so skromni, veliko jim pomenijo družina in prijatelji.

## RAZVOJ PRODAJNIH FORMATOV

### Več-nivojska strategija blagovnih znamk

S širitvijo trgovske mreže v države Jugovzhodne Evrope je Mercator prisoten tudi na tržiščih, ki so različno ekonomsko zrela oziroma učinkovita.

S ciljem, da bi se čim bolj prilagodili potrebam kupcev na trgih našega delovanja ter povečali odzivnost glede ponudbe kvalitetnega blaga po ustrezni ceni, smo razvili več nivojsko strategijo blagovnih znamk v smislu premium, value in economy (P-V-E):

#### **Mercator**

- premium = nadstandardni prodajni program
- value = mass trgovec, poudarek na razmerju cena / kakovost

#### **Roda, Getro ter DP Marketi**

- economy = cenovno ugoden ter stroškovno učinkovit format
- value = mass trgovec, poudarek na razmerju cena / kakovost

Zaradi velikega razpona obvladovanja trga (P-V-E) bo Mercator na vsakem izmed trgov poslovanja nastopal z največ dvema bannerjema oziroma “blagovnimama znamkama” prodajaln market programa. Poslovanje z različnimi bannerji zagotavlja Mercatorju maksimalno prilagajanje potrebam ter željam kupcev na vseh trgih delovanja, pri čemer so vodilo poslovanja vedno kakovost, varnost, svežina ter lokalnost ponudbe.

## Multiformatna strategija

S ciljem, da bi se čim bolj prilagodili potrebam kupcev ter povečali odzivnost glede ponudbe kvalitetnega blaga po ustrezni ceni na posameznih in med seboj različnih mikrolokacijah, smo razvili več nivojsko strategijo tržnega pozicioniranja prodajnih formatov:

- **Premium prodajni format** = nadstandardni prodajni formati
- **Value prodajni format** = “mass market” prodajni formati
- **Economy prodajni format** = racionalen in stroškovno učinkovit prodajni format



DRŽAVA	BANNER	POZICIONIRANJE	FORMAT
Slovenija	Mercator	Value	Hipermarket Supermarket Sosedske prodajalne Prodajalne udobja
		Economy	Cash&Carry
Hrvaška	Mercator	Value	Hipermarket Supermarket Sosedske prodajalne Prodajalne udobja
		Economy	Cash&Carry
Srbija	Mercator	Premium	Prodajalne udobja Priročne prodajalne
		Value	Hipermarket Supermarket Sosedske prodajalne
		Economy	Cash&Carry
Črna gora	Mercator	Premium	Prodajalne udobja Priročne prodajalne
		Value	Hipermarket Supermarket Sosedske prodajalne
		Economy	Cash&Carry
BIH	Mercator	Value	Hipermarket Supermarket Sosedske prodajalne Prodajalne udobja
		Value	Supermarket Sosedske prodajalne



## Strategija prodajnih formatov

Strategija prodajnih formatov temelji na funkciji posameznega formata ter koristih, ki jih zagotavlja potrošniku glede na njegove različne nakupne namene in potrebe:

**Hipermarketi:** zadovoljevanje tedenskih in mesečnih potreb potrošnikov – poudarek na nakupnih modulih »kupovanje na zalogo« (»stock up«), »dokupovanje« (»top up«) in nemarket ponudba (»non-food«);

**Supermarketi:** zadovoljevanje tedenskih nakupov - modula »kupovanje na zalogo« in »dokupovanje«;

**Sosedske prodajalne:** zadovoljevanje dnevnih potreb potrošnikov – pretežno modul »dokupovanje«;

**Priročne prodajalne:** zadovoljevanje trenutnih potreb - »priročni modul« (»grab&go«).

Strategija posameznega prodajnega formata temelji na spremljanju trendov, družbeno-demografskih, tehnoloških in ekonomskih dejavnikov, ki vplivajo na nakupno vedenje potrošnikov. Posamezni prodajni formati bodo v naslednjih letih deležni spremembe celotnega trženjskega spleta z namenom njihove prilagoditve posameznim ciljnim segmentom kupcev z:

- vzpostavitev pravega razmerja med ključnimi moduli, ki opredeljuje posamezen prodajni format (»kupovanje na zalogo«, »dokupovanje«, »priročni modul« ter modul »nemarket ponudbe«),
- s segmentirano cenovno ponudbo v sklopu posamezne blagovne skupine, blagovnega segmenta,
- s transparentnim in fokusiranim tržnim komuniciranjem,
- z inovativnimi in v prihodnost usmerjenimi tehnološkimi ter digitalnimi rešitvami.

## Asortiman

V prihodnjem obdobju bomo osredotočenost na potrošnika še poglobili z določitvijo ustreznih strategij, vlog in taktik blagovnih skupin za različne segmente kupcev in prodajnih formatov ter učinkovitim upravljanjem trženjskega spleta ciljnih blagovnih skupin. Asortimane bomo nadgradili po različnih prodajnih formatih z namenom optimizacije ponudbe znotraj blagovnih skupin ter zagotovitev ponudbe vseh cenovnih nivojev. Tudi v prihodnje bo večji poudarek na ponudbi svežega programa, lokalni ponudbi in atraktivni ponudbi izdelkov lastnih znamk ter skupni sinergiji sezonskih izdelkov z vsemi trgi Mercatorjevega delovanja.



## Logistika

Logistika predstavlja pomemben del v zagotavljanju prave in pravočasne ponudbe na prodajnem mestu. Za izboljšanje storitve v celotni oskrbni verigi bomo med drugim izvajali ukrepe neprekinjenih obnov zalog na prodajnih policah. Za optimizacijo

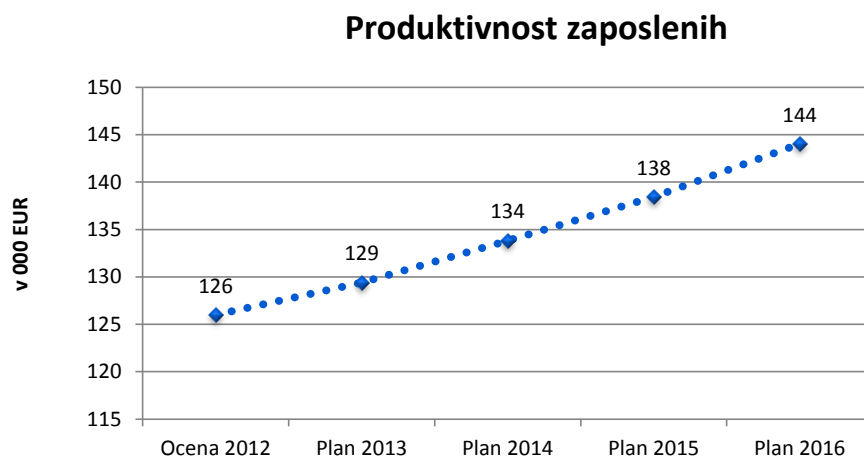
poslovanja bomo tudi v prihodnje uvajali nove sisteme za podporo naročanja trgovskega blaga, konsolidirali dobave ter planirali, naročali in obnavljali zaloge v sodelovanju z dobavitelji. Z vstopom Hrvaške v Evropsko unijo bodo omogočene sinergije tudi na področju logistike in s tem zmanjšanje stroškov prevoza.

Učinkovita oskrbna veriga je predvsem pomembna za hlajene programe, ki zahtevajo posebne temperaturne pogoje za zagotovitev ustrezne kvalitete izdelkov ob prihodu na prodajno mesto. Pri ponudbi hlajenih svežih programov želimo na vseh trgih Mercatorjevega delovanja graditi našo konkurenčnost tudi v prihodnje.



