

GOSPODARSKI NAČRT SKUPINE MERCATOR IN DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR d.d. ZA LETO 2016



Ljubljana, februar 2016

KAZALO

POVZETEK	3
UVOD	4
PREDSTAVITEV IN ORGANIZIRANOST SKUPINE MERCATOR	4
STRATEGIJA POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR	6
KLJUČNI PODATKI POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR V LETU 2016	7
POSLOVNO POROČILO	8
PRIČAKOVANE GOSPODARSKE IN KONKURENČNE RAZMERE NA TRGIH POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR V LETU 2016.....	8
PRODAJA IN TRŽENJE	10
ZAPOSLENI	15
GLAVNI FINANČNI CILJI	16

POVZETEK

Skupina Mercator za leto 2016 načrtuje prihodke iz prodaje v višini 2,6 milijarde EUR. Še naprej ostaja ključni cilj Skupine Mercator izboljševanje dobičkonosnosti in tako načrtujemo izboljšanje čistega dobička, ki bo v letu 2016 znašal 55,3 milijonov EUR.

Izboljšanje gospodarske aktivnosti

Izboljševanje gospodarske situacije z zabeleženo pozitivno gospodarsko rastjo iz leta 2015 se bo nadaljevalo tudi v prihodnjih letih. Na vseh trgih Mercatorjevega poslovanja je pričakovana pozitivna rast BDP. Pričakuje se, da bo rast BDP pozitivno vplivala za zasebno potrošnjo. Znižanje stopnje brezposelnosti in izboljšanje pričakovanih potrošnikov pa se bo odrazilo tudi v napovedani pozitivni rasti zasebne potrošnje.

Načrtovana je višja realizacija prihodkov kot ocenjeno za leto 2015

Skupina Mercator za leto 2016 načrtuje realizacijo prihodkov v višini 2,6 milijarde EUR, kar je nekoliko več kot v letu 2015. Na vseh trgih Mercatorjevega poslovanja, razen Hrvaške, se za leto 2016 načrtuje rast prihodkov. Na trgih Slovenije, Srbije in Črne gore bodo višji prihodki generirani predvsem iz naslova odprtja novih prodajnih enot, v Bosni in Hercegovini pa je načrtovano povišanje prihodkov iz naslova najemnin. Padec prihodkov na Hrvaškem bo predvsem posledica zaprtja preostalih maloprodajnih enot market programa v prvi polovici leta 2015.

Pomembno izboljšanje poslovanja glede na enako obdobje lanskega leta

Skupina Mercator si je za leto 2016 zastavila ambiciozne, a dosegljive cilje. Ustvarjanje sinergijskih učinkov ter zapiranje nedonosnih trgov so pozitivno vplivali na poslovanje, kar se odraža tudi v izboljšanem poslovanju za leto 2015. Trend izboljšane poslovanja bomo iz leta 2015 nadaljevali tudi v prihodnjem letu ter se s takšnimi rezultati postavili ob bok najbolj uspešnim trgovcem v Evropi. Skupina Mercator bo v letu 2016 realizirala čisti dobiček v višini 55,3 milijona EUR.

Za investicije v letu 2016 namenjenih 34 milijonov EUR

Skupina Mercator bo v letu 2016 za investicije namenila 34 milijonov EUR. Večina sredstev bo namenjena prenovam obstoječih prodajnih mest, glavna investicij bo namenjena za Slovenijo in Srbijo. Prirast novih trgovskih površin je načrtovan predvsem iz naslova najema.

Nadaljujemo s procesom monetizacije

Nadaljujemo s projektom Monetizacije Mercatorjevih nepremičnin, vendar v planu za leto 2016 učinkov tega projekta nismo vključili. V kolikor se bo projekt monetizacije realiziral, se bodo sredstva prejeta od kupnine namenila za pokrivanje stroškov, davkov, preostanek pa za odplačilo finančnega dolga.

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

Pri definiranju in izvajanju trženjskih aktivnosti se bomo tudi v prihodnjem obdobju osredotočali na potrošnika in mu z najboljšim izborom izdelkov po ugodnih cenah nudili največ za njegov denar. Zagotavljanje kakovostne ponudbe svežih izdelkov, cenovna konkurenčnost, najbolj razvejana mreža trgovin in najbolj široka ponudba slovenskih izdelkov in pridelkov so že stalnica, tako rekoč standard, ki ga kupci v Mercatorju pričakujejo. Posebno pozornost namenjamo urejenosti naših trgovin, uvajamo nove tehnologije in storitve, ki sodobnemu kupcu omogočijo hitrejšo nakupovanje ter tako prihranek njihovega dragocenega časa in izboljšanje nakupne izkušnje.

UVOD

PREDSTAVITEV IN ORGANIZIRANOST SKUPINE MERCATOR

Predstavitev Skupine Mercator

Skupina Mercator je ena največjih gospodarskih skupin v Sloveniji, s svojimi odvisnimi družbami pa je prisotna tudi v državah Jugovzhodne Evrope. Sestavljajo jo predvsem trgovske družbe ter dve proizvodni družbi. V Sloveniji je prisotna z 11 družbami, na ostalih trgih Jugovzhodne Evrope pa je v okviru Skupine Mercator organiziranih 7 odvisnih družb. Obvladujoča družba Skupine je družba Poslovni sistem Mercator, d.d., s sedežem v Republiki Sloveniji.

