



Mercator

**Gospodarski načrt
Skupine Mercator in
družbe Poslovni sistem
Mercator, d.d.,
za leto 2008**



**Poslovni sistem Mercator, d.d.
Uprava**

December 2007

KAZALO

POVZETEK	3
UVOD	5
KLJUČNI PODATKI O POSLOVANJU V LETU 2008	8
SPLOŠNI PODATKI	9
SESTAVA IN ORGANIZIRANOST SKUPINE MERCATOR	10
LASTNIŠKA STRUKTURA	11
UPRAVLJANJE PODJETJA	11
STRATEŠKE USMERITVE SKUPINE MERCATOR	13
VIZIJA	13
POSLANSTVO	13
VREDNOTE KORPORACIJSKE KULTURE	13
STRATEŠKE USMERITVE	14
STRATEŠKI CILJI	15
KLJUČNI CILJI IN NALOGE V LETU 2008	16
IZHODIŠČA Z PRIPRAVO GOSPODARSKEGA NAČRTA	18
MAKROEKONOMSKA IZHODIŠČA	18
MIKROEKONOMSKA IZHODIŠČA	18
ANALIZA TRŽNEGA POLOŽAJA SKUPINE MERCATOR	20
NAČRTOVANE AKTIVNOSTI SKUPINE MERCATOR	27
RAZVOJ IN NALOŽBE	27
TRŽENJE	31
UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI IN ODNOSI Z DOBAVITELJI	37
PRODAJA IN PRODAJNI FORMATI	39
LOGISTIKA	41
ZAPOSLENI	42
ORGANIZACIJA IN KAKOVOST	44
DRUŽBENO ODGOVORNO RAVNANJE IN OKOLJEVARSTVENE DEJAVNOSTI	46
INFORMATIKA	48
FINANČNO POSLOVANJE	50
ODNOSI Z DELNIČARJI	51
UPRAVLJANJE S TVEGANJI	53
POSLOVANJE DRUŽB SKUPINE MERCATOR	57
NAČRT RAČUNOVODSKIH IZKAZOV	59
TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE	59
SESTAVA SKUPINE MERCATOR	59
RAČUNOVODSKI IZKAZI SKUPINE MERCATOR	60
RAČUNOVODSKI IZKAZI DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d.	69

Po uspešnem letu 2007 ambiciozno nadaljevanje internacionalizacije v letu 2008

Skupina Mercator v letu 2008 načrtuje 2,6 mlrd EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar predstavlja 9,5-odstotno rast glede na oceno prihodkov leta 2007. Od tega bo že skoraj 870 mn EUR prihodkov ali tretjino skupina ustvarila na štirih trgih v tujini. Ob koncu naslednjega leta bo v skupini zaposlenih že skoraj 22.500 sodelavcev, kar predstavlja skoraj 10% rast. Primerljivi dobiček pred davki bo v letu 2008 po načrtu zrasel za 9,3%, čisti dobiček pa je načrtovan v višini 40,6 mn EUR.

Čisti prihodki Skupine Mercator bodo v letu 2007 po oceni dosegli 2,4 mlrd EUR, kar predstavlja 16,2 % več kot v letu 2006. Rast prihodkov na letni ravni je nižja kot na medletni do vključno tretjega četrletja (19,3 %), ko se je poslovanje družbe M – Rodić, d.o.o., v zadnjem četrletju leta 2006 že vključilo v skupino. V letu 2008 so načrtovani v višini 2,6 mlrd EUR, kar predstavlja 9,5% rast. Na visoko rast čistih prihodkov v letu 2008 bodo vplivali naslednji dejavniki: obsežne investicije in razvoj maloprodajne mreže, intenzivne trženjske aktivnosti, celoletni učinek strateške povezave z družbo Presoflex, d.o.o., na Hrvaškem ter strateška povezava in vključitev družbe Mercator-Mex, d.o.o., Črna Gora, v Skupino Mercator.

Čisti poslovni izid Skupine Mercator bo v letu 2007 po oceni dosegel 42,8 mio EUR. Na poslovni izid v letu 2007 so pomembno vplivali izredni in enkratni dogodki, ki se predvsem nanašajo na odprodajo poslovnega in finančnega premoženja, zaradi česar podatki med leti niso vsebinsko primerljivi. Primerljivi dobiček pred davki v letu 2007 je glede na oceno (38,2 mio EUR) v primerjavi z letom 2006 (32,4 mio EUR) zrasel za 17,9 %. V letu 2008 Skupina Mercator načrtuje 40,6 mio EUR čistega dobička, načrtovani primerljivi dobiček pred davki v letu 2008 pa je za 9,3 % višji od ocene v letu 2007 (38,2 mio EUR). Na ekonomiko poslovanja v letu 2007 so pozitivno vplivale splošne gospodarske razmere na vseh trgih, negativno pa nadaljnje zniževanje marž zaradi ostre konkurence, visoke ravni obrestnih mer ter inflacijski stroškovni pritiski v drugi polovici leta. Tudi v letu 2008 med pomembne dejavnike ekonomike poslovanja sodijo splošne gospodarske razmere na trgih, politične razmere v regiji, stroškovni inflacijski pritiski, visoke ravni obrestnih mer ter valutna tveganja v Srbiji.

Kosmati denarni tok iz poslovanja bo v letu 2007 po oceni dosegel 156,6 mio EUR, kar je za 15,6 % več kot v letu 2006. V letu 2008 Skupina Mercator načrtuje kosmati denarni tok iz poslovanja v višini 173,2 mio EUR, kar predstavlja 10,6-odstotno rast glede na oceno leta 2007. Rast kosmatih denarnih tokov je predvsem posledica razvojnih in investicijskih aktivnosti, povečevanja produktivnosti in nadaljevanja stroškovne racionalizacije ter izkoriščanja ekonomij obsega na vseh trgih poslovanja.

Skupina Mercator v letu 2008 načrtuje za 264 mio EUR **naložb v osnovna sredstva**, in sicer predvsem v razvoj maloprodajne mreže na vseh trgih delovanja, v razvoj distribucijskih centrov ter v prenovo informacijskih sistemov. **Pomembnejše naložbe v Sloveniji** v letu 2008 obsegajo: otvoritev Mercator centrov v Postojni in Murski Soboti, hipermarketa in Intersporta v trgovskem centru na Rudniku v Ljubljani, Trgovskih centrov v Škofji Loki, Šentjerneju, Litiji, Bledu in v Cerknem. **Pomembnejše naložbe v tujini** v letu 2008 pa obsegajo: na Hrvaškem tretji Mercator center v Sesvetah v Zagrebu, Mercator center v Veliki Gorici, Trgovske centre Koprivnica, Labin in Križevci; v Srbiji Mercator center Niš ter M-Rodić trgovska centra v Kragujevcu in Kruševcu; v Bosni in Hercegovini Mercator centra Banja Luka in Brčko.

Tudi v letu 2008 bo Skupina Mercator nadaljevala s preučevanjem možnosti izvedbe **strateških povezav s primernimi trgovci na ključnih trgih izven Slovenije**.

V letu 2008 se bo povečalo tudi **število zaposlenih**. Do konca leta 2008 naj bi bilo v Skupini Mercator 22.467 zaposlenih, kar je za 9,6 % več od ocenjenega števila zaposlenih na koncu leta 2007. Od tega bo konec leta 2008 39,7 % zaposlenih na trgih izven Slovenije.

Uprava družbe ocenjuje, da gospodarski načrt za leto 2008 pomeni uresničevanje začrtanih strateških usmeritev Skupine Mercator.

UVOD

V letu 2007 je Skupina Mercator intenzivno izvajala **aktivnosti zastavljenih strateških projektov za povečevanje konkurenčnosti, poslovne uspešnosti in učinkovitosti poslovanja**.

V okviru izvajanja strateškega projekta splošne optimizacije poslovanja v Skupini Mercator smo z uvedbo prožnega razporejanja delovnega časa v 1/3 prodajaln izboljšali produktivnost prodajaln ter z optimizacijo procesov v nabavi netrgovskega blaga racionalizirali poslovanje pri opravljanju nabave netrgovskega blaga in storitev.

Na področju upravljanja z blagovnimi skupinami smo nadaljevali z aktivnostmi na področju ukrepov za izboljšanje izbire sortimana in razporeditve izdelkov na polici ter pripravili avtomatizirano orodje za pripravo na letna pogajanja.

Z izvajanjem aktivnosti v okviru optimizacije logistične infrastrukture smo uspešno nadaljevali z integracijo in konsolidacijo skladišč ter nadaljevali z aktivnostmi za izgradnjo Mercator logističnega centra v Želodniku.

Na področju preнове informacijskega sistema smo uspešno vpeljali programsko rešitev SAP na področju računovodstva, kontrolinga in financ, v letu 2008 pa bomo nadaljevali z vpeljevanjem SAP-a tudi na področju kadrovskega upravljanja in upravljanja investicij.

Na **področju razvoja maloprodajne mreže** smo v letu 2007 v Sloveniji in tujini odprli 3 nove, 2 prenovljena ter en preurejen Mercator center, megamarket M – Rodić, 3 trgovske centre, 5 supermarketov, 2 nove in eno prenovljeno supereto, 3 prodajalne Hura!, prodajalno Cash & Carry, preurejeno skladišče tehnike ter izvedli več manjših in večjih prenov maloprodajnih enot. Širili smo se tudi na področju tekstilnega programa in programa Intersport.

Na Hrvaškem je Mercator v juliju 2007 izvedel strateško povezavo z družbo Presoflex, d.o.o., pri čemer se je Mercatorjev tržni delež na hrvaškem trgu povečal na približno 6 %. Izvedba strateške povezave pomeni uresničevanje začrtane Mercatorjeve strategije rasti in zagotavljanja položaja vodilnega trgovca z živili in podobnim blagom v regiji jugovzhodne Evrope.

V septembru 2007 je Mercator, skladno s strategijo osredotočenja v svojo temeljno dejavnost trgovine z živili in drugim blagom, prodal 100-odstotni lastniški delež v družbi M Hotel, d.o.o.

30. novembra 2007 sta družbi Mex, d.o.o., in Mercator, d.d., podpisali pogodbo o strateški povezavi, s katero bo Mercator, d.d., postal lastnik 51 % lastniškega deleža družbe Mex market, d.o.o., Podgorica. Na novo ustanovljeno družbo bo družba Mex, d.o.o., prenesla svojo dejavnost trgovine na drobno z živili in podobnim blagom. V okviru družbe delujeta trgovska

centra v Podgorici in v Nikšiču, poleg tega pa ima družba še 8 trgovin, in sicer v Podgorici, Ulcinju, Baru in Nikšiču. Po tržnem deležu sodi Mex med največje črnogorske trgovce z živili. S 1.1.2008 bo družba preimenovala v Mercator-Mex, d.o.o. in bo odgovorna za celotni Mercatorjev razvoj na trgu Črne Gore. S to strateško povezavo je Mercator vstopil na četrti novi trg izven Slovenije, kar pomeni uresničevanje strategije internacionalizacije in vizije vodilnega trgovca z živili v celotni regiji jugovzhodne Evrope. Cilj družbe Mercator-Mex, d.o.o., je nadaljevati z intenzivnim razvojem trgovskih centrov in trgovin po celotnem območju Črne Gore ter postati eden vodilnih trgovcev na področju Črne Gore.

Na področju trženjskih aktivnosti smo nadaljevali z intenzivnim nadgrajevanjem sistema zvestobe kartice Mercator Pika (imetnikov kartice je na vseh trgih našega delovanja že več kot milijon). Ustanovili smo **klub Maxi**, razvili program zvestobe za člane ter lansirali posebno spletno stran. Mercatorjevo ponudbo smo dopolnili s storitvijo **M Holidays**, v okviru katere tržimo turistične aranžmaje v sodelovanju s turistično agencijo Kompas. Kot družbeno odgovorno podjetje smo v naše največje nakupovalne centre začeli vključevati izdelke **Pravične trgovine**. Pričeli smo z novim programom zvestobe, ki je zasnovan na večprogramski shemi. V vsakem Mercatorjevem programu kupcu ponujamo drugačne izdelke. Z enakim programom zvestobe smo pričeli tudi na vseh tujih trgih, in sicer z omejenim naborom izdelkov (samo market program). Na trg smo lansirali **poslovno kartico Mercator Pika**, namenjeno pravnim osebam, samostojnim podjetnikom, društvom in ostalim ustanovam. V vseh linijah trgovske znamke smo razvijali nove izdelke ter z inovativno komunikacijo in pospeševanjem prodaje spodbujali nakupe izdelkov v posamezni liniji. Skupaj v vseh linijah imamo na slovenskem trgu okrog 1.600 izdelkov trgovske znamke Mercator in z njimi ustvarimo okrog 12,5 % prodaje v skupnih maloprodajnih prihodkih. Uvedli smo novo linijo trgovske znamke – **Ambient**, ki bo nadomestila in nadgradila M-linijo. V obstoječe linije trgovske znamke smo začeli vključevati ekološke izdelke – v ta namen smo razvili znak **EKO**. Zaradi dobrega odziva kupcev smo nadaljevali z uvajanjem samopostrežnih prodajaln **TIK TAK**. Uspešno smo zaključili **projekt prenove oziroma vzpostavitve Mercatorjevih korporativnih spletnih mest in spletnih mest kartice Mercator Pika** na vseh trgih Mercatorjevega poslovanja. Razvili smo nov prodajni format prodajalne z izdelki za dom in ambient – v pasaži Maximarketa smo odprli prodajalno **Maxi ambient**.