## ZAPOSLENI

V obravnavanem obdobju 2013-2016 bomo skladno s strategijo optimizacije poslovnega modela Skupine Mercator pristopili k poenostavitvi organizacije in procesov, kar bo omogočilo optimizacijo števila zaposlenih s ciljem povečanja produktivnosti na vseh trgih Mercatorjevega poslovanja za najmanj 3% letno.



Na področju izobraževanja bo posebna pozornost v srednjeročnem obdobju namenjena usposabljanju zaposlenih, vodij na vseh ravneh, prodajalcev, mladih obetavnih kadrov ter notranjih učiteljev. Neposredno povezovanje med vsemi trgi bo omogočilo odprto, vzajemno učenje ter prenos dobrih praks in korporacijske kulture v Skupini Mercator.

Ključne kadrovske aktivnosti bodo usmerjene na naslednja področja:

**Razvoj voditeljstva:** ocenjevanju kompetenc vodij bo sledilo usposabljanje, predvsem s pomočjo notranjih učiteljev. Izvajali bomo delavnice in interni coaching, razvili bomo kompetenčni center za vodenje, se izpopolnjevali v ciljnem vodenju, odkrivali talente. Prenovili bomo sistem obetavnih in ključnih kadrov.

**Notranje in zunanje kadrovanje:** z notranjim kadrovanjem bomo omogočili zaposlenim delo na drugih področjih, kjer so kadrovske potrebe, in tako poskrbeli za vzdrževanje njihove zaposljivosti. Pri zunanjem kadrovanju bomo razvijali nove načine kadrovanja s pomočjo socialnih omrežij in sodelovanja s šolami, od koder dobivamo največ novih sodelavcev.

**Usposabljanje zaposlenih:** v okviru trenerske mreže bomo razvijali znanja in spretnosti prodajalcev, da bi izboljšali njihove storitve v prodajalnah (strokovnost, prijaznost, odzivnost). Izvajali bomo Šole za poslovodje, Poslovno akademijo Mercator, uvedli novo Maloprodajno akademijo Mercator za mlade sodelavce iz operative z vodstvenim potencialom. Razvijali bomo e-učenje za tiste, ki imajo dostop do računalnika in tako optimizirali stroške izobraževanja.

**Motivacija in nagrajevanje:** v okviru možnosti bomo spodbujali nagrajevanje individualne in skupinske delovne uspešnosti, razvili bomo orodja za merjenje učinkovitosti pri delu. Organizirali bomo tradicionalne interne dogodke: Nagrada Mercator, Naj šef, Naj prodajalne, Srečanje notranjih učiteljev, Kolegij ključnih kadrov.

**Zdravje in varstvo zaposlenih:** širili bomo aktivnosti za promocijo zdravja zaposlenih z namenom ozaveščanja in ohranjanja njihovega zdravja. V okviru Humanitarne fundacije bomo pomagali socialno šibkim in bolnim sodelavcem. Spodbujali bomo razvoj novih poslovnih storitev v okviru našega invalidskega podjetja.

**Razvoj korporacijske kulture:** z uvedbo projekta Mercator Creator bomo razvili sistem množičnih izboljšav zaposlenih. Korporacijsko načelo »odprtih vrat« nam bo poenostavilo notranje komuniciranje ter omogočilo več medsektorskega in področnega sodelovanja. Razvijali bomo dialog s socialnimi partnerji, organizirali dneve odprtih vrat za otroke, v okviru medgeneracijskega sodelovanja bomo razvijali solidarnost, kjer bomo gradili na prednostih mlajše in starejše generacije. Zaposlenim bomo omogočali primerno ravnovesje med delom in prostim časom, mladim strokovnjakom in staršem majhnih otrok pa v skladu z možnostmi fleksibilni delovni čas.

## NEPREMIČNINSKA DEJAVNOST

V srednjeročnem obdobju bo Skupina Mercator poleg pridobivanja novih prodajnih površin, temelječega prvenstveno na podlagi najemnih razmerij, pri svojih naložbenih načrtih dajala prednost prenovam oziroma posodobitvi lastne maloprodajne mreže. V decembru 2012 je tako v okviru projekta monetizacije načrtovana prodaja in ponovni najem nepremičnin. Iztržek bo namenjen zmanjšanju zadolženosti.

Skupina Mercator bo izvajala različne razvojne aktivnosti na področju optimizacije upravljanja Mercatorjevih nepremičnin ter analizirala možnosti za posodobitev koncepta Mercatorjevih nakupovalnih središč, izboljšanja ponudbenega spleta v njih ter vzpostavitev strateških partnerstev s priznanimi mednarodnimi najemniki. V skladu z izsledki bo izvajala prenove nakupovalnih centrov in aktivno razvijala odnose z lokalnimi in mednarodnimi investitorji ter iskala priložnosti v njihovih projektih.

V obravnavanem srednjeročnem obdobju bomo investirali skupaj 280 milijonov EUR, investicije po posameznih letih pa so sledeče:

v mio EUR	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Načrtovane investicije	50	50	80	100

### Načrtovane otvoritve

#### Slovenija

- Mercator center Novo mesto Bršljin

Center bo imel 13.251 m<sup>2</sup> skupne površine in se bo razprostiral na 38.103 m<sup>2</sup> velikem zemljišču. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, prodajalne Intersport, Modiana in M holidays, več kot 30 trgovskih lokalov dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem ter notranje igrišče Lumpi. Predvidena otvoritev centra je 3.12.2012; z njo bo Mercator pridobil 10.531 m<sup>2</sup> površin za lastno dejavnost in oddajanje v najem. Kupcem bo na razpolago 400 parkirnih mest.



## Srbija

- Hipermarket in Intersport v nakupovalnem centru Voždovac Stadion

Hipermarket v Voždovcu bo imel 4.130 m<sup>2</sup> skupne površine, prodajalna Intersport pa 963 m<sup>2</sup> skupne površine in bosta del trgovskega centra. Otvoritev je predvidena v marcu 2013.



## Bosna in Hercegovina

- Trgovski Center Bihać

Center bo imel 13.847 m<sup>2</sup> skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket, prodajalne Intersport, Modiana in Beautique ter trgovski lokali dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena v novembru 2013; z njo bo Mercator pridobil 9.789 m<sup>2</sup> površin za lastno dejavnost in oddajanje v najem.



- Supermarket Rebrovac v Banja Luki

Supermarket v Banja Luki bo imel 420 m<sup>2</sup> skupne površine. Otvoritev je predvidena v marcu 2013.

## DOPOLNILNE POSLOVNE DEJAVNOSTI

### M holidays

Mercator nenehno širi in izboljšuje svojo ponudbo kvalitetnih storitev z novimi aranžmaji na področju turističnih storitev. V negotovih ekonomskih razmerah se zaradi omejenega razpoložljivega dohodka spreminjajo tudi potovalne navade potrošnikov. Slednji so bolj usmerjeni na krajše obdobje počitnikovanj na bližnjih destinacijah.



V prihodnje bomo za uspešnejše poslovanje optimizirali mrežo poslovalnic ter jih povezali s kontaktnim centrom za doseg višje ravni kakovosti storitev. Z namenom zagotovitve konkurenčne ravni storitve je vpeljana tudi spletna prodaja turističnih aranžmajev. Oblikovali bomo tudi ponudbo turističnih produktov prilagojenih ciljnim segmentom Mercatorjevih kupcev in imetnikom kartice Mercator Pika.

### M - Energija

Tuji trgovci bencinske servise ponujajo predvsem na parkiriščih svojih obstoječih trgovskih centrov. Tovrstna ponudba namreč pomeni za kupce še večjo stopnjo priročnosti, saj lahko poleg nakupa opravijo tudi točenje goriva. Z vidika trgovca pa je uvedba bencinskih servisov v sklopu trgovskega centra pomembna za povečanje atraktivnosti večjih prodajnih formatov, ki so zaradi omejene potrošnje v času negotovih gospodarskih razmer postavljeni pred največje izzive.