Poslovni sistem Mercator, d.d.	
Telefon	(01) 560 10 00
e-naslov	info@mercator.si
Spletna stran	www.mercatorgroup.si
Sedež družbe	Dunajska cesta 107, 1113 Ljubljana
Dejavnost	Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah pretežno z živili (G 47.110)
Matična številka	5300231
Davčna številka	45884595
Osnovni kapital družbe na dan 30.11.2015	254.175.051,39 EUR
Število izdanih in vplačanih delnic na dan 30.11.2015	6.090.943
Kotacija delnic	Ljubljanska borza, d.d., borzna kotacija, prva kotacija, oznaka MELR

Sestava Skupine Mercator

Skupino Mercator bodo v letu 2016 sestavljale naslednje družbe:

MERCATOR TRGOVINA SLOVENIJA		MERCATOR NEPREMIČNINE	
POSLOVNI SISTEM MERCATOR, D.D., SLOVENIJA		Mercator - H, d.o.o., Hrvaška	(99,7 %)
Mercator IP, d.o.o., Slovenija	(100,0 %)	Mercator - BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina	(100,0%)
		M - BL, d.o.o., Bosna in Hercegovina	(100,0 %)**
		Investment Internacional, d.o.o.e.l., Makedonija	(100,0 %)**
		Platinum-A, d.o.o., Slovenija	(100,0 %)**
		Platinum-B, d.o.o., Slovenija	(100,0 %)**
		Platinum-C, d.o.o., Slovenija	(100,0 %)**
		Platinum-D, d.o.o., Slovenija	(100,0 %)**
		Platinum-E, d.o.o., Slovenija	(100,0 %)**
		Platinum-F, d.o.o., Slovenija	(100,0 %)**
MERCATOR TRGOVINA TUJINA			
Mercator - S, d.o.o., Srbija	(100,0 %)		
Mercator - CG, d.o.o., Črna gora	(100,0 %)		
Mercator Makedonija, d.o.o.e.l., Makedonija	(100,0 %)**		
DRUGE POSLOVNE DEJAVNOSTI			
Mercator - Emba, d.d., Slovenija	(100,0 %)		
M - Energija, d.o.o., Slovenija	(100,0 %)		
Intersport ISI, d.o.o., Slovenija	(100,0 %)		
Intersport H, d.o.o., Hrvaška	(100,0 %)*		
Intersport S, d.o.o., Srbija	(100,0 %)*		
Intersport BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina	(100,0 %)*		

* Družba bo pričela s poslovanjem v prvi polovici leta 2016.

** Družba je bila pripojena k družbi Mercator - BH, d.o.o., s koncem leta 2015.

*** Družba ne izvaja poslovne dejavnosti.

Druge organizacije

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

Družba Mercator - S, d.o.o., je ustanoviteljica Fondacije solidarnosti Mercator v Srbiji, družba Mercator - CG, d.o.o., pa Fondacije solidarnosti Mercator v Črni gori. V družbah Mercator - BH, d.o.o., in M - BL, d.o.o., sta bila ustanovljena Fonda solidarnosti zaposlenih po zgledu Srbije in Črne gore. Organizacije so namenjene solidarni pomoči socialno ogroženim sodelavcem.

STRATEGIJA POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR

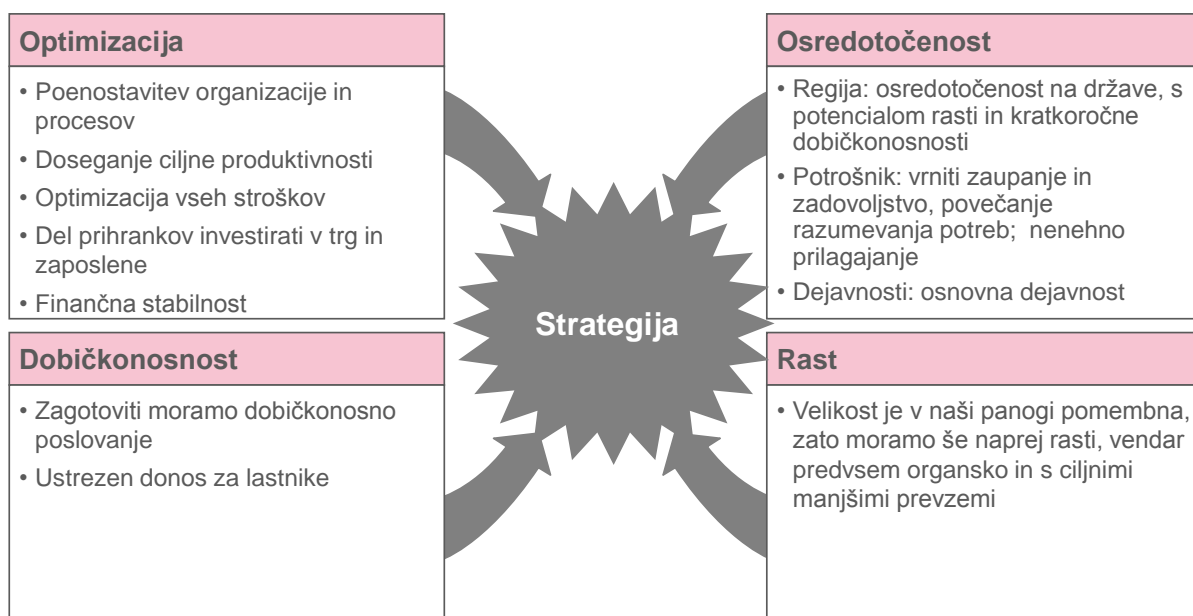
Vizija

Mercator bo največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec na trgih Slovenije, Srbije in Črne gore.