Z osrednjo humanitarno akcijo Ljubimo življenje je Mercator pomembno prispeval zdravstvu z magnetno resonančnim tomografom novi Nevrološki kliniki, ki bo omogočila več pregledov in krajše čakalne vrste. Pri tem se je Mercator povezal z več kot tisočimi večjimi poslovnimi partnerji, ki so k donaciji prispevali, prav tako pa tudi s širšim okoljem. V začetku leta smo omogočili, da so humanitarne organizacije ob uvedbi evra v naših centrih zbirale tolarje, med letom pa smo donirali več zdravstvenim ustanovam in humanitarnim organizacijam. V večjih centrih smo uvedli posebno ponudbo z izdelki pravične trgovine. Veliko pozornosti smo spet posvetili otrokom tako z donacijami različnim ustanovam in fundacijam kot z nadaljevanjem akcije Vsi smo bili otroci, ki omogoča letovanje in zimovanje otrokom iz socialno občutljivih družin. Z akcijo Lumpijeva varna pot v šolo pa ozaveščamo vse udeležence v prometu, da je varnost otrok naša skupna odgovornost. V okviru Ljubljanskega maratona smo organizirali Humanitarni tek za Društvo SOS telefon za pomoč ženskam in otrokom – žrtvam nasilja ter Lumpijev tek.

Na področju kadrovskih prizadevanj Mercatorja, ki kot eden največjih zaposlovalcev v regiji posveča posebno pozornost upravljanju z zaposlenimi, skrbi za njihovo zdravje in počutje, sta najpomembnejša projekta Humanitarni sklad in Družini prijazno podjetje. Na okoljevarstvenem področju znotraj trgovskih družb Skupine Mercator pa usmerjamo naše dejavnosti skladno z zakonodajo v nenehno zmanjševanje škodljivih vplivov na okolje, racionalno rabo energije in preprečevanje onesnaženja.

Tudi v letu 2008 načrtujemo intenzivno izvajanje aktivnosti na razvojnem področju, na področju trženjskih dejavnosti, odnosov z dobavitelji ter odgovornim ravnanjem do družbenega okolja, pri čemer bodo aktivnosti poslovanja še naprej usmerjene v povečevanje poslovne uspešnosti in učinkovitosti Skupine Mercator.

KLJUČNI PODATKI O POSLOVANJU V LETU 2008

	SKUPINA MERCATOR		
	Ocena 2007	Plan 2008	Indeks
Čisti prihodki iz prodaje (v 000 EUR)	2.398.994	2.627.903	109,5
Poslovni izid iz poslovanja (v 000 EUR)	81.611	90.574	111,0
Poslovni izid pred davki (v 000 EUR)	53.954	50.046	92,8
Poslovni izid obračunskega obdobja (v 000 EUR)	42.829	40.556	94,7
Primerljivi poslovni izid pred davki (v 000 EUR) *	38.161	41.726	109,3
Kosmati denarni tok iz poslovanja (v 000 EUR)	156.564	173.215	110,6
Naložbe v osnovna sredstva (v 000 EUR)	190.911	263.529	138,0
Naložbe v dolgoročne finančne naložbe (v 000 EUR)	43.260	0	0,0
Čista dobičkonosnost kapitala	6,7%	6,0%	90,7
Čista dobičkonosnost prihodkov	1,8%	1,5%	86,4
Kosmati denarni tok iz poslovanja na čiste prihodke iz prodaje	6,5%	6,6%	101,0
Število zaposlenih iz ur	19.110	20.770	108,7
Število zaposlenih po stanju	20.496	22.467	109,6

* Izračun je prikazan v nadaljevanju.

SPLOŠNI PODATKI

Ime podjetja	Poslovni sistem Mercator, d.d.
Skrajšano ime podjetja	Mercator, d.d.
Dejavnost	G 52.110 Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah z živili
Matična številka	5300231
Davčna številka	45884595
Številka vpisa v sodni register	1/02785/00
Datum vpisa v sodni register	12.10.1995
Osnovni kapital družbe na dan 30. september 2007	157.128.514,53 EUR
Nominalna vrednost delnice	41,73 EUR
Število izdanih in vplačanih delnic 30. september 2007	3.765.361
Kotacija delnic	Ljubljanska borza, d.d., borzna kotacija, prva kotacija delnice, oznaka MELR
Predsednik uprave	Žiga Debeljak
Člani uprave	Vera Aljančič Falež, Mateja Jesenek, Peter Zavrl
Predsednik nadzornega sveta	Robert Šega
Namestnik predsednika nadzornega sveta	Kristjan Sušinski

SESTAVA IN ORGANIZIRANOST SKUPINE MERCATOR

Skupino Mercator sestavljajo trgovske in netrgovske družbe v industrijski, gostinski in storitveni dejavnosti. Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., je obvladujoča družba skupine povezanih podjetij (Skupine Mercator), ki jo bodo v letu 2008 sestavljale naslednje družbe:

Ocena 31.12.2007	Plan 31.12.2008
TRGOVSKE DRUŽBE V SLOVENIJI	
Poslovni sistem Mercator, d.d.	Poslovni sistem Mercator, d.d.
M.COM, d.o.o. (100,0 %) *	M.COM, d.o.o. (100,0 %) *
TRGOVSKE DRUŽBE NA TUJIH TRGIH	
M - H, d.o.o., Hrvaška (99,9 %)	M - H, d.o.o., Hrvaška (99,9 %)
- Presoflex, d.o.o., Hrvaška (100,0 %) **	-
M - S, d.o.o., Srbija (100,0 %)	M - S, d.o.o., Srbija (100,0 %)
M - Rodić, d.o.o., Srbija (100,0 %)	M - Rodić, d.o.o., Srbija (100,0 %)
M - BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100,0 %)	M - BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100,0 %)
Mercator Makedonija, d.o.o., Makedonija (100,0 %)	Mercator Makedonija, d.o.o., Makedonija (100,0 %)
M - Mex, d.o.o., Črna Gora (51,0 %)	M - Mex, d.o.o., Črna Gora (51,0 %)
NETRGOVSKE DRUŽBE	
Pekarna Grosuplje, d.d., (97,5 %) ***	-
- Belpana, d.o.o., Hrvaška (100,0 %)	-
Eta, d.d. (100,0 %)	Eta, d.d. (100,0 %)
M - Emba, d.d. (100,0 %)****	-
M - Optima, d.d. (100,0 %)	M - Optima, d.d. (100,0 %)

* Se ne načrtuje poslovanja; družba še ne izvaja poslovne dejavnosti.

** Načrtovana pripojitev družbe k družbi Mercator - H, d.o.o., s 1.1.2008.

*** Proizvodnja družbe se s 1.1.2008 načrtuje v okviru poslovanja družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.; v letu 2008 se načrtuje pripojitev družbe.

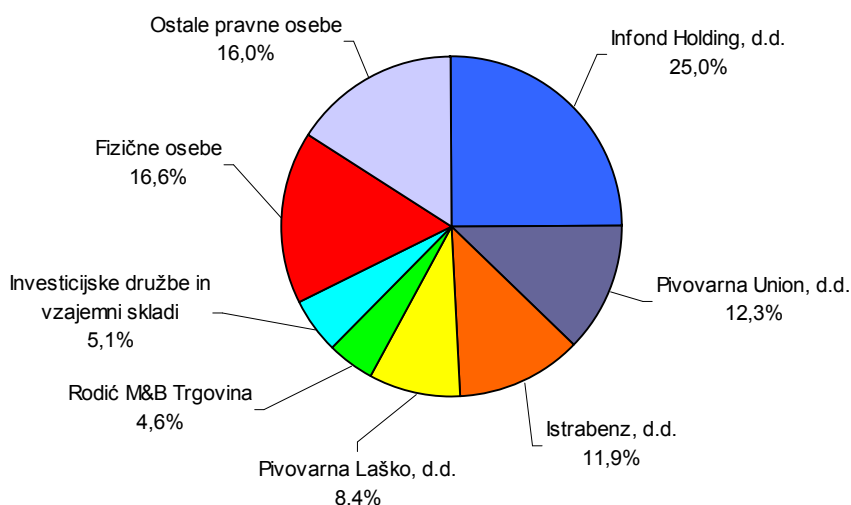
**** Načrtovana odprodaja lastniškega deleža v družbi do 31.12.2008, poslovanje načrtovano v okviru skupine do 31.12.2008.

LASTNIŠKA STRUKTURA

Lastniška struktura

V delniški knjigi družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je bilo na dan 30.11.2007 vpisanih 17.203 delničarjev, kar v primerjavi s stanjem na dan 31.12.2006 (17.197 delničarjev) predstavlja povečanje števila delničarjev za 6 delničarjev.

Lastniška struktura družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., na dan 30.11.2007



UPRAVLJANJE PODJETJA

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

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

Nadzorni svet

Na dan 30.11.2007 sestavlja nadzorni svet družbe deset članov. V nadaljevanju je prikazan pregled delnic MELR v lasti članov nadzornega sveta družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.:

	Predsednik nadzornega sveta	Število delnic	Delež
1.	Robert Šega	0	0,00000%
	Člani nadzornega sveta (predstavniki kapitala)		
2.	Matjaž Božič	0	0,00000%
3.	Dušan Mohorko	0	0,00000%
4.	Kristjan Sušinski	0	0,00000%
5.	Mateja Vidnar	0	0,00000%
	Člani nadzornega sveta (predstavniki delavcev)		
6.	Ksenija Bračič	0	0,00000%
7.	Jože Cvetek	2.000	0,05312%
8.	Dragica Derganc	0	0,00000%
9.	Jelka Žekar	400	0,01062%
10.	Ivica Župetič	0	0,00000%
	SKUPAJ	2.400	0,06374%

Uprava

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

Na dan 30.11.2007 so imeli člani uprave družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., v lasti naslednje število delnic družbe (MELR):

Ime in priimek	Število delnic	Delež
Žiga Debeljak	1.100	0,02921%
Vera Aljančič Falež	30	0,00080%
Mateja Jesenek	1.000	0,02656%
Peter Zavrl	60	0,00159%
SKUPAJ	2.190	0,05816%

STRATEŠKE USMERITVE SKUPINE MERCATOR

VIZIJA

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

POSLANSTVO

Z našim poslovnim delovanjem ustvarjamo:

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

VREDNOTE KORPORACIJSKE KULTURE

Povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje. Vrednote so:

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

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

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

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

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

Širimo se s čvrsto korporacijsko kulturo. Vrednote so:

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



<p>Povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje:</p> <ul style="list-style-type: none">• močno timsko delo• odkritost v odnosih• spodbujanje ustvarjalnosti• motiviranje sodelavcev	<p>Nihče ne pozna želja kupcev bolje od nas:</p> <ul style="list-style-type: none">• dosledno izobraževanje doma in v tujini• stalen prenos znanja• zagotavljanje osebne rasti in razvoja• izjemna konkurenčnost kadrov	<p>Naše poslovanje je v vsakem trenutku in na vseh ravneh skrbno in pregledno:</p> <ul style="list-style-type: none">• konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva• dostopnost do ključnih informacij• doslednost in poštenost	<p>Širimo se s čvrsto korporacijsko kulturo:</p> <ul style="list-style-type: none">• usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog• razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju
---	--	---	--

STRATEŠKE USMERITVE

1. **NAJVEČJI TRGOVEC V SLOVENIJI:** Ohraniti vodilni tržni delež v market programu v Sloveniji z:
 - izboljševanjem konkurenčnosti ponudbe in
 - razvojem maloprodajne mreže.
2. **VODILNI TRGOVEC NA SOSEDNIH TRGIH JV EVROPE:** Postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine s:
 - strateškimi povezavami in
 - razvojem lastne maloprodajne mreže.