V prihodnjih letih družba M - Energija, d.o.o., načrtuje nadaljevanje rasti prihodkov in izboljševanje ekonomike poslovanja. Potekale bodo aktivnosti v povezavi z market programom, izboljšanjem ponudbe na bencinskih servisih ter se nadaljevali koraki za zagotavljanje odličnosti samopostrežne storitve, gradnjo zaupanja v samopostrežni način točenja goriva in elektronski način poslovanja z uporabniki ter komunikacijsko podporo na področjih lokacij bencinskih servisov. Poleg mreže samopostrežnih bencinskih servisov, ki jih je Mercator prevzel od družbe En Plus, bo nadaljnje širjenje poslovalnic usmerjeno predvsem na prepoznavnost lokacije ob obstoječih Mercatorjevih oziroma trgovskih centrih.

### M Gostinstvo

V Sloveniji in svetu se gostinci soočajo s padcem kupne moči, večjo brezposelnostjo in rastjo cen življenjskih potrebščin. Zmanjšan diskrecijski dohodek kot posledica zaostrenih ekonomskih razmer pomeni, da se potrošniki vse redkeje odločajo za obrok v restavraciji in želijo čim več denarja prihraniti za naraščajoče cene živil in energentov.



M Gostinstvo v obravnavanem srednjeročnem obdobju načrtuje predvsem izboljšanje ekonomike poslovanja, zapiranje nedobičkonosnih enot ter doseganje večjih sinergij z

market programom. Stekli bodo procesi poenotenja nabave ter maksimalne preusmeritve na nabavo znotraj družbe Poslovni sistem Mercator, d.d. Za zagotovitev prepoznavnosti v kvaliteti in vsebini storitve se bodo pripravili standardi ter normativi. Uvajali se bodo novi, atraktivni prodajni produkti in nove marketinške aktivnosti s ciljem izboljševanja prepoznavnosti enot ter pridobivanja novih kupcev. Hkrati se bo nadgrajevala spletna prisotnost gostinstva, tako z opisi enot kot tudi ponudbe.

## **Veleprodaja**

Ponudbo blaga ponujamo preko veleprodaje vsem vrstam pravnih subjektov, kot so: franšizni kupci, grosisti, gostinci, mali trgovci, samostojni podjetniki in proračunski uporabniki. Prodaja poteka tako prek skladiščnega poslovanja kot prek poslovalnic Cash & Carry.

Naše aktivnosti bodo v prihodnje usmerjene v utrjevanje položaja Mercatorja kot vodilnega prodajalca market programa pri končnih veleprodajnih porabnikih. Nadaljnjo rast bomo zagotovili z graditvijo korektnega poslovnega sodelovanja s kupci, predvsem s podjetniki in z gospodarskimi družbami. Nadaljevali bomo z individualnim pristopom do kupcev na področju veleprodaje ter skrbeli za kakovostno oskrbo strateških partnerjev in ključnih kupcev.



## **Invalidsko podjetje**

Družba Mercator IP, d.o.o., se zavezuje k trajnostni družbeni odgovornosti in k spoštovanju moralnih in etičnih vrednot zaposlenih invalidov in neinvalidov. Sodobna socialna ekonomija ne zanika gospodarske vrednosti zaposlenih invalidov, česar se zavedamo tudi v našem podjetju, zato poskušamo z iskanjem novih kreativnih rešitev, razvijanjem ustreznih veščin ter s sposobnostjo rabe različnih spodbud gospodarno izrabiti njihove delovne in ustvarjalne zmožnosti. Zavedamo se, da je eden odločilnih dejavnikov našega uspeha človek, zato še posebno skrb posvečamo prilagoditvi delovnih mest zaposlenim ter posledično njihovim dobrim delovnim pogojem, strokovni rasti ter delovni uspešnosti. V prihodnje bomo v naši družbi pričeli z opravljanjem določenih storitev, ki jih lahko za družbe Skupine Mercator opravljamo z nižjimi stroški kot zunanji izvajalci, prav tako pa bomo še naprej iskali nove tržne priložnosti ter razvijali nove kakovostne proizvode in storitve.



## **Pekarna Grosuplje**

Ponudba kruha in pekovskega peciva iz Pekarne Grosuplje predstavlja pomembno Mercatorjevo konkurenčno prednost. Na trgu je opaziti trend upadanja prodaje v

blagovni skupini kruha, zato bodo aktivnosti usmerjene predvsem v nadaljnje izboljševanje ekonomike poslovanja ter razvoj novih trendnih izdelkov. V proizvodnih procesih ohranjamo določene tradicionalne postopke priprave kruha in s tem krušno dediščino in tradicijo izdelave kruha.

Z namenom optimizacije poslovanja se bomo osredotočili na izboljšanje tehnoloških in poslovnih procesov ter ponudbe. Poleg osredotočenosti na slovensko tržišče bomo povečali izvoz izdelkov dopeke na trg Hrvaške. Glede na zahteve in potenciale rasti v posameznih segmentih kupcev bomo zagotavljali ponudbo izdelkov v vseh cenovnih nivojih. Z vidika rasti se bo v prihodnje preučilo možnost razširitve proizvodnih zmogljivosti in izboljšanja kakovosti izvajanja dopeke na prodajnem mestu.



## RAZVOJ ORGANIZACIJE IN STANDARDIZACIJA PROCESOV

V okviru aktivnosti na področju razvoja organizacije in standardizacije procesov bomo v srednjeročnem obdobju zagotavljali učinkovito in pregledno poslovanje, racionalizirali obstoječe in glede na zahteve trga smiselno vpeljevali nove certificirane sisteme ter izvajali načrtane in nove projekte optimizacije poslovanja.

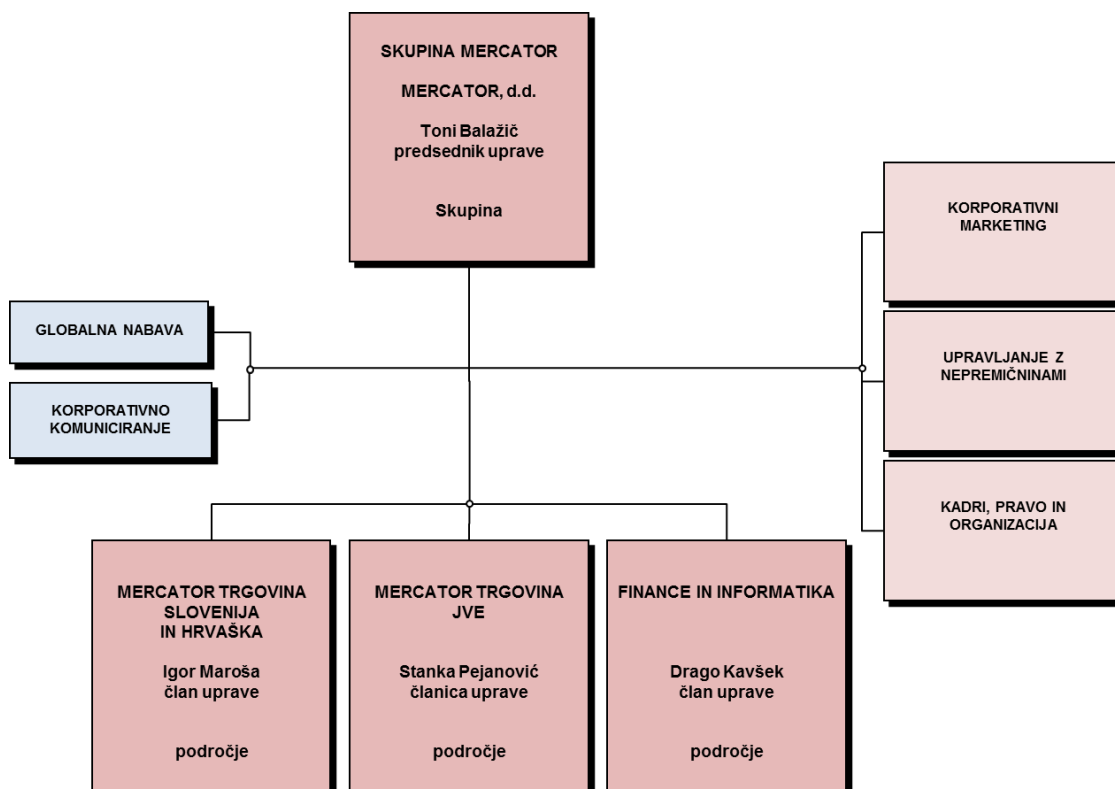
### **Makroorganizacijska struktura Skupine Mercator**