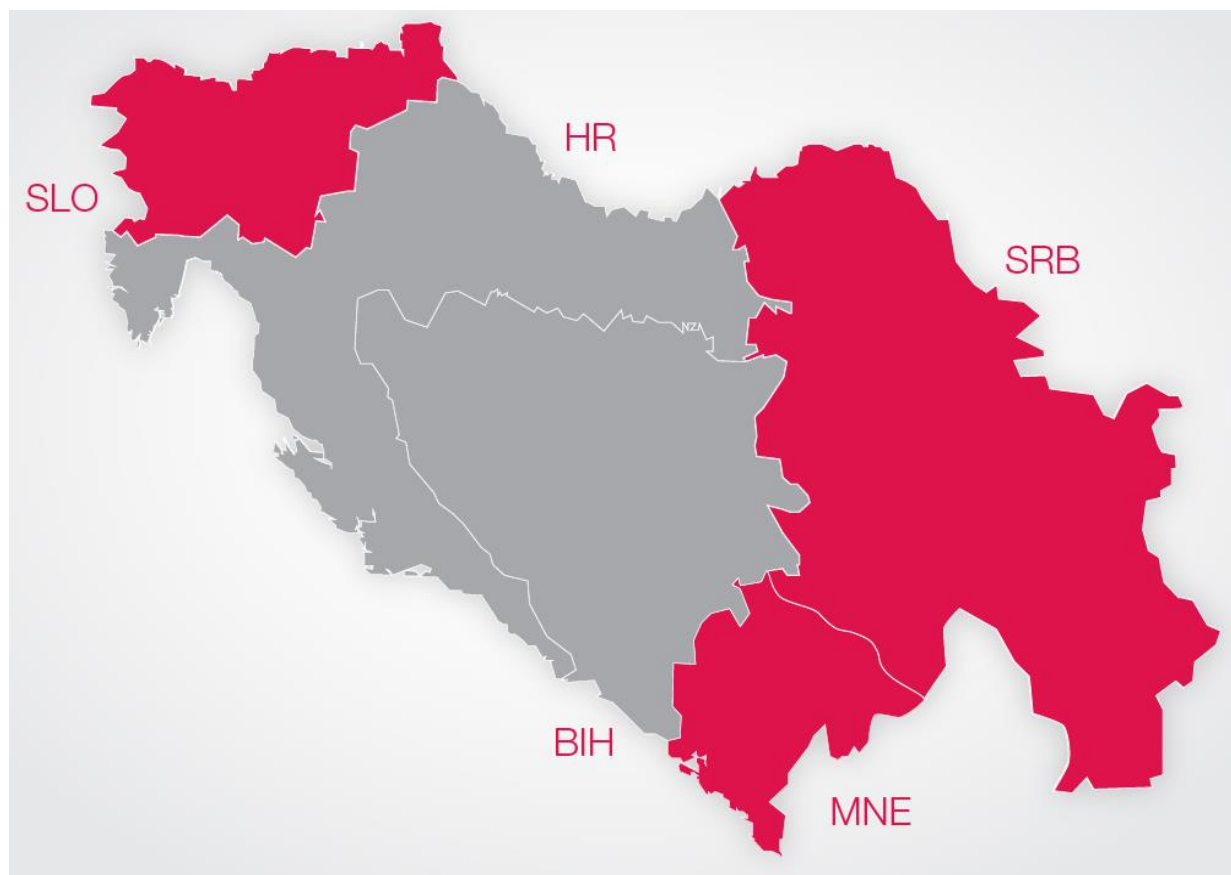
Poslanstvo

- Zadovoljni potrošniki prepoznavajo Mercator kot najboljšega trgovca.
- Motivirani zaposleni so ključna konkurenčna prednost.
- Doseganje zaupanja vseh deležnikov.

Strategija



KLJUČNI PODATKI POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR V LETU 2016



Slovenija

- 56,2 % prihodkov iz prodaje
- 31,5 mio EUR investicij

Srbija

- 35,7 % prihodkov iz prodaje
- 14,7 mio EUR investicij

Črna gora

- 4,8 % prihodkov iz prodaje
- 2,7 mio EUR investicij

Hrvatska

- 2,3 % prihodkov iz prodaje
- 5,0 mio EUR investicij

Bosna in Hercegovina

- 1,0 % prihodkov iz prodaje
- 0,2 mio EUR investicij

POSLOVNO POROČILO

PRIČAKOVANE GOSPODARSKE IN KONKURENČNE RAZMERE NA TRGIH POSLOVANJA SKUPINE MERCATOR V LETU 2016

Gospodarske razmere na trgih poslovanja v letu 2016¹

Gospodarstvo v območju evra in v Evropski uniji kot celoti zdaj okreva že tretje leto. Zmerno okrevanje naj bi se nadaljevalo tudi naslednje leto kljub težavnejšim razmeram v svetovnem gospodarstvu. Zaradi upadanja cen nafte, prilagoditveno naravnane politike in razmeroma šibke zunanje vrednosti evra je gospodarsko okrevanje v tem letu odporno in poteka v vseh državah članicah, vendar je še vedno počasno. Učinek pozitivnih dejavnikov slabi, pojavljajo pa se novi izzivi, kot so upočasnjevanje nastajajočih tržnih gospodarstev in svetovne trgovine ter vztrajne geopolitične napetosti. Rast naj bi se kljub izzivom v letih 2016 in 2017 zaradi drugih dejavnikov, kot so uspešnejše zaposlovanje, ki podpira realne razpoložljive dohodke, ugodnejši posojilni pogoji ter napredek pri finančnem razdolževanju in večje naložbe, še naprej nadaljevala. V nekaterih državah bo k dodatni rasti prispeval tudi pozitiven učinek strukturnih reform. V območju evra se bo po napovedi realni BDP skupaj povečal za 1,6 % v letu 2015, nato pa za 1,8 % v letu 2016 in 1,9 % v letu 2017. V EU kot celoti pa se bo realna rast BDP po pričakovanjih povečala z letošnjih 1,9 % na 2,0 % v letu 2016 in na 2,1 % v letu 2017.