3. **VSTOP NA DRUGE TRGE JV EVROPE:** Vstopiti oziroma zagotoviti možnost vstopa na druge trge jugovzhodne Evrope, kjer obstaja potencial postati eden od petih vodilnih trgovcev v market programu, z:

- nakupi privlačnih lokacij,
- razvojem maloprodajne mreže in
- strateškimi povezavami.



4. **RAZVOJ NEMARKET PROGRAMOV:** Razvijati nemarket programe in dopolnilne trgovske storitve, ki:

- omogočajo izkoriščanje pozitivnih sinergij z market programom in/ali
- predstavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok,
- spodbujajo razvoj dolgoročne konkurenčne prednosti.

5. **DOBIČKONOSNO POSLOVANJE:** Zagotavljati dobičkonosno poslovanje z:

- ukrepi za ohranjanje trgovskih marž,
- ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečevanje produktivnosti ter
- ukrepi za povečevanje produktivnosti investiranega kapitala.

STRATEŠKI CILJI

Strateški cilji so postavljeni na podlagi Srednjeročnega gospodarskega načrta Skupine Mercator za obdobje 2008 – 2012.

1. RAST ČISTIH PRIHODKOV TRGOVSKE DEJAVNOSTI

- a. povprečna letna nominalna rast v EUR: okoli 9 %

2. CILJNI TRŽNI DELEŽI

	2007	2010	2012
a. Slovenija *	37 %	36 %	35 %
b. Hrvaška	7 %	12 %	15 %
c. Srbija	8 %	10 %	15 %
d. Bosna in Hercegovina	2 %	5 %	10 %
e. Črna gora	-	5 %	10 %
f. Makedonija	-	-	5 %
g. Bolgarija	-	-	3 %

* Vir: Merjenje tržnega deleža Mercatorja (raziskava Valicon)

3. NALOŽBE IN VIRI FINANCIRANJA NALOŽB

- letne naložbe v povprečni višini 220-260 mio EUR, financirane z lastnimi viri in dodatnim dolžniškim kapitalom,
- izdaja novega kapitala za izvedbo morebitnih večjih strateških povezav.

4. POSLOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST

- rast kosmatih denarnih tokov iz poslovanja mora biti v povprečju za 1 odstotno točko hitrejša od rasti čistih prihodkov iz prodaje,
- zagotavljati najmanj 1 % povprečno letno rast ekonomske produktivnosti dela v obdobju 2008-2012,
- zagotavljati najmanj 1 % povprečno letno rast produktivnosti investiranega kapitala v obdobju 2008-2012.

KLJUČNI CILJI IN NALOGE V LETU 2008

V letu 2008 nameravamo v Skupini Mercator izvajati naslednje aktivnosti za uresničevanje zastavljenih strateških usmeritev:

1. NAJVEČJI TRGOVEC V SLOVENIJI

- ✓ Nadaljevati s **širjenjem maloprodajne mreže** v Sloveniji z novogradnjami, razširitvami, preureditvami in posodobitvami; odprli bomo Mercator center v Postojni, Mercator center v Murski Soboti, hipermarket in Intersport na Rudniku, Trgovski center Šentjernej, Trgovski center Litija, Trgovski center Bled ter Trgovski center Cerkljevo.
- ✓ Na področju **upravljanja odnosov s kupci** bomo nadaljevali z razvojem uporabnosti Pika kartice na različnih področjih, kjer kupci opravljajo svoje nakupe. Sistem zvestobe bomo prenovili (Pika 2) na način, da bo sposoben naglega povečanja transakcij, ki ga doživljamo v Sloveniji in v drugih državah, kjer je družba Mercator aktivna. Vzpostavili bomo povezavo POS terminala z elektronsko blagajno oziroma sistem, ki bo na prodajnem mestu omogočal: zbiranje podatkov o nakupih kupca do nivoja izdelka kar bo osnova za urejeno podatkovno skladišče, uvedbo CRM sistema, s čimer bo omogočeno centralno vodenje marketinških aktivnosti.
- ✓ **Spletna prodajalna** bo deležna temeljite prenove v smislu optimizacije poslovanja, logistike in nakupnega procesa. Odpirali bomo tudi nove enote Spletne trgovine ter se

priključili projektu IRIS (Spletna trgovina za invalide), ki ga vodi Inštitut za rehabilitacijo Republike Slovenije.

- ✓ Na področju **klubov in storitev** bomo posebno pozornost namenili ugodnostim za člane obstoječih klubov (Maxi in Uživajmo zdravo) in koristnikom storitev (M mobil in M holidays) ter dodali nove. Še bolj ugodno in ciljno pripravljeno ponudbo bomo pripravljali za zveste člane, tako da bomo tesneje sodelovali s priznanimi znamkami dobaviteljev tako na ponudbi klubov kot storitev. Skozi možne nove funkcionalnosti Mercator Pika kartice bomo uporabili tudi inovativne pristope, ki bodo po eni strani kupcem olajšali pravilno izbiro in nagrajevali nakupe, hkrati pa povečevali število članstvo v klubih in uporabnikih storitev in njihove nakupe. Dobro prakso in ustanovitev določenih klubov in storitev bomo širili tudi na trge v tujino.
- ✓ Poudarek na področju **tržnega komuniciranja** bo na sledenju trendom pri oblikovanju projektov in izrabi medijskega prostora, učinkoviti uporabi alternativnih oblik medijev ter bolj specifično prilagajanje aktivnosti različnim ciljnim skupinam kupcev in različnim okoljem.
- ✓ Na področju **pospeševanja prodaje in trgovske** znamke je cilj povečati zvestobo in zaupanje v izdelke vseh linij trgovske znamke, predvsem z zagotavljanjem stalne kakovosti in cenovne konkurenčnosti izdelkov, ter z razvojem novih izdelkov skladno s trendi na trgu; z različnimi oblikami pospeševanja prodaje pri kupcih bistveno povečevati zavest o širini in konkurenčnosti Mercatorjeve ponudbe ter na drugi strani nadalje spodbujati rast prodaje v prodajalnah market programa in ostalih formatih prodajaln; krepiti pomembno razlikovalno konkurenčno prednost Mercatorja s povezovanjem prodajnopospeševalnih aktivnosti med različnimi formati ter v sklopu različnih storitev, ki jih Mercator razvija kot nadgradnjo trgovinske dejavnosti (klubi, turizem, telefonija...).
- ✓ Investirati v osnovna sredstva 140 mio EUR, od tega 102 mio EUR v razvoj maloprodajne mreže, preostalo pa v infrastrukturne projekte.

2. VODILNI TRGOVEC NA SOSEDNIH TRGIH JV EVROPE

- ✓ odpreti oziroma začeti graditi nove maloprodajne enote na Hrvaškem (Mercator center Sesvete v Zagrebu, Mercator center Velika Gorica, Trgovski center Koprivnica, Trgovski center Labin ter Trgovske center Križevci), v Srbiji (trgovski center Kragujevac, trgovski center Kruševac ter Mercator center Niš), v Bosni in Hercegovini (Mercator center Brčko, Mercator center Banja luka ter Hipermarket na Ilići).
- ✓ z izvedbo strateških povezav v Bosni in Hercegovini v najem pridobiti 9 maloprodajnih enot;
- ✓ nadaljevati s prilagajanjem trženjskih aktivnosti regionalnim in lokalnim potrebam ter nadaljevati s širjenjem zvestobe s kartico Mercator Pika;
- ✓ izvajati in širiti poslovanje v okviru družbe M – Mex, d.o.o., Črna Gora;
- ✓ investirati v osnovna sredstva 124 mio EUR;

3. VSTOP NA DRUGE TRGE JV EVROPE

- ✓ izvesti poglobljene analize potencialnih mikro trgov za širitev Mercatorjeve maloprodajne

mreže na trgu Makedonije in Bolgarije;

4. RAZVOJ NEMARKET PROGRAMOV

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

5. DOBIČKONOSNO POSLOVANJE

- ✓ zagotavljati rast prihodkov;
- ✓ izboljšati upravljanje z obratnim kapitalom;
- ✓ dezinvestirati poslovno nepotrebno poslovno in finančno premoženje;
- ✓ povečevati sposobnost ustvarjanja denarnih tokov in ustvarjati vrednost za lastnike.

IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO GOSPODARSKEGA NAČRTA

MAKROEKONOMSKA IZHODIŠČA

Gospodarski načrt za leto 2008 je pripravljen ob naslednjih makroekonomskih predpostavkah na posameznih trgih, na katerih Skupina Mercator posluje.

Podatek	Slovenija	Hrvaška	Bosna in Hercegovina	Srbija	Črna Gora
Povprečna letna gospodarska rast (v %)	4,6%	4,3%	6,5%	6,2%	5,0%
Povprečni letni 6m Euribor (%)	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%
Povprečna letna inflacija (v %)	3,5%	2,9%	2,5%	6,5%	4,0%
Povprečni letni devizni tečaj	-	7,25	1,96	84,5	-

MIKROEKONOMSKA IZHODIŠČA

Gospodarski načrt za leto 2008 temelji na naslednjih mikroekonomskih predpostavkah:

Predpostavke v zvezi z organiziranostjo Skupine Mercator

Pri pripravi finančnega načrta za leto 2008 se upoštevajo naslednje organizacijske spremembe v skupini:

- pripojitev družbe Presoflex, d.o.o., Hrvaška, k družbi Mercator - H, d.o.o., Hrvaška, s 1.1.2008,

- poslovanje družbe M - Mex, d.o.o., Črna Gora, s 1.1.2008,
- poslovanje proizvodne družbe Pekarna Grosuplje, d.d., se s 1.1.2008 načrtuje v okviru poslovanja družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.; pripojitev družbe se načrtuje tekom leta 2008,
- odprodaja lastniškega deleža v družbi Mercator - Emba, d.d., z 31.12.2008, poslovanje družbe je še celo leto načrtovano v okviru Skupine Mercator.

Ostale predpostavke

Čisti prihodki iz prodaje

- V trgovini je gibanje čistih prihodkov iz prodaje načrtovano skladno z dinamiko investicij oziroma dezinvesticij maloprodajnih enot. Za novoodprte enote se načrtuje plan poslovanja, ki temelji na investicijskih elaboratih.
- V netrgovini se čiste prihodke od prodaje načrtuje upoštevajoč razmere v posamezni dejavnosti in skladno z rastjo maloprodajne mreže Skupine Mercator.

Razlika v ceni

- V trgovini se načrtuje znižanje trgovskih marž skladno s pričakovano krepitvijo konkurence tako na slovenskem kot tudi novih trgih, kjer je Mercator prisoten s svojo maloprodajno mrežo.
- V netrgovini se načrtuje razlika v ceni glede tržne razmere in konkurenco.

Stroški

- Rast stroškov amortizacije je načrtovana skladno s povečanjem osnovnih sredstev skupine.
- Stroški dela na zaposlenega rastejo v skladu z načrtovano splošno eskalacijo v Sloveniji in v višini inflacije na novih trgih. Na področju davčne zakonodaje za osebne prejemke v Sloveniji se upošteva veljaven zakon o dohodnini.

Finančni odhodki (prihodki) iz obresti

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

Davčna politika

V Sloveniji in na novih trgih je upoštevana trenutna davčna zakonodaja ter vse načrtovane spremembe davčne zakonodaje v letu 2008.

Upravljanje z obratnimi sredstvi

Načrtovano obračanje terjatev je skladno z gibanjem prihodkov od veleprodajne dejavnosti. Poslovne obveznosti so načrtovane skladno s politiko upravljanja z obratnim kapitalom in gibanjem nabavne vrednosti prodanega blaga, finančne obveznosti pa glede na predvidene potrebe in dosegljivost finančnih virov ter v okviru sprejetih finančnih zavez do bank kreditodajalk.

ANALIZA TRŽNEGA POLOŽAJA SKUPINE MERCATOR

V nadaljevanju je prikazana kratka analiza tržnega položaja Skupine Mercator v dejavnosti trgovine na drobno z market programom na posameznih trgih, kjer je prisoten z maloprodajno mrežo, in trgih, kamor bo Skupina Mercator vstopila v letu 2008.

Slovenija

Stanje na trgu izdelkov vsakdanje rabe v gospodinjstvu

Mercator ohranja vodilni položaj trgovca z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu z največjim tržnim deležem na trgu, ki je konec leta 2006 znašal 39,5 %. Drugi trgovec je Spar z 20,5 % deležem in tretji Tuš s 16,4 %. Največji trije trgovci zavzemajo približno 75 % trga.

Prvi med tujimi diskontnimi verigami je na slovenski trg vstopil Eurospin, in sicer preko povezave z Ero, s katero sta ustanovila skupno podjetje Eurospin Eko. V letu 2005 je vstopil še Aldi, v letu 2007 pa še Lidl.