Nadzorni svet je imenoval 4-člansko upravo in 18.6.2012 sprejel Akt o Upravi Poslovnega Sistema Mercator, d.d., s katerim je opredelil delovna področja, pogoje in pooblastila predsednika in članov uprave. Število članov uprave in razdelitev delovnih področij ustreza novi makroorganizacijski strukturi Skupine Mercator. Posamezna delovna področja predsednika uprave bodo pokrivali pomočniki predsednika uprave za Korporativni marketing, Upravljanje z nepremičninami ter Kadre, pravo in organizacijo.

Uprava Mercator, d.d., bo zaradi sinergijskih učinkov in racionalizacije poslovanja pripravila predlog nove makroorganizacijske sheme Skupine Mercator.



## Načrtovana makroorganizacijska struktura Skupine Mercator:



### Aktivnosti na področju razvoja organizacije in standardizacije procesov

**Organizacijski management** zagotavlja učinkovito in pregledno poslovanje. Izvajanje organizacijskih sprememb v letu 2013 bo zahtevalo učinkovito vodenje organizacijskih struktur in sistemizacijo delovnih mest ter standardizacijo organizacijskih modelov za celotno Skupino Mercator. Centralno obvladovanje organizacijskih struktur in kataloga delovnih mest za Skupino Mercator nam z uporabo informacijske tehnologije omogoča analizo organiziranosti, števila režijskih in operativnih delavcev ter rentabilnosti poslovanja posameznih družb Skupine Mercator vse do posamezne organizacijske enote oziroma stroškovnega mesta. Nadaljevali bomo z razvojem informacijskega sistema za podporo organizacijskega managementa tako, da bo proces zajema podatkov, analiz in poročanja še učinkovitejši. Na podlagi analiz bomo še naprej izvajali preventivne oziroma korektivne ukrepe, izboljševali procese poslovanja in jih standardizirali.

**Standardi poslovanja** podpirajo širjenje in nadgradnjo korporacijske kulture in znanja v Skupini Mercator. V letu 2013 bomo racionalizirali certificirane sisteme vodenja, zagotavljali ažurno obvladovanje zbirke organizacijskih predpisov, nadaljevali z izobraževanjem in svetovanjem uporabnikom pri izdelavi dokumentov, obvladovanju neskladnosti in s tem povezano aktivno sodelovali pri vzpostavljanju in izvajanju vseh sistemov stalnih izboljšav v Skupini Mercator. V poslovalnicah in skladiščih trgovskih družb Skupine Mercator bomo nadaljevali z izvajanjem internih kontrol ter preprečevali neskladnosti blaga in storitev. Zagotavljali bomo informacijsko podporo in orodja za obvladovanje organizacijskih predpisov, sistema neskladnosti, priporočil in pohval in korektivnih in preventivnih ukrepov ter projektov.

**Projekti optimizacije poslovanja** omogočajo, da se sodobna znanja, najboljše interne in eksterne prakse in inovativni predlogi pravočasno vključijo v poslovanje posamezne družbe Skupine Mercator in pri tem zagotavljajo standardizirano ter stroškovno učinkovito poslovanje.

V srednjeročnem obdobju so ključni cilji projektov optimizacije poslovanja poenostavljanje, pocenitev in harmonizacija poslovanja na način, da zagotavljamo trajnost učinkov, preglednost poslovanja in sposobnost hitrega prilagajanja spremembam na trgih, kjer delujemo. S standardizacijo, prenovo in informatizacijo ključnih procesov bomo poenostavljali procese in nižali stroške poslovanja. V letu 2013 bomo uvedli prenovljen in informatiziran proces upravljanja življenjskega cikla artiklov linij lastnih trgovskih znamk ter prenovili in informatizirali proces prodajno pospeševalnih aktivnosti. Logistične procese v prodajalni bomo standardizirali in informacijsko podprli. Maksimirali bomo sinergije na trgu Slovenije in Hrvaške na področju glavne in podpornih dejavnosti. Pri glavni dejavnosti bo pozornost usmerjena na ohranjanje lokalnih značilnosti, pri podpornih dejavnostih pa na maksimiranje prihrankov.

V letih 2012 in 2013 bomo implementirali preko 50 kratkoročnih ukrepov za znižanje stroškov nabave in porabe netrgovskega blaga ter storitev.

## FINANČNO UPRAVLJANJE

Skupina Mercator bo v obdobju 2013-2016 financirala svoje poslovanje s kombinacijo zadržanih dobičkov, dolgoročnimi in kratkoročnimi bančnimi posojili, komercialnimi zapisi, finančnim in operativnim najemom s ciljem zagotavljanja učinkovitega finančnega poslovanja ob ustrezni ravni finančne trdnosti. Eden izmed ciljev je kratkoročno izboljšati ročnostno strukturo financiranja in zagotavljati ustrezno likvidnostno rezervo tako, da bo Skupina Mercator vedno poravnala svoje obveznosti ob zapadlosti. Hkrati pa je eden od ključnih ciljev zmanjšati neto finančno zadolženost Skupine Mercator do nivoja, kjer bo kljub morebitnim negotovim ekonomskim razmeram stabilno poslovala.

### Cilji finančnega poslovanja Skupine Mercator v obdobju 2013-2016 so:

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

Leto	2011	Ocena 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Neto finančni dolg (v mio EUR)	1.091	792	707	650	605	557
Neto finančni dolg / EBITDA	6,4	5,5	5,7	4,7	3,5	2,7

Neto dolg se bo ob koncu leta 2012 v primerjavi z letom 2011 zaradi načrtovane monetizacije močno znižal, kar bo vplivalo na izboljšanje kazalnika neto dolg / kosmati denarni tok iz poslovanja (EBITDA).

- izboljšanje ročnostne strukture finančnih obveznosti

Skupina Mercator namerava v obdobju 2013-2016 izboljšati ročnostno strukturo finančnih obveznosti glede na leto 2011 (delež dolgoročnih finančnih obveznosti v višini 70%).

- razpršitev virov financiranja in povečevanje pomena alternativnih virov financiranja investicij
  - načrtovana je izvedba monetizacije izbranih 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, prevzema financiranja imetnikov Pika kartice s strani bank kot tudi drugih aktivnosti, kar bo pozitivno vplivalo na obseg kratkoročnega dolga.