Gospodarstvo v državah članicah okreva. Krepi se domače povpraševanje, prav tako se bo krepila gospodarska aktivnost v naslednjih letih. Zaradi nizke inflacije raste zasebna potrošnja. Pričakuje se, da se bodo okrepile naložbe zaradi nekoliko višjega razpoložljivega dohodka gospodinjstev, večjega dobička podjetij in ugodnih pogojev financiranja.

SLOVENIJA

BDP v Sloveniji je zrasel 2,7 % v letu 2015, za leto 2016 pa zadnje napovedi predvidevajo 2,3 % rasti. Glavno gonilo rasti bo ostal izvoz, pa tudi povečanje domačega povpraševanja. Slednje bo posledica okrevanja trga dela in višjih osebnih dohodkov prebivalstva. Znižalo naj bi se varčevanje gospodinjstev, ki je trenutno na rekordni ravni. Javne finance se bodo izboljšale zaradi boljših makroekonomskih obetov. Inflacija je v letu 2015 negativna in sicer -0,4 %, predvsem zaradi nizkih cen nafte. V letu 2016 se pričakuje stopnja inflacije v višini 0,8 % in v letu 2017 1,4 %. Brezposelnost še naprej pada in znaša v letu 2015 9,4 %, za leto 2016 je ocenjena na 9,2 % in leto 2017 na 8,7 %. Vsi ključni kazalniki tako kažejo na nadaljnje okrevanje gospodarstva.

SRBIJA

Gospodarstvo v Srbiji se počasi vrača iz recesije. Napovedana rast BDP je za leto 2016 1,5 %. Rast javne porabe in zasebne potrošnje bo v letu 2016 prav tako pozitivna. Stopnja inflacije bo po letošnji stopnji, ki je 2,7 %, še dodatno zrasla in sicer bo v letu 2016 raven 4,0 % in v letu 2017 3,8 %. Ena največjih težav Srbije ostaja stopnja brezposelnosti. V letu 2015 ta znaša 17,7 % in naj bi v letu 2016 ostala nespremenjena. Padec stopnje brezposelnosti je napovedan šele za leto 2017, ko naj bi le-ta znašala 16,6 %. Kljub dobremu napredku v letu 2015 ostaja javni dolg države na visoki ravni in bi se naj do leta 2017 povečal nad 80,0 % bruto domačega proizvoda.

HRVAŠKA

Po 6 letih recesije, je v letu 2015 Hrvaška uspela doseči pozitivno gospodarsko rast. Stopnja rasti BDP je tako v letošnjem letu 0,5 %, za leto 2016 pa je napoved 1,0 %. Brezposelnost ostaja precej visoka in znaša letos 16,2 %, za leto 2016 pa se predvideva stopnja 15,6 %, kar dodatno kaže na okrevanje gospodarstva v državi. Negativna inflacija v letu 2015 s stopnjo -0,9 % kaže, da gospodarstvo kljub vsemu še ni povsem izšlo iz recesije, kar zadeva cene potrošniških dobrin. Za leto 2016 je predvideva stopnja inflacije v višini 0,9 %.

¹ Gospodarske razmere so komentirane na podlagi naslednjih virov podatkov: UMAR (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj), EC (Evropska komisija) in nacionalne centralne banke posameznih držav ter bonitetna hiša Standard&Poor's.

BOSNA IN HERCEGOVINA

Gospodarska rast v Bosni in Hercegovini je v letu 2015 na stopnji 2,3 %, v letu 2016 pa je predvidena stopnja 3,1 %. Stopnja inflacije je 0,6 %, v letu 2016 pa se bo nekoliko zvišala in sicer na 1,1 %. Brezposelnost je še vedno na zelo visoki ravni in znaša 27,1 %. V letu 2016 pričakujemo znižanje brezposlenosti na 26,4 %. Rast javne porabe je 3,5 % in se bo v letu 2016 še okrepila. Znašala bo 5,4 %.

ČRNA GORA

Rast BDP v Črni Gori v letu 2015 znaša 4,7 %, letu 2016 pa naj bi gospodarska rast znašala 3,5 %. Povečujeta se zasebna potrošnja in javna poraba. Brezposelnost je na stopnji 17,7 % in bi se naj v letu 2016 le nekoliko znižala in sicer na 17,1 %. Stopnja inflacije je pozitivna in znaša v letu 2015 1,6 % v letu 2016 pa bo znašala 2,3 %. Na rast gospodarstva v naslednjih letih bodo v največji meri vplivale investicije v gradbeništvo, turizmu in energetske infrastrukturi.