Tržni deleži trgovskih podjetij v letih od 2002 do 2006 (v %)

Trgovsko podjetje	2002	2003	2004	2005	2006
Mercator*	34,5	36,5	37,5	38,8	39,5
Spar	16,3	21,3	19,6	21,7	20,5
Tuš**	11,4	10,3	18,4	14,8	16,4
Hofer	-	-	-	-	2,1
Leclerc	1,7	1,8	1,5	1,6	1,9
Vele	2,3	2,4	-	-	-
Era	3,4	4,3	2,4	-	-

Opombe:

* Tržni delež za Mercator je določen na podlagi izkustvene ocene. Po podatkih raziskave GfK Slovenska trgovina je v letu 2006 tržni delež Mercatorja znašal 45,8 %, vendar je zaradi metodoloških razlogov ta delež precenjen. Po izračunu na podlagi uradnih statističnih podatkov o prodaji v panogi trgovine in podatkov o prihodkih Mercatorja je v letu 2006 tržni delež Mercatorja znašal 32,4 %, vendar je zaradi metodoloških razlogov ta delež podcenjen. Tržni delež Mercatorja ne vključuje franšiznih prodajalnih, od leta 2003 dalje tržni delež vključuje prevzete prodajalne Živil, od leta 2005 pa tudi Erine prodajalne.

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

Vir: GfK Gral-Iteo, Slovenska trgovina, Panel gospodinjstev, 2001-2006, interne ocene.

SWOT analiza za Skupino Mercator za slovenski trg

PREDNOSTI

- vodilni trgovec na slovenskem trgu
- uveljavljena in zelo ugledna blagovna znamka
- vpetost v lokalno okolje
- partnerski odnos s ključnimi domačimi dobavitelji
- močna korporacijska kultura
- razvita maloprodajna mreža
- prisotnost nakupovalnih centrov v vseh večjih slovenskih mestih in v vseh regijah
- razvoj različnih prodajnih programov ⇒ izkoriščanje sinergij
- visok nivo ponudbe in storitve – prijazni in strokovno usposobljeni prodajalci in poprodajna storitev ter vpeljava inovativnih novosti na področju trgovine (npr.

SLABOSTI

- še ne povsem optimalen logistični sistem ter zaradi tega manjša učinkovitost procesov
- zaradi velikosti sistema manjša fleksibilnost
- neoptimalni programski splet z vidika najemnikov v Mercator centrih (premalo atraktivne ponudbe znanih blagovnih znamk, predvsem na področju tekstila in obutve)
- nekoliko slabša percepcija cenovne konkurenčnosti med kupci v primerjavi z nekaterimi konkurenčnimi trgovci
- neoptimalna maloprodajna mreža – nekatere prodajalne so že zastarele, potrebne prenove oziroma razširitve, ponekod v Sloveniji pa še nismo prisotni, vendar potencial obstaja

samopostrežne blagajne TIK – TAK, izdelki pravične trgovine idr.)

- kakovostna trgovska znamka, linije trgovske znamke, ki pokrivajo potrebe v različnih segmentih in v različnih cenovnih nivojih
- monitoring izdelkov trgovske znamke – zjamčena kakovost izdelkov vseh linij trgovske znamke
- razvit program zvestobe kupcev in baza zvestih kupcev
- širitev uporabnosti kartice Mercator Pika na druga področja (turizem, telekomunikacije, gorivo, pravne osebe ipd.) in na vse ostale trge Mercatorjevega delovanja
- razvoj dodatnih storitev: M mobil, klub Uživajmo zdravo, klub Maxi, M holidays, Mercator Spletna trgovina
- aktivno izvajanje procesov optimizacije, s katerimi postaja izvajanje poslovnih procesov bolj učinkovito

PRILOŽNOSTI

- racionalizacija maloprodajne mreže na slovenskem trgu in širitev na mikro trgih, kjer še obstaja potencial
- širitev prodajne mreže na tujih trgih s strateškimi povezavami in organsko rastjo, vstop na nove trge
- razvoj sistema ustvarjanja odnosa s kupci (CRM) na osnovi obstoječega programa zvestobe in učinkovito izkoriščanje prednosti takšnega sistema pred konkurenco
- izvedba procesa upravljanja z blagovnimi skupinami v vseh poslovnih funkcijah
- nadaljnji razvoj trgovske znamke (v smeri večnivojske ponudbe, ki dosega različne segmente kupcev) in širitev na področje nemarket programa
- širitev s franšizami v primeru vseh programov
- nadaljnja širitev in razvoj novih prodajnih formatov (priročne prodajalne, prodajalne udobja, hard diskonti, Dom in ambient, ekološke trgovine)
- zagotavljanje konkurenčnosti ponudbe z izvajanjem učinkovitega in raznolikega trženjskega spleta: program zvestobe, projekti zvestobe, dolgoročne in kratkoročne akcije pospeševanja prodaje, trgovska znamka
- nadaljnji razvoj dodatnih storitev (npr. na področju finančnih storitev, »baby« klub)
- nadaljnji razvoj in vpeljava novih trgovinskih tehnologij (samopostrežne blagajne, info kioski, »in-store« TV ipd.)
- vključitev v močno globalno združenje, s ciljem pridobitve virov za trgovsko znamko (nemarket program) in sezonske izdelke

NEVARNOSTI

- širitev in vstop velikih evropskih trgovskih verig na slovenskem trgu (predvsem s prodajnim formatom diskont – npr. Hofer, Lidl; E.Leclerc)
- nižja rast porabe gospodinjestev v Sloveniji zaradi realnega padanja razpoložljivih dohodkov gospodinjestev
- širitev maloprodajne mreže konkurenčnih trgovcev, ki imajo na nekaterih mikro trgih še potencial za rast

HRVAŠKA

Pregled trga

Vodilni položaj na Hrvaškem ima nacionalna trgovska veriga Konzum z 21,5-odstotnim tržnim deležem. Mercator je imel v letu 2006 6,7-odstotni tržni delež. Največjih pet trgovcev skupaj predstavlja 46 % trga, kar je enako kot v letu 2005, vendar več kot v letu 2004.

Tržni delež največjih trgovcev na hrvaškem trgu v letih od 2004 do 2006 (v %)

2004		2005		2006	
1.	Konzum 19,5	1.	Konzum 22,1	1.	Konzum 21,5
2.	Getro 7,6	2.	Getro 7,2	2.	Billa 7,7
3.	Billa 5,0	3.	Billa 6,8	3.	Getro 6,3
4.	KTC 4,8	4.	Kaufland 5,4	4.	Kaufland 6,0
5.	Kaufland 4,8	5.	KTC 4,5	5.	KTC 4,5
6.	Mercator 2,1	6.	Mercator* 4,0	6.	Mercator** 4,1
7.	Presoflex 2,0	7.	Kerum 2,5	7.	Plodine** 3,9
8.	Kerum 1,9	8.	Presoflex 1,9	8.	Presoflex** 2,6
9.	Metro 1,7	9.	Metro 1,8	9.	Kerum 2,4
10.	Ipercoop 1,6	10.	Ipercoop 1,4	10.	Tommy 2,4

Opombi:

* Ocena - vključno z Ero.

** Vetu 2007 smo prevzeli trgovca Presoflex. V letu 2006 je skupni tržni delež Mercatorja in Presoflexa znašal 6,7 %.

S trgovcem Plodine sodelujemo v okviru skupnega nabavnega združenja.

Vir: GfK, Panel gospodinjev. 2004-2006

SWOT analiza Mercatorja na hrvaškem trgu

PREDNOSTI

- visok nivo ponudbe, storitve in opremljenosti prodajnega prostora
- kakovostna trgovska znamka – linije trgovske znamke, ki pokrivajo potrebe v različnih segmentih in v različnih cenovnih nivojih
- razvit program zvestobe kartice Mercator Pika
- premium kartica zvestobe za najbolj zveste kupce – zlata kartica Mercator Pika
- dobra podoba v javnosti – ugledna blagovna znamka in vpetost v lokalno okolje
- močna korporativna kultura
- razvoj različnih prodajnih programov – izkoriščanje sinergij
- uvedba spletne trgovine

SLABOSTI

- nezadostno razvita maloprodajna mreža
- visoka diverzifikacija dejavnosti
- nezadostna informacijska podpora, nezmožnost razvija ustreznega sistema ustvarjanja odnosa s kupci (CRM)

PRILOŽNOSTI

- trgovski centri postajajo vse bolj priljubljeni (nakup »vsega na enem mestu«)
- nadaljnja širitev kartice Mercator Pika (tudi uvedba poslovne kartice Mercator Pika)
- razvoj sistema ustvarjanja odnosa s kupci (CRM) na osnovi obstoječega programa zvestobe in učinkovito izkoriščanje prednosti takšnega sistema pred konkurenco
- intenzivna širitev trgovske znamke ter razvoj v smeri večnivojske ponudbe, ki dosega različne segmente kupcev
- širitev s franšizami v primeru vseh programov
- širitev in razvoj novih prodajnih formatov (priročne prodajalne, prodajalne udobja, hard

NEVARNOSTI

- zelo močna obstoječa konkurenca z možnostjo vstopa novih konkurentov (diskontnih trgovcev)
- napovedi tujih investitorjev o odpiranju velikih trgovskih centrov z zelo atraktivnimi najemniki
- itra odzivnost konkurenčnih trgovcev na izzive

- diskonti, Dom in ambient, ekološke trgovine)
- nadaljnji razvoj v delih Hrvaške, kjer je kupna moč visoka (Istra, osrednja Hrvaška – Zagreb) – z vsemi prodajnimi formati
- nadaljnji razvoj spletne trgovine
- zagotavljanje konkurenčnosti ponudbe z izvajanjem učinkovitega in raznolikega trženjskega spleta: program zvestobe, projekti zvestobe, dolgoročne in kratkoročne akcije pospeševanja prodaje, trgovska znamka
- širitev novih storitev (M holidays, M mobil ipd.) in uvedba novih tehnologij (samopostrežne blagajne TIK-TAK, info kioski, »in-store« TV ipd.)

Srbija

Pregled trga

Koncentracija na trgu Srbije je nizka, pet največjih trgovcev na trgu je v letu 2005 zavzemalo okoli 19-odstotni tržni delež. Delež majhnih prodajalnih na trgu je še vedno prevladujoč. Ocenjujemo, da je bil tržni delež Mercatorja v letu 2006 približno 8 %.

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

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

Opomba: v letu 2006 je bil skupni tržni delež družb Mercator – S in M – Rodić cca. 8 %.
Vir: GfK, Panel gospodinjev, 2004 - 2005.

SWOT analiza Mercatorja na srbskem trgu

PREDNOSTI

- uveljavljeno dobro ime na trgu že iz časov skupne države
- močna korporacijska kultura
- z dogovorom o partnerstvu s podjetjem Rodić M&B je Mercator postal drugi trgovec v Srbiji
- razvoj različnih prodajnih programov ⇒ izkoriščanje sinergij
- visok nivo ponudbe in storitve
- močni marketinški projekti, razvit program zvestobe, plačilno-kreditne kartice
- razvit program zvestobe kartice Mercator Pika, ki smo ga uvedli tudi v družbo M – Rodić
- premium kartica zvestobe za najbolj zveste kupce – zlata kartica Mercator Pika
- kakovostna trgovska znamka – linije trgovske znamke, ki pokrivajo potrebe v različnih segmentih in v različnih cenovnih nivojih
- proizvodni splet je prilagojen lokalnim okusom, veliko izdelkov je domačega porekla

SLABOSTI

- nima distribucijskega centra, kar vpliva na optimalni nivo zaloga in visoke odvisne stroške
- premalo razvit in neintegriran informacijski sistem
- nižja produktivnost
- nižja stroškovna učinkovitost
- birokratski sistem, ki zavira intenzivnejšo širitev
- manjše število izdelkov trgovske znamke

PRILOŽNOSTI

- nerazvitost sektorja trgovine
- neizkoriščen velik tržni potencial v Beogradu, ki ponuja še priložnost izgradnje Mercator Centrov v mestu

NEVARNOSTI

- makroekonomska in politična tveganja
- visoke obrestne mere
- neurejeni predpisi in njihova pogosta menjava
- neparirane uvozne ovire

- neizkoriščen tržni potencial v ostalih mestih Srbije
- jasno diferenciranje formatov M – Rodić in Mercator
- širitev obstoječega Mercator centra Beograd in prenovitev ponudbe najemnikov
- razvoj diskontnih tipov prodajaln (prodajalne M-Rodić) v krajih z nižjo kupno močjo
- širitev maloprodajne mreže s franšizami v primeru vseh programov
- širitev in razvoj novih prodajnih formatov (priročne prodajalne, prodajalne udobja, hard diskonti, Dom in ambienta, ekološke trgovine)
- zagotavljanje konkurenčnosti ponudbe z izvajanjem učinkovitega in raznolikega trženjskega spleta: program zvestobe, projekti zvestobe, dolgoročne in kratkoročne akcije pospeševanja prodaje, trgovska znamka
- širitev uporabnosti kartice Mercator Pika
- razvoj sistema ustvarjanja odnosa s kupci (CRM) na osnovi obstoječega programa zvestobe in učinkovito izkoriščanje prednosti takšnega sistema pred konkurenco
- širitev trgovske znamke ter razvoj v smeri večnivojske ponudbe, ki dosega različne segmente kupcev
- uvedba UBS-a
- z nakupi najboljših lokacij v največjih mestih pridobiti prednost v odnosu na prihajajočo konkurenco
- razvoj spletne trgovine
- širitev novih storitev (M Holidays, M mobil ipd.) in uvedba novih tehnologij (samopostrežne blagajne TIK-TAK, info kioski, »in-store« TV ipd.)
- krepitev domačih in tujih verig, ki so že prisotni na trgu
- prihod tujih trgovskih verig
- trgovine Cash & Carry z do 20 % nižjimi cenami
- nizka kupna moč v notranjosti Srbije
- Metro namerava jeseni odpreti centre v Nišu in Novem Sadu
- širjenje tujih hipermarketov (TC Super Vero) in prodajnih objektov formata Cash & Carry (Tempo, Metro, Swisslion)
- siva ekonomija

Bosna in Hercegovina

Pregled trga

Koncentracija na trgu Bosne in Hercegovine je nizka - tržni delež petih največjih trgovcev na trgu je bil v letu 2006 ocenjen na 16,3 %. Izrazite vodilne pozicije na trgu ne moremo pripisati nobenemu trgovcu. Tržni delež Mercatorja je v letu 2006 znašal približno 2 %.