Leto	Ocena 2012	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Delež zalog v prihodkih iz prodaje	10,2%	9,2%	8,4%	7,7%	7,1%
Delež poslovnih terjatev v prihodkih iz prodaje	8,5%	7,8%	6,8%	6,6%	6,4%
Delež poslovnih obveznosti v prihodkih iz prodaje	21,7%	22,2%	21,1%	20,9%	20,7%
Zmanjšanje sredstev vezanih v obratni kapital (v mio EUR)	-107,6	-22,3	-24,9	-36,3	-33,9

- 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, gibanje cen nafte, trenutno stanje swap obrestnih mer in padec Euribor-ja v drugi polovici leta 2012 ocenjujemo, da bo povprečna vrednost 6m Euribor-ja v letu 2013 znašala približno 0,6%. V Mercatorju pričakujemo, da se bo z izboljšanjem gospodarskih razmer in zvišanjem stopnje inflacije v Evro gospodarstvu povprečni letni 6m Euribor v obdobju 2013-2015 gibal med 0,4% in 2,0%.

# PROJEKCIJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV SKUPINE MERCATOR V OBDOBJU 2013-2016

## SESTAVA SKUPINE MERCATOR

Plan 2013 - 2016	
<b>MERCATOR TRGOVINA SLOVENIJA IN HRVAŠKA</b>	
<b>Poslovni sistem Mercator, d.d., Slovenija</b>	
Mercator IP, d.o.o., Slovenija (100,0%)	M - Tehnika, d.d., Slovenija (100,0%)
M.COM, d.o.o., Slovenija (100,0%)	Mercator - Optima, d.o.o., Slovenija (100,0%)
M - Energija, d.o.o., Slovenija (100,0%)	Mercator - H, d.o.o., Hrvaška (99,9%)
Mercator - Emba, d.d., Slovenija (100,0%)	· Mercator centar tehnike d.o.o. za trgovinu i usluge, Hrvaška (100,0%)
Intersport ISI, d.o.o., Slovenija (100,0%)	· Intersport H, d.o.o., Hrvaška (100,0%)
Modiana, d.o.o., Slovenija (100,0%)	· Modiana, d.o.o., Hrvaška (100,0%)
<b>MERCATOR TRGOVINA JUGOVZHODNA EVROPA</b>	
Mercator - S, d.o.o., Srbija (100,0%)	Mercator - BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100,0%)
· Intersport S-ISI, d.o.o., Srbija (100,0%)	· Intersport BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100,0%)
· Modiana, d.o.o., Srbija (100,0%)	· Modiana, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100,0%)
M - BL, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100,0%)	Mercator - CG, d.o.o., Črna gora (100,0%)
<b>MERCATOR NEPREMIČNINE</b>	
Investment Internacional, d.o.o.e.l., Makedonija (100,0%)	Argentum - E, d.o.o., Slovenija (100,0%)
M - nepremičnine, d.o.o., Slovenija (100,0%)	Argentum - F, d.o.o., Slovenija (100,0%)
Argentum - A, d.o.o., Slovenija (100,0%)	Argentum - G, d.o.o., Slovenija (100,0%)
Argentum - B, d.o.o., Slovenija (100,0%)	Argentum - H, d.o.o., Slovenija (100,0%)
Argentum - C, d.o.o., Slovenija (100,0%)	Argentum - I, d.o.o., Slovenija (100,0%)
Argentum - D, d.o.o., Slovenija (100,0%)	

### *Spremembe v sestavi Skupine Mercator*

Družbe v Skupini Mercator bodo v prihodnjih letih konsolidirane s ciljem enotnega pristopa in učinkovitejšega upravljanja vseh dejavnosti na posameznem trgu.

V srednjeročnem obdobju načrtujemo osredotočenje na strateško pomembne trge in postopen izstop iz strateško manj pomembnih trgov Albanije in Bolgarije.

# PROJEKCIJA RAČUNOVODSKIH IZKAZOV SKUPINE MERCATOR S POJASNILI

## Zgoščen konsolidirani izkaz finančnega položaja

v tisoč EUR	Ocena 2012*	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
<b>SREDSTVA</b>					
<b>Dolgoročna sredstva</b>					
Opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva	1.724.439	1.663.770	1.649.083	1.666.610	1.699.678
Dolgoročno dana posojila, depoziti in ostale terjatve	77.395	69.814	65.806	61.577	57.258
	<b>1.801.834</b>	<b>1.733.584</b>	<b>1.714.889</b>	<b>1.728.188</b>	<b>1.756.937</b>
<b>Kratkoročna sredstva</b>					
Zaloge	277.510	257.144	248.658	237.375	232.433
Terjatve do kupcev in druge terjatve	252.162	205.127	207.298	211.225	216.412
Denar in denarni ustrezniki, dana posojila in depoziti	24.215	26.992	27.585	29.027	29.919
	<b>553.887</b>	<b>489.263</b>	<b>483.541</b>	<b>477.627</b>	<b>478.765</b>
<b>Skupaj sredstva</b>	<b>2.355.720</b>	<b>2.222.847</b>	<b>2.198.431</b>	<b>2.205.814</b>	<b>2.235.701</b>
<b>KAPITAL</b>	<b>732.443</b>	<b>732.752</b>	<b>750.611</b>	<b>775.702</b>	<b>822.504</b>
<b>OBVEZNOSTI</b>					
<b>Dolgoročne obveznosti</b>					
Poslovne, odložene obv. za davek in druge obveznosti	40.119	39.517	39.684	39.938	40.314
Finančne obveznosti	615.309	553.147	509.939	476.800	440.577
Rezervacije	30.319	29.830	29.813	29.927	29.849
	<b>685.747</b>	<b>622.494</b>	<b>579.436</b>	<b>546.665</b>	<b>510.739</b>
<b>Kratkoročne obveznosti</b>					
Poslovne, odložene obv. za davek in druge obveznosti	668.452	625.071	643.811	673.193	707.885
Finančne obveznosti	263.704	237.063	219.014	204.600	188.819
Izpeljani finančni instrumenti	5.375	5.466	5.559	5.654	5.755
	<b>937.531</b>	<b>867.600</b>	<b>868.385</b>	<b>883.447</b>	<b>902.458</b>
<b>Skupaj obveznosti</b>	<b>1.623.278</b>	<b>1.490.095</b>	<b>1.447.820</b>	<b>1.430.112</b>	<b>1.413.197</b>
<b>Skupaj kapital in obveznosti</b>	<b>2.355.720</b>	<b>2.222.847</b>	<b>2.198.431</b>	<b>2.205.814</b>	<b>2.235.701</b>

\*Ocena za leto 2012 temelji na rednem poslovanju Skupine Mercator in ne vključuje oblikovanja morebitnih popravkov ali odpisov sredstev, ki bi se tekom priprave računovodskih izkazov za leto 2012 izkazali za potrebne. V oceni tudi še niso upoštevani rezultati cenitev nepremičnin, ki je v teku.

## Zgoščen konsolidirani izkaz poslovnega izida

v tisoč EUR	Ocena 2012*	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Prihodki iz prodaje	2.881.333	2.900.231	2.997.136	3.139.905	3.310.673
Stroški prodaje	(2.752.481)	(2.774.675)	(2.862.390)	(2.973.559)	(3.111.630)
<b>Bruto dobiček</b>	<b>128.852</b>	<b>125.556</b>	<b>134.745</b>	<b>166.346</b>	<b>199.043</b>
Stroški splošnih dejavnosti	(101.857)	(89.263)	(80.242)	(79.382)	(78.620)
Drugi poslovni prihodki	35.285	11.644	10.774	11.206	11.733
<b>Poslovni izid iz poslovanja</b>	<b>62.280</b>	<b>47.937</b>	<b>65.278</b>	<b>98.170</b>	<b>132.156</b>
<b>Neto finančni odhodki</b>	<b>(69.085)</b>	<b>(41.324)</b>	<b>(40.704)</b>	<b>(38.421)</b>	<b>(37.396)</b>
<b>Poslovni izid pred obdavčitvijo</b>	<b>(6.805)</b>	<b>6.613</b>	<b>24.574</b>	<b>59.749</b>	<b>94.759</b>
Davek	(5.716)	(3.587)	(7.642)	(12.519)	(17.781)
<b>Poslovni izid obračunskega obdobja</b>	<b>(12.521)</b>	<b>3.025</b>	<b>16.932</b>	<b>47.230</b>	<b>76.979</b>
<b>EBITDA</b>	<b>144.078</b>	<b>123.238</b>	<b>138.692</b>	<b>170.471</b>	<b>205.356</b>
<b>EBITDAR</b>	<b>201.975</b>	<b>199.730</b>	<b>218.499</b>	<b>254.333</b>	<b>296.467</b>