Spremenjeno obnašanje potrošnikov in vpliv tržne situacije na potrošnjo

V letu 2016 v **Sloveniji** pričakujemo izboljšanje gospodarskih razmer, na kar kaže napovedana rast bruto domačega proizvoda, okrevanje potrošnje gospodinjstev in zmanjševanja brezposelnosti.

Podobni trendi se ocenjujejo tudi za **Srbijo** in **Črno goro**. Pričakuje se tako rast bruto domačega proizvoda kot zasebne potrošnje, brezposelnost pa še vedno ostaja na visoki ravni.

Zaupanje potrošnikov se je v 2015 izboljšalo na vseh trgih, vendar več kot 75 % potrošnikov ocenjuje, da so še vedno v recesiji, in v letu 2016 še ne pričakujejo izboljšanja (več kot 70 %) ².

V **Sloveniji** se je zaupanje potrošnikov izboljšalo. Po raziskavi statističnega urada Republike Slovenije je vrednost kazalnika zaupanja potrošnikov v oktobru 2015 ³ na letni ravni višja za 2 odstotni točki, od povprečja prejšnjega leta pa je bila višja za 11 odstotnih točk. Potrošniki v Sloveniji so bolj optimistični glede ravni brezposelnosti, izboljšanja finančnega stanja v gospodinjstvu. Pričakovanja glede gospodarskega stanja so bila nekoliko bolj pesimistična, glede varčevanja pa enaka kot v oktobru prejšnjega leta. Potrošniki bodo kljub temu svoje spremenjene nakupne navade obdržali. 64 % ¹ potrošnikov bo varčevalo s prehodom na cenejše blagovne znamke ter varčevanjem pri nakupih oblačil in varčevanjem na zabavi izven doma.

Na trgih **Srbije** in **Črne gore** se je zaupanje potrošnikov tudi izboljšalo ⁴. Potrošnja se ne bo bistveno spremenila, potrošniki bodo še naprej kupovali preudarno, kar 72 % bo varčevalo s prehodom na cenejše blagovne znamke, varčevanjem pri nakupih oblačil in varčevanjem na zabavi izven doma. Potrošniki so racionalni, občutljivi na cene, planirajo nakupe in se odrekajo velikim nakupom. Kupujejo manj in večkrat, pri čemer je vrednost košarice manjša.

² Nielsen: Consumer Confidence Indeks, Q3 2015, Slovenia

³ Mnenje potrošnikov, Slovenija, oktober 2015 - končni podatki, SURS

⁴ Nielsen: Consumer Confidence Indeks, Q3 2015, Serbia

PRODAJA IN TRŽENJE

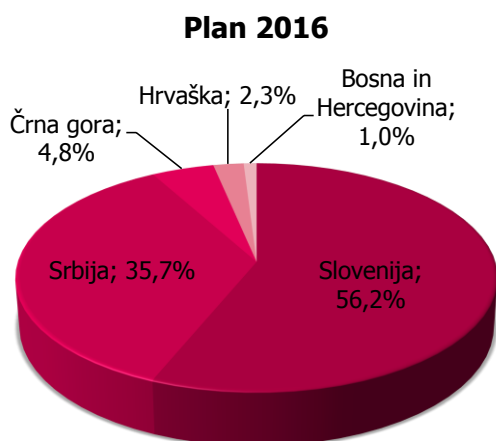
Prodaja

Gospodarstvo v državah članicah EU okreva. Krepi se domače povpraševanje, za naslednja leta se prav tako napoveduje krepitev gospodarske aktivnosti. Inflacija je nizka, zasebna potrošnja raste. Pričakuje se, da se bodo okrepile naložbe zaradi nekoliko višjega razpoložljivega dohodka gospodinjestev, večjega dobička podjetij in ugodnih pogojev financiranja.

Slovenija je v letu 2015 beležila pozitivno gospodarsko rast, za leto 2016 je sicer napovedana nižja, a kljub temu pozitivna rast, ki se bo generirala predvsem iz naslova izvoza, povečanega domačega povpraševanja in višjih osebnih dohodkov prebivalstva. Tudi v ostalih državah, kjer je Mercator prisoten, se za leto 2016 napoveduje pozitivno gospodarsko rast, vendar velik problem na vseh tujih trgih še vedno predstavlja visoka stopnja brezposelnosti.

Skupina Mercator v letu 2016 planira **2,6 milijarde EUR prihodkov iz prodaje**. Na vseh trgih Mercatorjevega poslovanja, razen Hrvaške, se za leto 2016 načrtuje rast prihodkov. Na trgih Slovenije, Srbije in Črne gore bodo višji prihodki generirani predvsem iz naslova odprtja novih prodajnih enot, v Bosni in Hercegovini pa je načrtovano povišanje prihodkov iz naslova najemnin. Padec prihodkov na Hrvaškem bo predvsem posledica zaprtja preostalih maloprodajnih enot market programa v prvi polovici leta 2015.

PRIHODKI IZ PRODAJE SKUPINE MERCATOR PO GEOGRAFSKIH ODSEKIH:



Prodajni formati, razvoj maloprodajne mreže ter upravljanje blagovnih skupin

PRODAJNI FORMATI

Tudi leto 2016 bo, kot leto 2015, v znamenju preoblikovanja in obnove obstoječe maloprodajne mreže s ciljem prilagoditi prodajna mesta pričakovanjem kupcev (novi koncepti, prilagoditev ponudbe, novi layouti, optimiziranje poslovanja, ...). Kupcem želimo ponuditi sodobno oblikovano prodajno okolje na čim večjem številu lokacij, z dopolnjeno obogateno ponudbo izdelkov vsakdanje potrošnje ter s tem utrditi slogan »Mercator moj najboljši sosed«, na drugi strani pa optimizirati prihodke iz naslova poslovanja.