Tržni delež največjih trgovcev na trgu BiH v letih od 2005 do 2006 (v %)

2005		2006		
1.	Interex	6,1	1. Interex	5,8
2.	VF Komerc	3,9	2. VF Komerc	3,7
3.	Tropic Centar	2,6	3. Tropic Centar	2,6
4.	Bingo	2,3	4. Bingo	2,4
5.	Mercator	2,0	5. Mercator	1,8
6.	Omega	1,7	6. Omega	1,7
7.	Robot	0,6	7. Merkur	1,0

Opomba: V letu 2005 je bila izvedena prva raziskava o tržnih deležih na trgu BiH.
Vir: GfK, Panel gospodinjstev, 2005-2006

SWOT analiza Mercatorja na trgu Bosne in Hercegovine

PREDNOSTI

- dobro ime na trgu
- kakovostna ponudba in visok nivo storitve
- razvoj različnih prodajnih programov ⇒ koriščenje sinergij
- trenutno so Mercator centri v BiH edinstvena trgovski centri z najširšim asortimanom
- moderni trgovski centri na dobrih lokacijah
- dobro razvit program zvestobe kartice Mercator Pika
- zelena kartica Mercator Pika – edinstvena kot plačilno-kreditna kartica glede na kartice ostalih trgovcev
- razvita trgovska znamka
- dobra likvidnost podjetja
- Mercator je aktiven član lokalne skupnosti

SLABOSTI

- trenutna velikost podjetja in razvitost prodajne mreže ne omogočata ekonomije obsega
- slabo razvita maloprodajna mreža
- prisotnost v samo treh mestih v BiH
- nezadostno razvit in neintegriran informacijski sistem
- manjše število izdelkov trgovske znamke
- hitrejša širjenje in razvoj domačih trgovcev
- prihod tujih trgovcev iz regije in prevzemi lokalnih trgovcev
- prilagodljivost lokalnih trgovcev, ki se hitreje odzivajo novim razmeram na trgu
- majhen tržni delež ne omogoča dobre pogajalskega položaja do dobaviteljev

PRILOŽNOSTI

- še vedno slabo razvit trg
- majhno število tujih trgovcev
- širitev v druga mesta v BiH, kjer z vidika števila prebivalcev in kupne moči obstaja tržni potencial
- razvoj in širitev maloprodajne mreže ⇒ v najkrajšem možnem času priti do najbolj privlačnih lokacij za izgradnjo manjših trgovskih centrov v večjih krajih z zaledjem in tržnim potencialom ali pa prevzeti nekatere lokalne trgovce
- sodelovanje z domačimi proizvajalci
- vse večja priljubljenost trgovskih centrov
- izkoristiti dober obstoječi imidž v javnosti in še izboljšati nivo storitve
- nadaljnji razvoj trgovske znamke
- nadaljnji razvoj kartice Mercator Pika, sodelovanje s poslovnimi partnerji
- spletna trgovina

NEVARNOSTI

- makroekonomska in politična tveganja
- še vedno nestabilne politične razmere v državi
- neurejeni predpisi in njihovo pogosto spreminjanje
- prihod tujih regionalnih trgovcev (hrvaških in srbskih) in širitev preko prevzemov lokalnih trgovcev
- nadaljnja širitev maloprodajne mreže lokalnih trgovcev, (Robot, Bingo, Merkur)
- vse večja konkurenca
- nastajanje povezav med trgovci, ki jim omogoča cenovno konkurenčnost
- prihod tujih mednarodnih konkurentov na trg
- prihod tujih konkurentov na trg
- nizka kupna moč

Črna gora

Pregled trga

Po večletnih pripravah je Črna gora 3.6.2006 razglasila neodvisnost. Črna gora je majhna sredozemska država, kjer okoli 45 % celotnega prebivalstva predstavljajo Črnogorci, ostalo pa Srbi (30 %), Bosanci (13 %) in Albanci (7 %). Najhitrejšo rast naj bi v prihodnjih letih beležil turistični sektor, pri čemer pa ne bo šlo zgolj za razvoj obmorskih kapacitet, temveč tudi ostalih turističnih destinacij.

Projekcije makroekonomskih indikatorjev za obdobje 2005 do 2008

Makroekonomski indikatorji	2005	2006	2007	2008
Število prebivalcev (v mio):	0,62	0,625	0,626	0,627
BDP (v mlrd EUR po tekočih cenah):	1.460	1.594	1.881	2.049
BDP per capita (v EUR):	2.344	2.550	3.005	3.267
Rast BDP (v %):	4,1	6,0	6,0	6,0
Stopnja nezaposlenosti (v %):	18,4	17,0	15,5	15,3
Stopnja inflacije (letno povprečje, v %):	3,4	2,1	3,0	3,0

Vir: www.izvoznookno.si, 2007

*Stanje konkurence: pregled največjih trgovcev v Črni gori (2007)**

Ime trgovca	TRŽNI DELEŽ %
Carine	-
Panto Market	-
MEX	-
VOLI	-
Mješovito	-
Plus commerce	-
Đurkovič	-
Kača	-
ANB	-

*Tržni delež % – na razpolago ni ustreznih podatkov

Homogenost črnogorskega trga je razmeroma nizka. Poleg zgoraj omenjenih trgovskih sistemov je disperzija malih ponudnikov in posrednikov velika. Veliko blaga široke potrošnje se prodaja na odprtih tržnicah, pogosto brez nadzora ustreznosti ali zagotovljene kakovosti. V Črni gori prevladujejo prodajni formati pod 300 m², tako, da obstaja velika priložnost pri uveljavljanju modernejših formatov tipa supermarket, hipermarket in TC.

SWOT analiza Mercatorja na trgu Črne Gore

PREDNOSTI

- makroekonomska stabilizacija in naraščanje tujih naložb (FDI)
- rast BDP (6 % – 2006)
- nizek zunanji dolg
- Črna Gora se pogaja za sklenitev stabilizacijsko asociacijskega sporazuma z EU
- visoka rast zasebnih kreditov in potrošnje
- nizka inflacija (2.1 %)
- članica združenja CEFTA
- nizka koncentracija trgovcev (vodilni trgovci imajo relativno nizek tržni delež – neizkoriščen tržni potencial)
- majhno število tujih trgovcev
- splošen ugled slovenskih podjetij
- razvijajoči se turistični sektor

SLABOSTI

- nizka konkurenčnost države in šibak zasebni sektor
- rast plač je višja od rasti konkurenčnosti
- velik delež sive ekonomije (27 % ljudi dela v sivi ekonomiji, kar predstavlja 30 % BDP)
- visoka brezposelnost (14.7 % delovne sile je brezposelne)
- visoke obrestne mere
- regijska razvitost je zelo različna - nizka kupna moč v notranjosti države (možnost za razvoj trgovcev diskontnega tipa)

PRILOŽNOSTI

- priložnost za vstop Mercatorja pred večjimi tujimi trgovci
- možnost strateškega povezovanja Mercatorja z obstoječimi lokalnimi trgovci (ekonomija obsega, večanje pogajalske moči pri nabavnih pogojih)
- priložnost Mercatorja za uspeh na črnogorskem trgu zaradi:
 - uveljavljene in visoko ugledne znamke na trgih bivše Jugoslavije
 - dolgoletne izkušnje Mercatorja na trgih bivše Jugoslavije in poznavanje specifičnosti trga
 - visoke kakovosti ponudbe in storitev (črnogorski trg je precej nerazvit)
 - uspešnega razvoja različnih modernih prodajnih formatov (supermarket, hipermarket, TC, convenience store)
 - razvitega programa zvestobe
 - kakovostne trgovske znamke Mercator
 - razvoja različnih prodajnih programov

NEVARNOSTI

- širitev obstoječih in vstop novih konkurentov
- trg je relativno majhen in potrebno je pravočasno zavzeti pozicijo
- uvozne ovire in dajatve
- močan vpliv na prodajo v času turistične sezone

NAČRTOVANE AKTIVNOSTI SKUPINE MERCATOR

RAZVOJ IN NALOŽBE

Naložbena dejavnost leta 2008 bo usmerjena na vse obstoječe trge Mercatorjevega delovanja in pomeni nadaljnje uresničevanje v letu 2006 zastavljene strategije razvoja.

V letu 2008 načrtujemo v Skupini Mercator investicije v osnovna sredstva v višini 264,9 mio EUR, od česar se 75 % nanaša na vlaganja v nove prodajne zmogljivosti, ostalo pa na prenove obstoječih trgovskih objektov, vlaganja v distribucijske centre ter vlaganja v informacijsko tehnologijo.

Pregled naložb Skupine Mercator po posameznih trgih:

Država	Plan 2008 (v tisoč EUR)	Struktura (v%)
Slovenija	139.578	53,0%
Skupaj naložbe v trgovski dejavnosti	128.215	48,7%
Skupaj naložbe v netrgovski dejavnosti	11.363	4,3%
Hrvaška	76.154	28,9%
Bosna in Hercegovina	16.642	6,3%
Srbija	25.155	9,5%
Črna gora	6.000	2,3%
SKUPAJ	263.529	100,0%

Skupina Mercator v letu 2008 načrtuje z dezinvestiranjem osnovnih sredstev iztržiti 14,6 mio EUR, tako da neto investicije znašajo 249 mio EUR.

V letu 2008 predvidevamo odpreti 34 novih trgovskih objektov, ki jih bomo pridobili z gradnjo, nakupi, najemi ter razširitvijo in preureditvijo obstoječih objektov.

Večji investicijski projekti v Sloveniji, katerih otvoritev načrtujemo v letu 2008

- **Mercator Center Postojna**

ki bo zgrajen na Mercatorjevi lokaciji na Tržaški cesti. Projekt izgradnje zajema rušenje obstoječih objektov, razen enega, ki bo preurejen v garažo. Center bo imel 11.262 m² skupne površine. V centru bodo hipermarket, Intersport, Modiana, Beautique, tehnična prodajalna, Cash & Carry ter 22 lokalov za oddajo v najem. Kupcem bo na razpolago 383 parkirnih mest, od tega 300 parkirišč v garaži. Otvoritev je predvidena v tretjem kvartalu 2008.

- **Mercator Center Murska Sobota**

ki bo zgrajen na Mercatorjevi lokaciji nekdanjega skladišča. Projekt izgradnje zajema rušenje obstoječih objektov in postavitve novogradnje z 10.000 m² skupne površine. Znotraj bodo

hipermarket, Intersport, Modiana, Beautique ter lokali za oddajo v najem. Kupcem bo v dveh kletnih etažah na razpolago 517 parkirišč. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu 2008.

- **Hipermarket in Intersport v nakupovalnem centru Supernova Ljubljana – Rudnik,** ki bosta delovala v najetih poslovnih prostorih zgoraj navedenega centra. Znotraj bosta hipermarket ter Intersport. Otvoritev je predvidena v prvem kvartalu 2008.