## Izkaz stroškov

v tisoč EUR	Ocena 2012*	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
Stroški materiala	77.707	78.829	81.946	86.283	91.227
Stroški storitev	227.215	231.257	237.570	246.950	258.334
Amortizacija	81.798	75.301	73.414	72.301	73.200
Rezervacije	675	69	70	72	74
Stroški dela	294.659	286.426	289.309	294.690	299.516
Drugi stroški	14.450	14.122	14.175	14.619	15.044
<b>STROŠKI SKUPAJ</b>	<b>696.504</b>	<b>686.005</b>	<b>696.485</b>	<b>714.915</b>	<b>737.395</b>

\*Ocena za leto 2012 temelji na rednem poslovanju Skupine Mercator in ne vključuje oblikovanja morebitnih popravkov ali odpisov sredstev, ki bi se tekom priprave računovodskih izkazov za leto 2012 izkazali za potrebne. V oceni tudi še niso upoštevani rezultati cenitev nepremičnin, ki je v teku.

## Kazalniki

	Ocena 2012*	Plan 2013	Plan 2014	Plan 2015	Plan 2016
<b>KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI</b>					
Čista dobičkonosnost kapitala	-1,7%	0,4%	2,3%	6,4%	10,1%
Čista dobičkonosnost prihodkov	-0,4%	0,1%	0,6%	1,5%	2,3%
Dobičkonosnost sredstev	-0,5%	0,1%	0,8%	2,1%	3,4%
Bruto dobiček / prihodki iz prodaje	4,5%	4,3%	4,5%	5,3%	6,0%
<b>KAZALNIKI FINANČNE STRUKTURE</b>					
Finančne obveznosti / lastniški kapital	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8
Neto finančni dolg / lastniški kapital	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7
Delež kapitala in dolgoročnih rezervacij v pasivi	32,4%	34,3%	35,5%	36,5%	38,1%
Delež finančnih obveznosti v pasivi	37,3%	35,5%	33,2%	30,9%	28,2%
Delež poslovnih in drugih obveznosti v pasivi	31,6%	31,5%	32,7%	33,0%	35,1%
Neto finančni dolg / EBITDA	5,5	5,7	4,7	3,5	2,7
<b>KAZALNIKI PRODUKTIVNOSTI</b>					
Prihodki na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	126,0	129,4	133,8	138,4	144,0
Čisti prihodki / stroški dela	9,8	10,1	10,4	10,7	11,1
Stroški dela v čistih prihodkih	10,2%	9,9%	9,7%	9,4%	9,0%
Delež stroškov dela v dodani vrednosti	67,2%	69,9%	67,6%	63,4%	59,3%
Dodana vrednost na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	19,2	18,3	19,1	20,5	22,0
<b>KAZALNIKI PRODUKTIVNOSTI SREDSTEV IN SPOSOBNOST USTVARJANJA DENARNIH TOKOV</b>					
EBIT / prihodki iz prodaje	2,2%	1,7%	2,2%	3,1%	4,0%
EBITDA / prihodki iz prodaje	5,0%	4,2%	4,6%	5,4%	6,2%
EBITDAR / prihodki iz prodaje	7,0%	6,9%	7,3%	8,1%	9,0%
EBITDA / investirani kapital na začetku leta	7,8%	8,1%	9,6%	12,2%	14,9%

\*Ocena za leto 2012 temelji na rednem poslovanju Skupine Mercator in ne vključuje oblikovanja morebitnih popravkov ali odpisov sredstev, ki bi se tekom priprave računovodskih izkazov za leto 2012 izkazali za potrebne. V oceni tudi še niso upoštevani rezultati cenitev nepremičnin, ki je v teku.



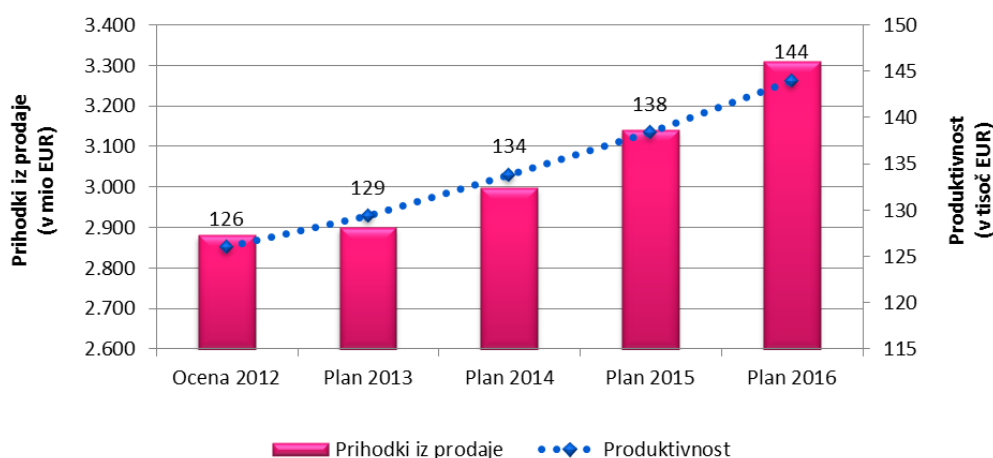
## Pojasnila k projekciji konsolidiranega izkaza poslovnega izida

### Prihodki iz prodaje

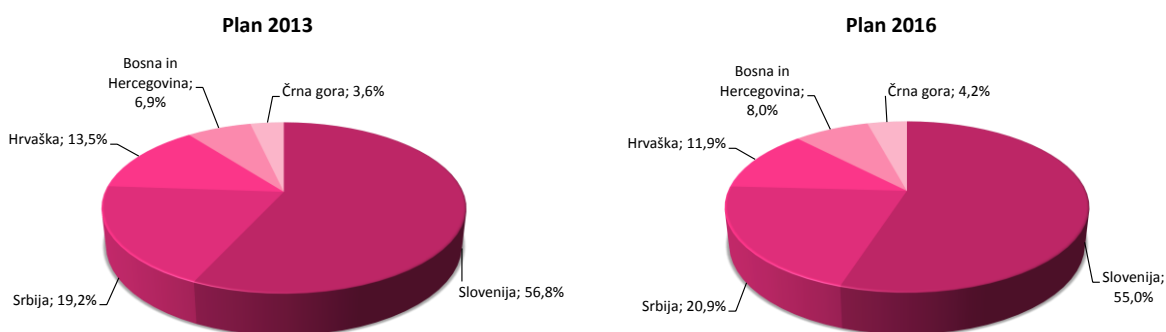
Povprečna letna rast prihodkov iz prodaje Skupine Mercator bo v srednjeročnem obdobju 2012-2016 znašala 3,5%, pri čemer bo stopnja rasti v prvih letih manjša, višja pa od leta 2014 naprej, kar je skladno s pričakovanim gibanjem makroekonomskih pokazateljev na trgih, kjer Skupina Mercator deluje, in z načrtovanimi investicijami ter dezinvesticijami.

Planirani prihodki iz prodaje v letu 2016 bodo tako dosegli 3.310,7 milijonov EUR.

### Prihodki iz prodaje in produktivnost



Največja rast prihodkov bo dosežena na naših tujih trgih, in sicer 6,0% letno, v Sloveniji pa je načrtovana nižja stopnja rasti, 3,4% letno.