V letu 2016 bo fokus na preureditvah večjih prodajaln – **hipermarketov in supermarketov**. Le-ti bodo po prenovi kupcem ponujali najnovejše in najboljše v ponudbi in storitvi. Nova podoba ter nov koncept programskega spleta bo poudaril našo temeljno usmeritev do potrošnikov: biti najboljši ponudnik svežih in lokalnih izdelkov, s najboljšim izborom izdelkov in številnimi cenovnimi ugodnostmi kupcem nuditi največ za njihov denar, omogočiti najboljšo storitev ter predvsem biti najbolj lokalni trgovec v Sloveniji, Torej, biti najboljši sosed našim kupcem.



Nadaljevali bomo tudi s preureditvami **sosedskih**, manjših prodajaln po t.i. konceptu Sosed, kjer Mercator nadaljuje tradicijo približevanja svojim kupcem v lokalnem okolju. Želimo jim ponuditi sodobno nakupovalno okolje z izbranim naborom izdelkov, še naprej usmerjenim v domače, lokalno, sveže.



RAZVOJ MALOPRODAJNE MREŽE

V letu 2016 bo Skupina Mercator na področju nepremičninske dejavnosti nadaljevala z dosedanja strategijo, kar pomeni da bomo pri investicijski dejavnosti dajali prednost najmanj nepremičnin pred nakupi le-teh ali lastno gradnjo in prenovam obstoječih prodajaln. Konec leta 2016 nameravamo v Sloveniji odpreti tri nove nakupovalne centre, v Srbiji pa tekom celega leta več market prodajaln. Predvidena je tudi širitev maloprodajne mreže Intersportovih prodajaln tako v Sloveniji kot tudi v tujini (na Hrvaškem, v Srbiji in v Črni gori). Investicijske aktivnosti bodo potekale tudi na projektu izgradnje modernega logistično distribucijskega centra v Ljubljani.

V letu 2016 bomo nadaljevali s prodajo poslovno nepotrebne premoženja, projektom Monetizacija Mercatorjevih nepremičnin in z nadaljnjimi aktivnostmi posodobitve Mercatorjevih nakupovalnih središč, predvsem z vidika programskega spleta ponudbe.

UPRAVLJANJE BLAGOVNIH SKUPIN IN NABAVA

V letu 2016 bomo nadaljevali z aktivno podporo in promocijo slovenske in lokalne ponudbe v Mercatorjevih prodajalnah. Fokus bo tako kot doslej na v Sloveniji rejenem svežem mesu, domačem sadju in zelenjavi ter mlečnih izdelkih, še večji poudarek pa bomo dali ponudbi lokalnim pridelovalcev in predelovalcev. Nadaljevali bomo z izobraževanjem zaposlenih na oddelkih svežega mesa, kjer bomo zagotavljali kvaliteto mesa, ustrežljivost osebja ter priročnost ponudbe. Na oddelkih kruha in pekovskega peciva se bomo še naprej trudili povečevati kakovost storitve skozi svežino izdelkov ter pestrost njihovega izbora ter ustrežljivost in strokovno podkovanost zaposlenih. Tudi ponudba sadja in zelenjave bo poleg promocije domačih izdelkov slonela na kakovosti sadja in zelenjave ter uvajanju uveljavljenih tržnih trendov (npr. širitev eko rinfuza oddelkov).

V letu 2015 smo zaključili s prenovno procesov blagovnega poslovanja, s čimer bomo v bodoče preko vzpostavitve nove, sodobnejše infrastrukture lažje in precej učinkoviteje upravljali asortiman maloprodajnih enot ter olajšali delo zaposlenim v maloprodajnih enotah. Kupcem bomo hkrati zagotavljali najbolj iskane in prodajane izdelke ter lokalne posebnosti v različnih regijah Slovenije. Učinkoviteje bomo izvajali promocijske aktivnosti in uvajali novosti ter vzdrževali urejen in kupcu prijazen prodajni prostor.

Trženje

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

Smo sosed v lokalnem okolju, kjer delujemo

Na naših policah nudimo najboljšo svežo in lokalno ponudbo

Osredotočamo se na potrošnika in mu z najboljšim izborom izdelkov po ugodnih cenah nudimo največ za njegov denar

Našim kupcem nudimo najboljšo storitev

SMO SOSED V LOKALNEM OKOLJU, KJER DELUJEMO

Z več kot 500 prodajalnami po Sloveniji smo trgovec, ki je najbližje potrošnikom. Naše **sosedske prodajalne** so za vsakodnevne nakupe potrošnikov posebej pomembne, saj jim nudijo bližino in zagotavljajo priročnost. Zato želimo biti v lokalno okolje, kjer delujemo, še bolj vpeti. Mercator je bil od nekdaj del življenja v skoraj vsakem kraju po Sloveniji, zato namenjamo veliko pozornosti tudi družbeno-odgovornim aktivnostim v lokalnih okoljih in se z njimi še tesneje povezujemo.