- **Trgovski Center Šentjernej**

bo imel 1.809 m² skupne površine. V njem bodo delovali velik supermarket, Modiana in dva najemniška lokala. Kupcem bo na razpolago 92 zunanjih parkirnih mest. Otvoritev je predvidena v drugem kvartalu 2008.

- **Trgovski Center Litija**

bo imel 3.156 m² skupne površine. V njem bodo delovali velik supermarket, Modiana, Intersport in petnajst najemniških lokalov. Kupcem bo na razpolago 142 parkirnih mest, od tega 118 v garaži pod trgovsko etažo. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu 2008.

- **Trgovski Center Bled**

bo imel 3.629 m² skupne površine. V njem bodo delovali supermarket, Modiana, Intersport in najemniški lokali. Kupcem bo na razpolago 160 parkirnih mest, od tega 101 v garaži pod trgovsko etažo. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu 2008.

- **Trgovski Center Cerklje**

bo imel 1.457 m² skupne površine. V njem bodo delovali supermarket, Modiana in trije najemniški lokali. Kupcem bo na razpolago 59 zunanjih parkirnih mest. Otvoritev je predvidena v tretjem kvartalu 2008.

- **Trgovski center Škofja Loka**

v okviru centra bosta poslovala supermarket in Hura! diskont. Supermarket bo imel 2.250 m² skupne površine, Hura! diskont pa 750 m² skupne površine. Kupcem bo na razpolago 170 zunanjih parkirnih mest.

Poleg zgoraj navedenih nakupovalnih centrov nameravamo leta 2008 odpreti nove supermarkete v Ljubljani (Poljanska), Šmartnem ob Paki, Kobaridu, Dragomeru, Škocijanu, Preddvoru ter razširiti hipermarket Era na Ptuj.

V Mercator Centru Koper bomo na mestu najemniškega lokala Hervis umestili svojo športno prodajalno - Intersport.

Investirali bomo tudi v program Hura! diskontov, in sicer načrtujemo otvoritve v Kranju in Ribnici, skupaj s tehničnimi prodajalnami pa še v Sevnici, Tolminu in Slovenj Gradcu. Za nadaljnjo širitev maloprodajne mreže Hura! diskontov smo predvideli tudi nakup 9 novih lokacij.

V Mariboru bomo na lokaciji distribucijskega centra uredili nov Cash & Carry, v Grosuplje pa prenesli proizvodnjo delikates.

V okviru prenov je potrebno izpostaviti nadaljnje posege v blagovnici Maximarket. V tretjem četrtletju načrtujemo odpreti popolnoma preurejeni hipermarket in pričeti z deli tudi v ostalih trgovskih etažah.

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

HRVAŠKA

- **Mercator Center Sesvete - Zagreb**

bo imel 8.420 m² skupne površine in 350 parkirišč, od tega 175 v kleti pod trgovsko etažo. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket, Intersport, Modiana in lokali dopolnilne ponudbe za oddajanje v najem. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu 2008.

- **Mercator Center Velika Gorica**

bo imel okrog 9.000 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport, Modiana, tehnična prodajalna, restavracija in več lokalov dopolnilne ponudbe za oddajanje v najem. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu 2008.

- **Trgovski Center Koprivnica**

bo imel 3.628 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket, Intersport, Modiana, kava bar in lokali dopolnilne ponudbe za oddajanje v najem. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu 2008.

- **Trgovski Center Labin**

bo imel 3.440 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket, kava bar in lokali dopolnilne ponudbe za oddajanje v najem. Kupcem bodo v garaži na razpolago 104 parkirna mesta ter 18 zunanjih parkirišč. Otvoritev je predvidena v tretjem kvartalu 2008.

- **Trgovski Center Križevci**

bo imel 3.064 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket in več lokalov dopolnilne ponudbe za oddajanje v najem. Otvoritev je predvidena v tretjem kvartalu 2008.

SRBIJA

- **Mercator Center Niš**

bo deloval v najetem objektu, ki ga bo po Mercatorjevih usmeritvah zgradil zunanji investitor. Skupna površina Centra bo velika 21.167 m². Kupcem bo na razpolago 523 parkirnih mest, od tega 210 v pritličju objekta pod trgovsko etažo. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport, Modiana, parfumerija Beautique, tehnična prodajalna, restavracija in več lokalov dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena v prvem kvartalu 2008.

- **Trgovski Center Kragujevac**

bo deloval v najetem objektu, ki ga bo po Mercatorjevih usmeritvah zgradil zunanji investitor. Skupna površina Centra bo 18.175 m². Kupcem bo na razpolago 394 parkirnih mest, od tega 269 v pritličju objekta pod trgovsko etažo. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket M - Rodić, Intersport, Modiana, parfumerija Beautique, tehnična prodajalna in več lokalov dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena v drugem kvartalu 2008.

- **Trgovski Center Kruševac**

bo deloval v najetem objektu, ki ga bo po Mercatorjevih usmeritvah zgradil zunanji investitor. Skupna površina Centra bo velika 12.048 m². Kupcem bo na razpolago 332 parkirnih mest, od tega 165 nadkritih. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket M - Rodić, Intersport, Modiana, parfumerija Beautique, tehnična prodajalna in več lokalov dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena v tretjem kvartalu 2008.

BOSNA IN HERCEGOVINA

- **Mercator Center Brčko**

bo deloval v najetem objektu, ki ga bo po Mercatorjevih usmeritvah zgradil zunanji investitor. Skupna površina Centra bo velika okrog 5.800 m². Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport, Modiana in več lokalov dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena v tretjem kvartalu 2008.

- **Mercator Center Banja Luka**

bo deloval v najetem objektu, ki ga bo po Mercatorjevih usmeritvah zgradil zunanji investitor. Skupna površina Centra bo velika okrog 16.000 m². Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport, Avenija mode, drogerija Beautique, restavracija in več lokalov dopolnilne ponudbe za oddajanje v podnajem. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu 2008 oziroma v prvem kvartalu 2009, odvisno od dinamike gradbenih aktivnosti.

- **Hipermarket, Intersport, Modiana, Beautique Iliđa**

bodo najemniški lokali znotraj tujega nakupovalnega centra. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu 2008.

Del sredstev bomo namenili tudi nakupom novih lokacij, in sicer na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, v Srbiji ter Črni Gori.

TRŽENJE

Temelji dolgoročne trženjske strategije

S ponudbo dodane vrednosti za kupca in zagotavljanjem sodobne in prijetne nakupne izkušnje želimo Mercator pozicionirati kot najbolj konkurenčnega ponudnika na trgu.

Kupcem bomo zagotavljali ponudbo, ki ustreza današnjemu, modernemu načinu življenja:

- večanje ponudbe svežega programa, gourmet ponudbe ter pripravljenih izdelkov,
- razvoj premium ponudbe v vseh segmentih,
- v vsakem trenutku kakovostna ponudba vseh svežih programov s ciljem ponuditi kupcem najvišjo vrednost za denar,
- privlačna ponudba izdelkov dom in ambient ter kakovostna ponudba tehničnih izdelkov
- široka izbira oblačil priznanih domačih in tujih modnih znamk, ki cilja na segment zaposlenih kupcev s srednjo in višjo kupno močjo,
- ponudba najnovejše in najsodobnejše športne opreme, skupaj s strokovno opravljenimi storitvami in nasveti,
- zvišanje ravni ponudbe dopolnilnega in komplementarnega programa našim prodajalnam in nakupovalnim središčem.

Skrb za okolje in zdravje:

- večanje ponudbe ekološko pridelanih izdelkov,
- ozaveščanje kupcev o družbeno odgovornem ravnanju do okolja,
- razvoj okolju prijaznih materialov, postopkov in tehnologij.

Inovativnost pri ponudbi izdelkov in storitev:

- razvoj in širitev novih tehnologij: tik tak blagajne, info kioski, interna televizija Mercator TV s ciljem ostati v regiji najbolj inovativen trgovec,
- razvoj novih prodajnih formatov,
- razvoj storitev: M mobil, klubi, skupnosti, programi zvestobe in novi partnerji, ki zagotavljajo komplementarno ponudbo.

Kupci Mercatorja

Za uspešnost Mercatorjevega poslovanja je spremljanje potrošnikov ter konkurence izrednega pomena. V podporo odločanja bomo tudi v prihodnosti izvajali tržne raziskave kupcev, trga in konkurence, pripravljali poslovna poročila ter komunicirali s kupci.

Na podlagi dosedanjih raziskav smo oblikovali več ciljnih skupin kupcev, katerim želimo prilagajati trženjski splet - ponudbo, storitev in trženjske aktivnosti: primarno smo osredotočeni na **družine z odraščajočimi otroki**, za nas pa so pomembne tudi ciljne skupine **družine in enočlanska gospodinjstva z visokim dohodkom brez otrok, upokojeanci in študentje**.

Aktivnosti na področju strateškega marketinga

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

Tržne raziskave

Z znanjem, strokovnostjo, inovativnostjo, kreativnostjo in kooperativnostjo pripravljati celovite podatke v podporo odločanja vodstvu o nadaljnjem razvoju Skupine Mercator, trženjskih strategijah za upravljanje blagovnih znamk v Skupini Mercator ter za oblikovanje dodane vrednosti za kupce je vizija službe za tržne raziskave, kateri bomo sledili tudi v letu 2008. Nadaljevali bomo s standardnimi raziskavami kot so Zadovoljstvo Mercatorjevih kupcev, Nakupne navade, Mystery Shopper, Raziskave o Mercatorjevih strateških projektih - trgovska znamka, Mercator Pika, klubi, in letakih pospeševanja prodaje, Raziskava o zadovoljstvu dobaviteljev (prvič v letu 2007), Raziskave o učinkovitosti tržno-komunikacijskih aktivnostih. Poudarek v naslednjem letu bo na raziskovanju tujih trgov JV Evrope, na katerih je Mercator prisoten in se želi širiti in ki so vse bolj pomembni za njegovo poslovno uspešnost.

Ustvarjanje odnosa s kupci - Kartica Mercator Pika

Usmerjenost na kupce, vzpostavljanje, vzdrževanje, ohranjanje ter izboljševanje odnosov z njimi je osnova trženja, temelječega na odnosih (relationship marketing), čemer bomo tudi v letu 2008 sledili z neposrednim komuniciranjem z obstoječimi in možnimi kupci prek različnih trženjskih poti ter ugotavljali, kako se odzivajo. Za izgradnjo trajnega odnosa bomo še naprej sledili viziji in poslanstvu kartice Mercator Pika (kot ključnemu instrumentu za večanje zvestobe Mercatorju) in z razvojem tehnologij, ponudbe glede na potrebe in življenjski stil prilagajali kupcem in sledili usmerjenosti Mercatorja:

- od množic k posameznikom (pošiljanje prirejenih sporočil glede na potrebe imetnika oziroma različnih segmentov imetnikov MPK),
- od izdelkov k kupcem (usmeritev k kupcu, optimiziranje odnosa in glede na potrebe kupcev izpopolnjevanje svoje storitve in ponudbo izdelkov),
- od pridobivanja novih kupcev k ohranjanju, nagrajevanju in večanju aktivnosti obstoječih zvestih kupcev,
- zmanjševanje stroškov in povečevanje prihodkov prek boljših odnosov s kupci.

Nove storitve in klubi

V skladu z evropskimi in svetovnimi trendi v trgovini na drobno tudi v Mercatorju vzpostavljamo model direktnega komuniciranja z identificiranimi skupinami kupcev. Opredeljujemo jih glede na njihov življenjski slog in interesna področja. V ta namen razvijamo nove storitve in klube. Na trgu obstaja velik potencial za razvoj in povezavo z osrednjo Mercatorjevo dejavnostjo (market program, programi tehnike, tekstila, drogerijskih in športnih izdelkov) predvsem na področju telekomunikacij, finančnih in zavarovalniških storitev, turizma, pravnih storitev, goriva (bencinske črpalke) in podobno.

Tako smo že uvedli dve novi storitvi in blagovni znamki - telekomunikacijsko z M mobil predplačniškim paketom in M holidays, turistično ponudbo. S temi aktivnostmi želimo neposredno izpolniti dva cilja:

- dvigovati ugled Mercatorja v očeh kupcev,
- s ciljni skupini prilagojeno ponudbo pospeševati prodajo.

Posredno na ta način močno povečujemo lojalnost kupcev in večamo krog zastavonoš blagovne znamke Mercator in ostalih naših blagovnih znamk. Da pa lahko našeto zagotovimo je nujno potrebna odlična integrirana informacijska podpora.

M MOBIL

M mobil je predplačniški paket mobilne telefonije, ki je nastal v sodelovanju družbe Mercator, d.d., in družbe Si.mobil, d.d., in omogoča poceni klicanje ter uveljavljanje ugodnosti povezanih z nakupovanjem v Mercatorju.