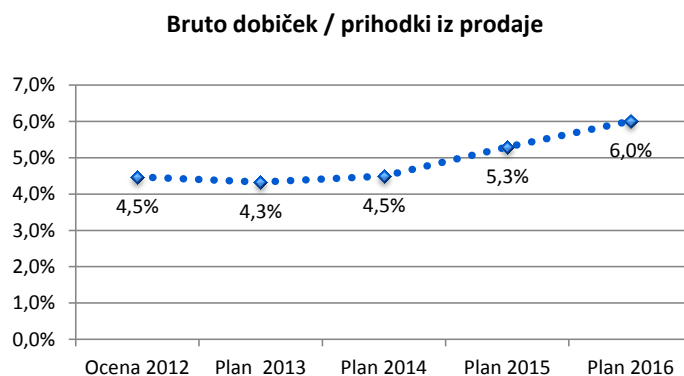


## ***Stroški prodaje in bruto dobiček***

Stroški prodaje v obdobju 2013-2016 bodo rasli po nižji stopnji kot bo znašala rast prihodkov iz prodaje, in sicer 3,9% povprečno letno. Nižjo rast bomo dosegli s stroškovno racionalizacijo poslovanja, katere pozitivni učinki bodo deloma vidni že v letu 2013, še bolj intenzivno pa od leta 2014 dalje.

Načrtovan bruto dobiček za leto 2013 znaša 125,6 milijonov EUR, delež bruto dobička v prihodkih iz prodaje pa znaša 4,3%. Na znižanje bruto dobička v letu 2013 bodo poleg ostalih enkratnih vplivov racionalizacije pomembno vplivali tudi višji stroški najemnin iz naslova izvedene monetizacije nepremičnin.

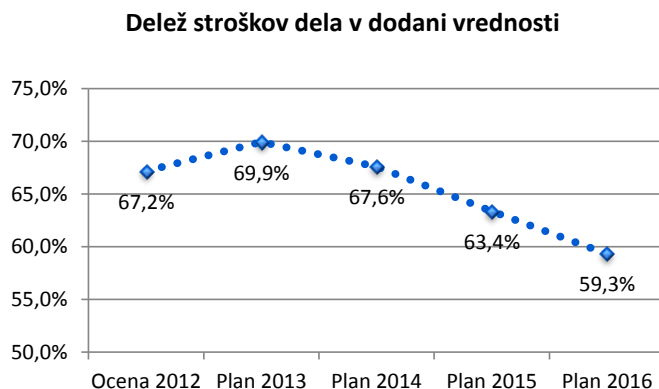
V letih 2014-2016 je načrtovana rast bruto dobička v višini 21,5%, predvsem na račun pozitivnih učinkov stroškovne racionalizacije, rasti obsega prodaje in izboljševanja nabavnih pogojev.



## ***Stroški splošnih dejavnosti***

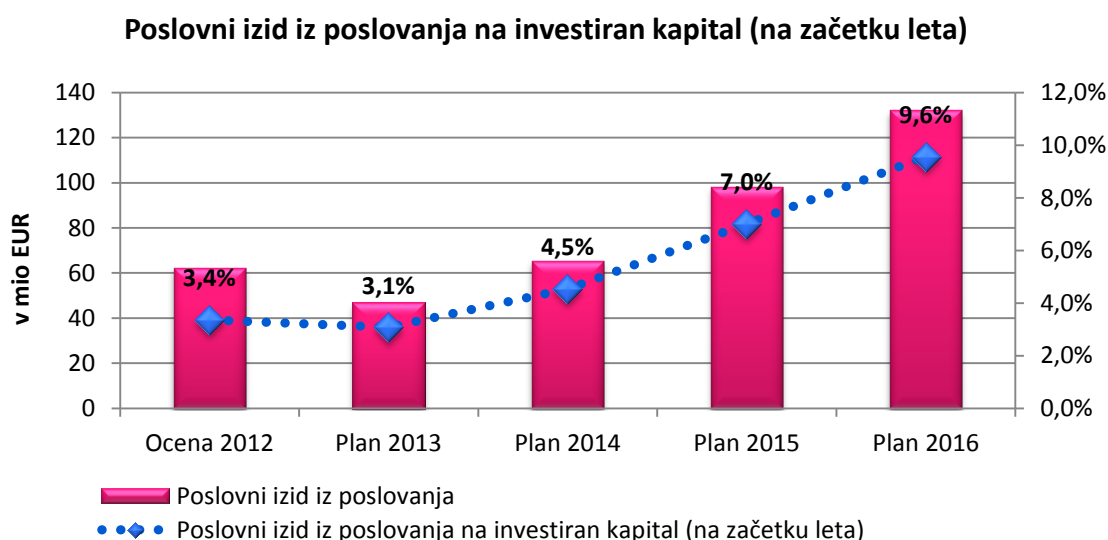
V okviru stroškovne racionalizacije se za obdobje 2013-2016 načrtuje znižanje stroškov splošnih dejavnosti. Ocenjeni stroški splošnih dejavnosti za leto 2013 znašajo 89,3 milijona EUR in se bodo do leta 2016, ko bodo znašali 78,6 milijonov EUR, znižali za 4,1% povprečno letno.

Ocenjen delež stroškov splošnih dejavnosti v prihodkih iz prodaje za leto 2012 znaša 3,5%. Skozi srednjeročno obdobje je načrtovan njegov padec, v letu 2016 bo tako delež znašal 2,4%.



## Poslovni izid iz poslovanja

Skupina Mercator načrtuje v letu 2013 ustvariti 47,9 milijonov EUR dobička iz poslovanja. Zmanjšanje poslovnega izida iz poslovanja je posledica učinkov monetizacije, ki se bodo odrazili v višjih najemninah, na drugi strani pa v zmanjšanju amortizacije, zmanjšanju obrestnih odhodkov in zadolženosti skupine. V letu 2016 je načrtovan dobiček iz poslovanja v višini 132,2 milijonov EUR.



## Finančni prihodki in odhodki

Načrtovani neto finančni odhodki v letu 2013 znašajo 41,3 milijonov EUR, kar se v pretežni meri nanaša na finančne odhodke za obresti ter načrtovane odhodke iz naslovna negativnih tečajnih razlik kot posledica volatilnosti tujih valut. Glede na oceno 2012 se bodo neto finančni odhodki znižali za 40,2%, predvsem na račun nižjih odhodkov za obresti kot posledica razdolževanja Skupine Mercator v okviru projekta monetizacije.

V obdobju 2013-2016 je načrtovano povprečno letno znižanje neto finančnih odhodkov za 3,3%, kar je posledica zmanjševanja neto zadolženosti skupine, ki jo bomo izvedli na račun izboljševanja poslovanja, zmanjšanja obsega investicijskih aktivnosti in pospešenimi dezinvesticijami poslovno nepotrebnih sredstev in dejavnosti, ki ne bodo več prioriteta Mercatorja. Neto finančni odhodki so v letu 2016 načrtovani v višini 37,4 milijonov EUR.

## Poslovni izid pred obdavčitvijo

Skupina Mercator v letu 2013 načrtuje izboljšanje dobičkonosnosti. Poslovni izid pred obdavčitvijo bo znašal 6,6 milijonov EUR, hkrati pa načrtujemo, da se bo dobičkonosnost v obdobju do 2016 močno povečala na račun vseh ukrepov, ki bodo izvedeni, tako da bi Skupina Mercator leta 2016 imela skoraj 95 milijonov EUR dobička pred obdavčitvijo.

## **Poslovni izid obračunskega obdobja**

Načrtovan poslovni izid obračunskega obdobja za leto 2013 znaša 3 milijone EUR. Skupina za leto 2016 načrtuje 77 milijonov EUR čistega poslovnega izida obračunskega obdobja.