NA NAŠIH POLICAH NUDIMO NAJBOLJŠO SVEŽO IN LOKALNO PONUDBO

Posebej pri svežih pridelkih in izdelkih je kupcem pomembno, da so lokalni, zato nudimo najboljšo izbiro pristnih, lokalnih, slovenskih pridelkov in izdelkov, ki jo stalno širimo in dopolnjujemo. Ohranjamo tradicijo. Z aktivnim in pristnim sodelovanjem s slovenskimi kmeti in predelovalci želimo ohranjati slovensko kmečko okolje in nuditi možnosti za preživetje tudi manjšim pridelovalcem, skrbeti za razvoj gospodarstva in ohranjanje delovnih mest. Pristne lokalne pridelke in izdelke na policah posebej označimo, da jih kupci lažje najdejo.

V naši ponudbi kupci najdejo predvsem široko in sezonsko prilagojeno ponudbo slovenskega sadja in zelenjave, veliko vrst pristnega mleka in mlečnih izdelkov iz 100 % slovenskega mleka. Vse meso v redni prodaji naših mesnic je 100% nabavljeno pri slovenskih dobaviteljih in rejcih. Nekatere vrste kruha pekarnice Grosuplje, ki so na voljo samo v Mercatorju, so narejene z zgledovanjem po tradicionalni slovenski krušni dediščini, pšenica, ki jo uporabljajo, pa je samo slovenska.

OSREDOTOČAMO SE NA POTROŠNIKA IN MU Z NAJBOLJŠIM IZBOROM IZDELKOV PO UGODNIH CENAH NUDIMO NAJVEČ ZA NJEGOV DENAR

Potrebam in povpraševanju kupcev se stalno prilagajmo, ustvarjamo pa tudi nove možnosti in storitve, ki kupcem olajšajo vsakodnevne nakupe. Priročnost, preudarnost in kakovost so pomembni dejavniki, ki vplivajo na potrošnikovo izbiro. Naša glavna usmeritev je **osredotočenost na zadovoljevanje potreb sodobnega potrošnika in zagotavljanje cenovno ugodnih nakupov**. Ključne ciljne naloge so zato usmerjene k **izboljšanju cenovne percepcije** Mercatorja in k **večanju privlačnosti ponudbe** za zadržanje obstoječih in pridobivanje novih kupcev.

Zagotoviti želimo, da naša košarica izdelkov za kupca predstavlja najboljšo vrednost, tako cenovno kot tudi kakovostno. Zato stalno prilagajamo svoj trženjski splet ter izvajamo udarne akcije ugodnih nakupov in mehanike za



popuste oziroma prihranke.

Zvestobo naših kupcem nagrajujemo preko **edinstvenega sistema zvestobe Pika**, ki so ga kupci pozitivno sprejeli. Pika kartica kupcem omogoča vrsto ugodnosti v Mercatorjevi prodajni mreži in pri partnerskih podjetjih. Mrežo partnerjev v sistemu Pika bomo širili tudi v prihodnje in tako zagotavljali še bolj privlačno ponudbo. Komplementarna ponudba in posebne ugodnosti partnerskih podjetij samo za uporabnike Pike so vsekakor dodana vrednost Pika kartice.

Prednosti sistema zvestobe Pika kartice zdaj pozna tako rekoč že vsako gospodinjstvo v Sloveniji. Kupci lahko pridobivajo in koristijo pike na praktično vso ponudbo, na voljo so jim Posebni Pikini popusti za izbrane izdelke, prav tako pa kartica omogoča odlog plačila ter nakupe do 24 obrokov brez obresti. Za segment kupcev, ki je naklonjen kupovanju prek spleta, pa bomo tudi v prihodnje omogočali funkcionalnost spletnega plačevanja živilskih in tehničnih izdelkov s Pika kartico. Z razvojem edinstvenega sistema zvestobe Pika bomo zato nadaljevali in ga nadgrajevali.

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

Kakovost in širino ponudbe dopolnjujemo z linijo izdelkov lastne blagovne znamke. Mercator je kot prvi med trgovci v Sloveniji potrošnikom ponudil izdelke lastnih znamk, ki so jih potrošniki zelo dobro sprejeli. Uvedba linij lastnih blagovnih znamk omogoča vpliv na nabavno verigo in ciljano upravljanje na način, da svojim kupcem nudi najboljšo kakovost izdelkov ob hkratnem zagotavljanju ugodnih cen. Z izdelki svojih trgovskih znamk bo Mercator tudi v prihodnje uspešno krepil svoje razlikovalne prednosti, saj so ti izdelki na voljo le v Mercatorjevi maloprodajni mreži, hkrati pa bo z raznovrstnimi izdelki za vse priložnosti in v vseh cenovnih segmentih kupcem omogočil najboljšo izbiro v vsakem trenutku in za vsako priložnost.



NAŠIM KUPCEM NUDIMO NAJBOLJŠO STORITEV

Zagotavljanje kakovostne ponudbe svežih izdelkov, cenovna konkurenčnost, najbolj razvejana mreža trgovin in najbolj široka ponudba slovenskih izdelkov in pridelkov so že stalnica, tako rekoč standard, ki ga kupci v Mercatorju pričakujejo. Poleg prijetnega nakupovalnega okolja in odlične trgovske storitve pričakujejo tudi novosti, ki jih drugje ni. Zato vsak dan dajemo vse od sebe, da kupcem v naših trgovinah nudimo najboljšo nakupovalno izkušnjo. S prijaznostjo in ustrežljivostjo želimo ustvariti prijetno vzdušje v naših trgovinah ter tako našim kupcem pokazati, da smo veseli vsakega njihovega obiska. Na naših policah jim želimo ponuditi največ ter tako njihov sprehod med prodajnimi policami spremeniti v nakupovalni užitek. Posebno pozornost namenjamo urejenosti naših trgovin. Uvajamo nove tehnologije in storitve, ki sodobnemu kupcu omogočijo hitrejše nakupovanje ter tako prihranek njihovega dragocenega časa.