Dolgoročno si v okviru projekta M mobil prizadevamo za povečevanje števila uporabnikov. Vzporedno s ciljem povečevanja števila kupcev M mobil pa izvajamo aktivnosti za povečevanje frekvence in vrednosti nakupov, ter za ohranjanje zvestobe kupcev Mercatorja. V letu 2008 bomo izvajali aktivnosti za doseganje skupnega števila kupcev M mobila v višini 15.000 - 20.000 uporabnikov.

M HOLIDAYS

Namen uvedbe blagovne znamke M holidays je ponujanje turističnih storitev in ugodnosti sprostivne, dopusta, prostega časa, zvestim strankam v povezavi z ugodno ponudbo osnovnih Mercatorjevih prodajnih programov.

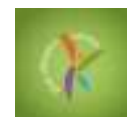


V Sloveniji si želimo v letu 2008 pridobiti 5000 članov, ki se prijavijo na e-novice M holidays. V letu 2008 bomo turistično ponudbo pod blagovno znamko ponudili tudi na Hrvaškem. Glavna ciljna skupina, na katero usmerjamo ponudbo, so družine z otroki do 14. leta starosti.

Spletna stran **www.mholidays.si** – v letu 2008 bo spletna stran M holidays omogočala natančen in celovit pregled aktualne ponudbe ter možnost on-line zakupa in plačila paketov. Z uvedbo možnosti plačevanja in pridobivanja bonitetnih pik s prenovljenim sistemom Mercator Pika bomo to možnost takoj vključili in ponudili kupcem.

KLUB UŽIVAJMO ZDRAVO

Namen kluba Uživajmo zdravo je združevati ljubitelje zdravega in aktivnega življenja, ki želijo več: več informacij, več aktivnosti in več ugodnosti. Klub je namenjen dvigovanju ugleda trgovske verige Mercator, povečevanju zavedanja o prednostih kartice Mercator Pika ter pospeševanju prodaje izdelkov iz



Mercatorjevih programov. Klub ima poleg prodajno - pospeševalne še izobraževalno funkcijo, ki jo v večini opravljajo strokovnjaki, s katerimi sodelujemo v okviru kluba.

Klub Uživajmo zdravo želimo razširiti v vse države Mercatorjevega poslovanja, v drugi polovici leta 2008 na Hrvaško. V letu 2008 imamo cilj povečati članstvo, in sicer v Sloveniji na 20.000 članov in na Hrvaškem pridobiti 3.000 članov.

MAXI KLUB

Blagovnica Maximarket je s svojo kartico zvestobe in pristopom do kupcev ustvarila kakovosten nivo prilagojenega in posebljenega pristopa h kupcem. Mercator v tem vidi priložnost, tudi na podlagi trendov nakupovanja in druženja v središčih mest, da obogati tovrsten pristop.



Članom kluba Maxi pripravlja tematska druženja in posebno ponudbo, večanje zvestobe pa ustvarja s posebnim še dodatnim programom zvestobe, ki so ga deležni vsi zvesti kupci.

Cilji Maxi kluba so povečati zadovoljstvo in potrošnjo obstoječih kupcev Maximarketa, pridobiti nove kupce, pridobiti člane Kluba Maxi, povečati prodajo v blagovnih skupinah, ki jih zastopajo le Maximarket, obogatiti bazo članov kartice Mercator Pika (z dodatnimi segmenti), zagotoviti posebno skrb aktivnosti druženja (dogodki, revije, izobraževalni tečaji), vzpostaviti bolj osebne komunikacije med Mercatorjem in člani Kluba Maxi (mesečna direktna pošta) ter večati ugled družbe Mercator. V letu 2008 želimo v klubu Maxi združevati 10.000 zvestih članov.

E - SKUPNOST

V letu 2008 bomo oblikovali in vzpostavili elektronsko skupnost Mercatorja, katere namen je čim širšemu krogu ljudi ponuditi možnost spletnega druženja, postavljenega v privlačno e-okolje, z zanimivimi vsebinami in informacijami, povezanimi s prilagojenimi ponudbami z vidika prodaje in oglaševanja.

Smisel skupnosti je v tem, da se vsi, ki so na uporabnikovo stran povezani, z dialogom vključujejo in podajajo mnenja, komentarje, tudi ocene; s tem se ljudje med seboj spoznajo, malce tekmujejo in se počutijo sprejete v neko skupnost. Stran torej predvideva veliko število personaliziranih spletnih portalov, kjer ima vsak uporabnik svojo in posebej sebi prirejeno spletno stran, uporablja pa jo tudi za komunikacijo z vsemi drugimi. Prednost je, da oglas lahko takemu uporabniku ciljamo izredno natančno in ciljno glede na profil, vsebino, skupnost ter iskalne fraze.

LUMPI KLUB

Namen ustanovitve kluba Lumpi je, da ciljni skupini družin z otroci do predšolske starosti ponudimo koristne informacije o preživljanju prostega časa, koristnih aktivnostih in ekonomičnemu koriščenju družinskega proračuna.

Načrtujemo, da bomo v Sloveniji v letu 2008 pridobili 5.000 članov. Klub bo namenjen družinam z otroki in bo zgrajen okoli blagovne znamke Lumpi. Pokrival bo področje

nosečništva in zgodnjega starševstva ter bo članom omogočal ugodnejše nakupe izdelkov in pridobivanje strokovnih informacij.

TV TRGOVINA

Mercator bo nadgradil spletni prodajni kanal s posebnim televizijskim kanalom, kjer bo ponujal izdelke široke potrošnje preko televizijskih sprejemnikov. Na ta način bomo sledili usmeritvam udobnih in priročnih nakupov - iz naslonjača. Tovrstna storitev bo izredno primerna tudi za vse hendikepirane osebe, predvsem pa vso starejšo populacijo, ki jim je uporaba računalnika in spleta težavna ali nemogoča. S to storitvijo se bo Mercator lahko vključil v projekt Dom IRIS, kjer Inštitut Republike Slovenije za rehabilitacijo izvaja projekt Inteligentnih rešitev in inovacij za samostojno življenje.

KONTAKTNI CENTER

Kontaktni center je križišče komunikacij, zaznava in beleži informacije. Omogoča spremljanje in beleženje vseh opravljenih interakcij z možnostjo kasnejše analize. Beleženje interakcij omogoča tudi pridobivanje in ažuriranje osebnih podatkov strank in izgradnjo enovite baze strank z ažurnimi podatki. Prav tako gre za podporo marketinškim aktivnostim in spremljanje odzivnosti ter beleženje in obravnavo stikov glede na stranko (imetnika Pika kartice).

Mercator bo storitev 080 (brezplačne informacije za kupce) nadgradil ter postavil lastni kontaktni center, katerega cilji so optimizacija delovnih procesov v zvezi s komunikacijskimi interakcijami med podjetjem in strankami, povečanje uspešnosti pri trženju s pomočjo CRM, kjer se zbira zgodovina stranke in njeni bistveni podatki ter oblikuje profil stranke, optimizacija marketinške podpore in trženja produktov in zagotavljanje vhodnih informacij za trženje, vključno s pripravo produktov.

Razvoj linij trgovske znamke



V okviru razvoja linij trgovske znamke, s katerim smo začeli leta 1998, v Mercatorju tržimo 7 linij trgovske znamke, ki jih bomo razvijali tudi v letu 2008:

- izdelki linije Mercator
- izdelki generične linije
- izdelki linije Mizica, pogrnj se!
- izdelki linije Zdravo Življenje
- izdelki linije Lumpi

- izdelki linije Popolna nega
- izdelki linije Ambient

Pri vseh izdelkih trgovske znamke bomo dobavitelje in proizvajalce spodbujali k uporabi reciklabilne embalaže in k povečanju razvoja izdelkov v »refill« pakiranjih. Prav tako vzpodbujamo inovativnost pri pakiranju (volumensko in oblikovno) in povečanje ponudbe bolj priročnih pakiranj. Vse linije (razen generičnih izdelkov) bomo v komunikaciji s potrošniki »navezovali« na kakovost. Na embalažo najbolj prodajanih izdelkov trgovske znamke bomo podali čimveč koristnih informacij za potrošnika – labeling (npr. o zdravi prehrani, o drugih linijah, ki jih »ponujamo«, in podobno). Uvajali bomo tudi linijo »gourmet« kot nadgradnjo oziroma podlinijo linije »Mizica, pogrni se!« ter »premium« linijo kot nadgradnja linije Mercator. Ponudbo izdelkov vseh linij bomo razširili z izdelki »svetovnih« kuhinj (npr. mehiške kuhinje, turške, grške, italijanske,...). Uvedli bomo izdelke »eko« v sklopu vseh linij ter stalno spremljali kakovost vseh izdelkov trgovske znamke (monitoring).

Pospeševanje prodaje

Na osnovi izkušenj pri izvajanju pospeševalno prodajnih projektov v letu 2006, zaznanih prednosti in slabosti, aktivnosti konkurence, internih analiz o uspešnosti izvedenih akcij, nakupnih navad ter trendov na trgu bomo v letu 2008 oblikovali aktivnosti, ki podpirajo osnovne strateške usmeritve Mercatorja in zagotavljajo konkurenčnost Mercatorja na vseh področjih delovanja.

V okviru pospeševalno prodajnih aktivnosti želimo zagotavljati kakovostno, zanimivo in konkurenčno ponudbo izdelkov ter pripravljati atraktivne projekte pospeševanja prodaje. V prodajno pospeševalnih aktivnostih bomo sledili osnovnemu poslanstvu Mercatorja, ki je ustvarjanje zadovoljstva in koristi za potrošnike - z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in konkurenčnimi cenami ter trženjskim usmeritvam Mercatorja.

Tržno komuniciranje

Smernice korporativnega komuniciranja in ostalih tržnih aktivnosti so opredeljene v skladu s poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji Skupine Mercator. Tudi v letu 2008 bodo korporativne in pospeševalno prodajne aktivnosti namenjene izgradnji zaupanja kupcev v korporativno znamko Mercator in ostale blagovne znamke Mercatorja (Avenija Mode, Intersport, Beautique, Mercator tehnika), dvigu števila kupcev in prodaje, pri tem pa se bomo osredotočili predvsem na večjo prisotnost na določenih kritičnih lokacijah in regijah.

Komuniciranje v vseh medijih bomo prilagajali ustreznim javnostim, na katere se z določenimi aktivnostmi obračamo in s tem dosegli maksimalen učinek sporočil. Pri načrtovanju oglaševanja v medijih bomo pozorni na stanje na trgu ter na trende, veliko pozornosti pa bomo namenili tudi novim alternativnim oblikam medijev. Z racionalno uporabo medijev si bomo prizadevali racionalizirati strošek oglaševanja in hkrati povečali njegov učinek ter dajali prednost kakovostnim materialom in ne njihovi kvantiteti.

Upravljanje z blagovnimi skupinami

V letu 2007 smo nadaljevali z aktivnostmi na področju upravljanja z blagovnimi skupinami. Sodelovali smo s ključnimi dobavitelji in za blagovne skupine, ki predstavljajo 50 % celotne prilagojene bruto marže (razlika v ceni in dodatne bonitete dobaviteljev) market programa, pripravili ukrepe za izboljšanje dobička na polici ter jih tudi implementirali v celotni maloprodajni mreži.

V letu 2008 bomo v proces **upravljanja z blagovnimi skupinami** vključili 74 blagovnih skupin, ki skupaj ustvarijo 87 % market programa, in 5 blagovnih skupin iz programov tekstil in tehnika. V teh skupinah bo tako proces zaživel kot redno delo, kar pomeni, da bomo redno analizirali uspešnost na polici in sortiment, prostor, promocije in cene redno prilagajali za optimizacijo dobička.

Za lažjo implementacijo ukrepov, ki bodo postali del vsakdana, bomo popisali ves prostor v supermarketih in superetah, kar nam bo v nadaljevanju omogočilo natančen pregled posebnosti posameznega prodajnega mesta in tako olajšalo implementacijo za optimizacijo obstoječega prostora. Poleg tega pa nam bo ta pregled pomagal tudi pri ureditvi razmerij med posameznimi blagovnimi skupinami na prodajnih mestih.

Celoten sistem upravljanja z blagovnimi skupinami, proces in organizacijo, bomo prenesli na hrvaški trg.

V letu 2008 bomo v nov proces **nabave trgovske znamke** vključili vse blagovne skupine, kjer je to primerno, in izdelke po bolj konkurenčnih pogojih tudi že ponudili na policah. Poleg tega bomo v Sloveniji potrjen pristop razširili na hrvaški trg.