## **EBITDA in EBITDAR**

Skupina Mercator za leto 2013 načrtuje EBITDA v višini 123,2 milijonov EUR. Glede na oceno 2012 se bo EBITDA zmanjšala za 14,5% predvsem zaradi izvedbe načrtovane monetizacije v decembru 2012.

V srednjeročnem obdobju 2013-2016 je načrtovana povprečna letna rast EBITDA v višini 9,3%, kar leta 2016 predstavlja 205,4 milijonov EUR EBITDA. Povprečna letna rast EBITDAR je v obdobju načrtovana v višini 10,1%, kar leta 2016 predstavlja 296,5 milijonov EUR. Načrtovana rast je predvsem posledica racionalizacije poslovanja in poslovnih funkcij ter izvajanja ukrepov stroškovne učinkovitosti.

## **Pojasnila k projekciji konsolidiranega izkaza finančnega položaja**

### **Opredmetena in neopredmetena osnovna sredstva**

Načrtovana vrednost nepremičnin, naprav in opreme, naložbenih nepremičnin in neopredmetenih sredstev na dan 31.12.2013 znaša 1.663,8 milijonov EUR in je v primerjavi oceno na dan 31.12.2012 nižja za 60,7 milijonov EUR. Dodatno znižanje vrednosti je načrtovano za konec leta 2014, kar je skladno z dinamiko investicij, dezinvesticij in amortizacije. Načrtovana vrednost nepremičnin ne vključuje učinkov cenitev nepremičnin, ki bo izvedena v zadnjem kvartalu leta 2012.

### **Zaloge**

Zaloge so ob koncu leta 2013 načrtovane v višini 257,1 milijonov EUR in predstavljajo 52,6% v strukturi kratkoročnih sredstev. Vrednost zalog je na dan 31.12.2016 načrtovana v višini 232,4 milijonov EUR, delež v strukturi kratkoročnih sredstev pa znaša 48,5%.

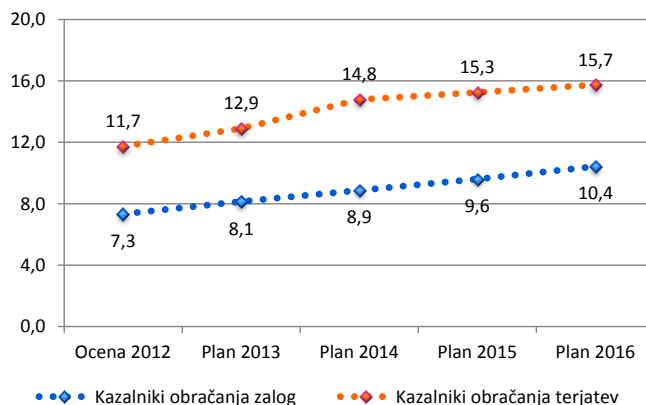
Pomemben pristop za izboljšanje poslovanja je učinkovito upravljanje z obratnim kapitalom, s katerim bomo dodatno sprostili finančna sredstva vezana v obratni kapital ter zmanjšali kratkoročno zadolženost.

### **Terjatve do kupcev in druge terjatve**

Načrtovana vrednost terjatev do kupcev in drugih terjatev na dan 31.12.2013 znaša 205,1 milijona EUR, kar je za 18,7% manj kot znaša ocena na dan 31.12.2012. Znižanje terjatev do kupcev in drugih terjatev bo posledica učinkovitejšega upravljanja z obratnim kapitalom ter prenosa financiranja terjatev iz naslova plačilne kartice Pika na bančno skupino. V naslednjih letih je vrednost terjatev načrtovana skladno s

povečanim obsegom poslovanja; vrednost terjatev je na dan 31.12.2016 načrtovana v višini 216,4 milijona EUR

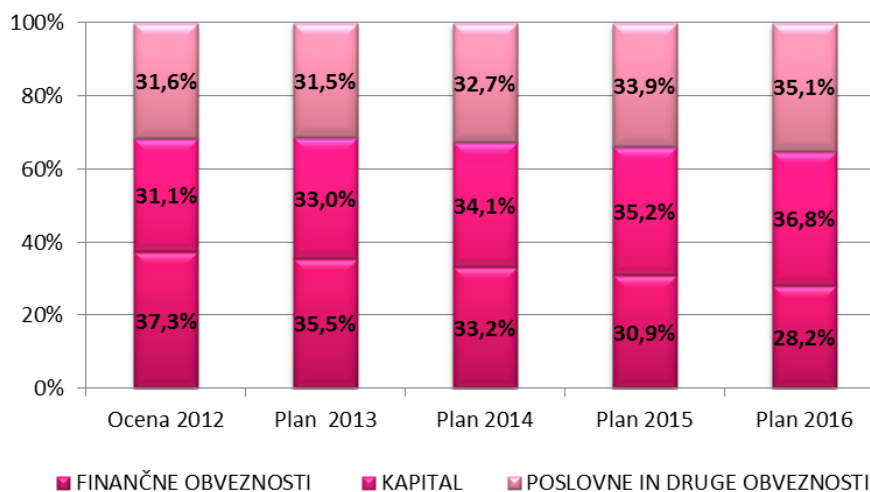
### Obračanje zalog in terjatev



### Kapital

V obdobju 2013-2016 je vrednost kapitala načrtovana skladno z realiziranim čistim poslovnim izidom ter načrtovanimi translacijskimi popravki.

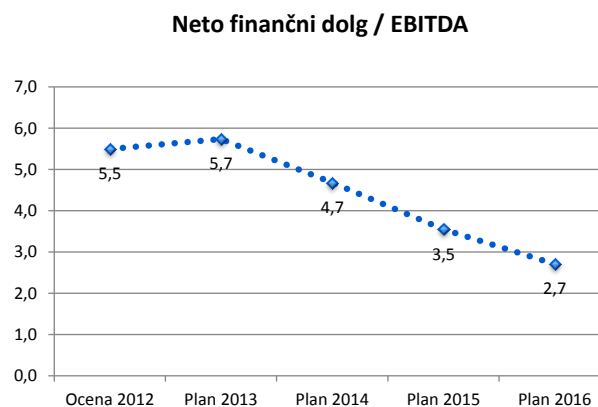
### Struktura pasive



### Finančne obveznosti

Finančne obveznosti so na dan 31.12.2013 načrtovane v višini 790,2 milijona EUR, kar je za 10,1% manj kot znaša ocena za konec leta 2012. Konec leta 2013 bodo v strukturi finančnih obveznosti dolgoročne finančne obveznosti predstavljale 70,0%, kratkoročne finančne obveznosti pa 30,0% (razmerje bo ostalo enako kot ocenjeno na dan 31.12.2012).

V obdobju 2013-2016 je vrednost finančnih obveznosti načrtovana glede na predvidene potrebe ter v okviru sprejetih finančnih zavez do bank kreditodajalk. Skozi celotno srednjeročno obdobje je načrtovano nižanje vrednosti finančnih obveznosti, saj Skupina načrtuje predvideni iztržek od prodaje nepremičnin v sklopu monetizacije nepremičnin do konca leta 2012 nameniti zmanjšanju zadolženosti.



### ***Poslovne in druge obveznosti***

Poslovne in druge obveznosti so na dan 31.12.2013 načrtovane v višini 664,6 milijona EUR, kar je 6,2% manj kot ocenjeno konec leta 2012. V obdobju 2013-2016 je vrednost poslovnih obveznosti načrtovana v skladu s povečanjem obsega poslovanja in s politiko upravljanja z obratnim kapitalom. Vrednost poslovnih in drugih obveznosti je na dan 31.12.2016 načrtovana v višini 748,2 milijona EUR.