ZAPOSLENI

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

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

Naš ključni cilj so kompetentni, zadovoljni in motivirani zaposleni.

Zagotavljamo prave ljudi na pravih mestih

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

Skrbimo za razvoj

Zavedamo se, da je znanje največji generator razvoja, zato mu bomo kljub zaostrenim razmeram namenili posebno pozornost. Naše izobraževalne aktivnosti bodo usmerjene v oblikovanje in izvajanje programov za novozaposlene in v razvoj internih izobraževanj, s poudarkom na strokovnih izobraževanjih, ki v povezavi s prodajnimi veščinami zagotavljajo boljšo storitev našim kupcem. Poleg internih izobraževanj bomo spodbujali udeležbo zaposlenih na kakovostnih zunanjih izobraževanjih in na ta način omogočali dotok svežih strokovnih znanj. Še naprej bomo razvijali našo mrežo notranjih učiteljev, jo širili in nadgrajevali. E-učenje predstavlja časovni in finančni prihranek podjetja, zato bomo širili izvajanje e-seminarjev in spodbujali uporabo e-učenja.

Razvoj poslanstva in vizije ter njuno doseganje je odvisno od slehernega zaposlenega, še posebno pa od vodij, zato bomo razvoju voditeljstva še naprej namenili posebno pozornost in prek ključnih kompetenc vodenja skrbeli za razvoj naših vodij na vseh ravneh.

Motiviramo in nagrajujemo

Pogoj za uspešno in zavzeto delo so motivirani zaposleni. Plačilo je pomemben vir motivacije. Če bodo poslovni rezultati to omogočali, bomo prenovili plačni sistem ter uvedli spremembe pri načinu dodeljevanja variabilnega dela plače. Kot nematerialne oblike nagrajevanja bomo izvedli natečaje, na katerih iščemo najboljše posameznike ali celotne kolektive. Spodbudo in motivacijo za nadaljnje delo bodo predstavljale tudi teambuilding delavnice in srečanja zaposlenih, ki se tradicionalno odvijajo vsako leto. Razvijali bomo kulturo pohval in dajanja povratnih informacij.

Povezujemo zaposlene

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

GLAVNI FINANČNI CILJI

PRIHODKI

Skupina Mercator bo v letu 2016 ustvarila **2,6 milijarde EUR prihodkov iz prodaje**. Prihodki se bodo povečali na vseh trgih poslovanja, razen na Hrvaškem. V Sloveniji, Srbiji in Črni gori bo povečanje prihodkov predvsem posledica odprtja novih prodajnih enot, v Bosni in Hercegovini pa je načrtovano povečanje prihodkov iz naslova najemnin. Padec prihodkov na Hrvaškem bo predvsem posledica zaprtja preostalih maloprodajnih enot market programa v prvi polovici leta 2015.

ZADOLŽENOST

Neto finančni dolg Skupine Mercator se za konec leta 2016 planira v višini **799 milijona EUR**. Denarni tok, ki ga bo Skupina Mercator ustvarila v letu 2016, bo v večji meri predviden za znižanje neto finančnega dolga oziroma poplačilo finančnih obveznosti, ki zapadejo v letu 2016. Tudi v letu 2016 bo Skupina Mercator upoštevala zaveze, ki izhajajo iz pogodb o finančnem prestrukturiranju, kakor tudi iz drugih finančnih aranžmajev. Že v sredini leta 2015 smo pričeli s projektom Monetizacija Mercatorjevih nepremičnin, vendar v plan za leto 2016 učinkov tega projekta nismo vključili. V kolikor se bo projekt monetizacije realiziral, se bodo sredstva prejeta od kupnine namenila za pokrivanje stroškov, davkov, preostanek pa za odplačilo finančnega dolga.

OBRATNI KAPITAL

Na področju upravljanja z zalogami Skupina Mercator za leto 2016 načrtuje izboljšave v okviru organiziranja odgovornosti nabavne funkcije in odgovornosti za stanje zalog, ter optimizacijo zalog na nivoju izdelkov in na nivoju maloprodajnih enot.

Na področju upravljanja s terjatvami bodo potekale aktivnosti za izboljšanje strukture terjatev in zmanjševanje zapadlih terjatev, predvsem terjatev na strani veleprodajnih kupcev.

Načrtuje se zmanjšanje poslovnih obveznosti.

CAPEX

Skupina Mercator bo v letu 2016 za **investicije** namenila **34 milijonov EUR**. Večina sredstev bo namenjena prenovam obstoječih prodajnih mest. Glavnina investicij bo izvedena na trgih Slovenije in Srbije, kjer je načrtovan tudi največji prirast novih trgovskih površin ter večji obseg prenovljenih površin. V Sloveniji je za investicije načrtovanih 58,2 % celotnih sredstev, na tujih trgih pa 41,8 %.

Za širitev novih maloprodajnih zmogljivosti bo v letu 2016 namenjenih 27,6 % celotnih investicij, za preнове in investicijsko vzdrževanje obstoječih prodajnih enot 44,7 %, 4,6 % za vlaganja v logistiko, 22,6 % za vlaganja v informacijsko tehnologijo, preostalih 0,5 % pa bomo investirali v netrgovsko dejavnost.