Zaradi prehoda v aktivno upravljanje z blagovnimi skupinami smo procesu prilagodili organizacijo in način spremljanja **ključnih kazalcev uspešnosti** na ravni posamezne blagovne skupine. V letu 2008 bo zaživila standardizirana organizacija v programih tehnike in tekstila, v market programu pa tudi prenovljen sistem spremljanja uspešnosti posameznika, ki bo temeljil na odgovornosti za finančne rezultate in temu primerno nagrajevanje. Da bi bilo to mogoče, smo uvedli proces načrtovanja rasti neto prodajne vrednosti in prilagojene bruto marže na ravni posamezne blagovne skupine, prav tako pa tudi ciljni tržni delež in ciljni delež, ki naj ga doseže trgovska znamka znotraj posamezne blagovne skupine. V letu 2008 bomo tako uspešnost posamezne blagovne skupine spremljali vedno v primerjavi z enakim lanskoletnim obdobjem in načrtom.

Odnosi z dobavitelji

Tudi v letu 2008 bomo izvajali nabavo trgovskega blaga v skladu z usmeritvami načel upravljanja z blagovnimi skupinami, ki so postale način našega vsakodnevnega delovanja in pomenijo vzpostavitev objektivnih odnosov z našimi dobavitelji.

Odnosi z dobavitelji bodo tudi v letu 2008 temeljili na optimizaciji sortimenta, cen, promocij ter pozicioniranja v prodajnem prostoru za posamezne blagovne skupine. Vse aktivnosti s posameznimi dobavitelji bodo usmerjene k povečevanju uspešnosti posameznih blagovnih skupin.

Medsebojne aktivnosti oziroma sodelovanje z dobavitelji bodo po drugi strani usmerjene tudi k povečevanju koristi oziroma učinkovitosti medsebojnega poslovanja, kar pomeni usmerjenost k zniževanju stroškov in povečevanje produktivnosti (zmanjševanje pakiranja, aktivnosti za uvedbo polovičnih palet itd.). Tudi v letu 2008 bomo veliko pozornosti posvetili trženju zdrave in varne hrane oziroma izdelkov.

Od dobaviteljev bomo v letu 2008 zahtevali, da je sortiment tržno zanimiv in prilagojen potrebam sodobnega kupca. V skladu z načeli upravljanja z blagovnimi skupinami bomo v sortiment uvajali nove izdelke in jih ustrezno optimirali z vidika prispevka k prometu in marži ter izvajali ustrezne ukrepe cenovne politike, promocijske politike ter pozicioniranja na prodajnem mestu.

Ciljne blagovne skupine bodo deležne še večje pozornosti kot v letu 2007, s čimer bomo zagotovili večjo prepoznavnost napram našim konkurentom ter izboljšali zaznavanje kupca o naši sortimentski in cenovni konkurenčnosti.

Število izdelkov v različnih oblikah pospeševalno prodajnih projektov bomo povečevali, s poudarkom na trajnejših projektih. Število izdelkov v vseh linijah trgovske znamke bomo povečali, povečali pa bomo tudi njihovo prisotnost na vseh trgih našega delovanja in se približevali ciljnim vrednostim realizirane prodaje. Zaradi carinskih ovir na trgih Hrvaške, Srbije in Bosne in Hercegovine bo potrebno povečati število lokalnih dobaviteljev za trgovske znamke na tujih trgih.

V letu 2008 se bomo še naprej usmerjali v globalne nabavne vire, še posebej pri neživilih ter svežem sadju in zelenjavi. Obseg poslovanja s skupnimi dobavitelji bomo povečali, s posebnim poudarkom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine, s tem pa še povečali sinergije v nabavi oziroma izboljšali nabavne pogoje.

Poleg skupnih dobaviteljev in dobaviteljev iz globalnih nabavnih virov bomo ustrezno pozornost posvečali tudi lokalnim dobaviteljem, saj želimo poudarjati tudi lokalne posebnosti, ker ocenjujemo, da je to lahko tudi pomembna konkurenčna prednost. Pogajanja z dobavitelji za leto 2008 bomo izvedli v zadnjem kvartalu leta 2007. Pogajanja temeljijo na spremenjenem metodološkem pristopu, ki izhaja iz principov UBS – pogajanja na osnovi dejstev. Takšen pristop smo prvič uvedli za pogajanja za leto 2007.

Dobavitelje bomo v skladu z internimi standardi tekoče ocenjevali oziroma vrednotili in sicer njihovo ustreznost glede na zahteve Mercatorja (odstopanja od predpisane kakovosti in druga neskladja, kot npr. neizdobe, ki vplivajo na kvaliteto našega medsebojnega sodelovanja). Prednost pri sodelovanju bomo tako v skladu z načeli UBS dajali le najboljšim dobaviteljem, ki lahko zadostijo »standardu Mercator«.

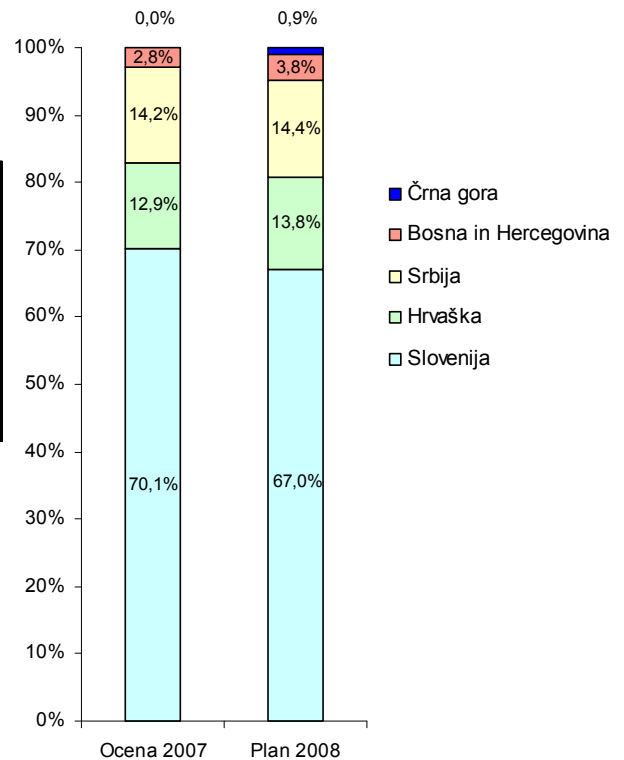
PRODAJA IN PRODAJNI FORMATI

Prodaja

V letu 2008 načrtujemo v Skupini Mercator realizirati 2.627.903 tisoč EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar je za 9,5 % več kot v letu 2007.

Pregled čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator po odsekih

v tisoč EUR	Ocena 2007	Plan 2008	Indeks
Slovenija	1.681.676	1.760.791	104,7
Hrvaška	310.103	362.413	116,9
Srbija	339.645	379.096	111,6
Bosna in Hercegovina	67.570	100.648	149,0
Črna gora	0	24.954	-
SKUPINA MERCATOR	2.398.994	2.627.903	109,5



V Sloveniji je v letu 2008 načrtovan 4,7 % nominalen porast čistih prihodkov iz prodaje. Na rast prihodkov v Sloveniji v letu 2008 vpliva odprtje novih in prenovljenih maloprodajnih enot ter načrtovane trženjske aktivnosti.

V tujini je v letu 2008 glede na leto 2007 načrtovano 20,9 % nominalno povečanje čistih prihodkov iz prodaje, kar je posledica: vključitve poslovanja družbe Presoflex, d.o.o., avgusta 2007 v skupino, načrtovane širitve poslovanja v Črni Gori, načrtovanih strateških povezav v Bosni in Hercegovini ter odprtja novih maloprodajnih enot.

Razvoj prodajnih formatov

V letu 2008 so načrtovane različne aktivnosti, ki bodo pripomogle k nadaljnjemu razvoju Mercatorjeve maloprodajne mreže ter boljšemu zadovoljevanju potreb Mercatorjevih kupcev:

- nadaljevanje prilagajanja prodajnih formatov nakupnemu okolju,
- oblikovanje projektnega sveta ter pričetek projekta Standardizacije prodajnih formatov market programa, specializiranih tehničnih in tekstilnih prodajaln ter drogerij Beautique v Mercatorju,
- razvoj novih tehnologij v Mercatorjevih prodajalnah ter širitev le teh na nova prodajna mesta,
- razvoj in širitev novih prodajnih storitev za Mercatorjeve kupce.

Nadaljevanje prilagajanja prodajnih formatov nakupnemu okolju

V letu 2007 smo v Mercatorju pripravili novo tipizacijo Mercatorjeve maloprodajne mreže za prodajalne market formatov, s ciljem čim bolj slediti spremembam gospodarskega, socialnega ter družbenega okolja ter posledično spremembam nakupnih navad kupcev.

Na podlagi obstoječe tipizacije tehničnih ter market prodajaln bo v letu 2008 potekal nadaljnji intenzivni razvoj teh formatov. Poleg tega se bo pripravila nova tipizacija tekstilnih prodajaln ter parfumerij in drogerij. Izhodišča novih tipizacij bodo ob nadaljnjih prenovah in otvoritvah omenjenih prodajaln zagotavljala poenotene programske spletke, fizični izgled prodajaln ter raven storitev posameznih tipov v Mercatorju.

Z vidika razvoja obstoječih in novih prodajnih formatov prodajaln market formata bo v naslednjem letu največji poudarek na razvoju t.i. »convenience« oziroma priročnih prodajaln, sosedskih prodajaln in supermarketov ter nadaljnjem razvoju oziroma nadgradnji koncepta hipermarketa tipa A. Cilj nadaljnjega razvoja prodajnih formatov bo posodobitev obstoječe maloprodajne mreže, njeno nadaljnje prilagajanje lokalnemu okolju in kupcem ter osvežitev programskih spleto posameznega formata.

Hipermarket tipa A, katerega koncept je bil v letu 2007 predstavljen v prenovljenem HM Ljubljana je namenjen najzahtevnejšim kupcem in jim nudi urejeno, atraktivno nakupovalno okolje, z visoko možnostjo izbire kvalitetnega blaga po primernih cenah. Koncept hipermarketa tipa A bo v letu 2008 implementiran v nekatere nove ter prenovljene hipermarkete, pri čemer bo potrebno nadgraditi nekatere obstoječe rešitve oziroma izboljšati funkcionalnost posameznih oddelkov ter oblikovati rešitve nekaterih novih oddelkov (oddelek konzumacije v okviru prodajnega prostora in podobno).

Zaradi intenzitete širjenja Mercatorjeve maloprodajne mreže tako v Sloveniji, kot na novih trgih ter zaradi procesa uvajanja in razvijanja novih prodajnih formatov v Mercatorju, se je pojavila potreba po standardizaciji prodajnih formatov. Cilj projekta standardizacije posameznih prodajnih formatov je prenos standardov in s tem znanja na posamezne trge izven Slovenije ter pospešitev hitrosti izvajanja prenov in preureditev za manjše prodajne formate (market program do 1.500 m² in specializirane prodajalne do 600 m² prodajne površine).

Razvoj novih tehnologij v Mercatorjevih prodajalnah ter širitev le teh na nova prodajna mesta

Mercator je v letu 2007 pričel z intenzivnim uvajanjem novih tehnologij na svoja prodajna mesta. Novost, ki je zaživela najprej so t.i. samopostrežne oziroma Tik tak blagajne. Glede na izredno dober odziv kupcev je v letu 2008 načrtovana uvedba približno 80 samopostrežnih blagajn na 15-ih lokacijah, pri čemer bo po umestitvi v večino slovenskih hipermarketov največji poudarek posvečen umeščanju v večje hipermarkete na hrvaškem trgu, premierno pa bodo samopostrežne blagajne zaživele tudi na srbskem trgu.

V prenovljeni Hipermarketu Ljubljana so bili prvič, na treh izbranih blagovnih skupinah uvedeni info kioski. Gre za tehnologijo, ki kupcem z informacijami o izbranem izdelku oziroma s svetovanjem glede izbora ustreznega izdelka na enostaven način, s pomočjo različnih kriterijev pomaga pri nakupu pravega izdelka ter podaja druge uporabne informacije (priporočila recepte, nudi informacije o značilnostih izbranih izdelkov...). Omenjena tehnologija bo v letu 2008 uvedena prvič tudi na hrvaški trg, skupaj pa v približno 25 prodajaln. Pri tem se poleg omenjenih treh blagovnih skupin načrtuje še širitev na nekatere druge.

Razvoj in širitev novih prodajnih storitev za Mercatorjeve kupce

V Mercatorju želimo naše zveste kupce nagraditi tudi z nekaterimi dodatnimi storitvami, s katerimi ustvarjamo dodano vrednost za kupce, ki pri svojih nakupih zahtevajo in pričakujejo več. Velik poudarek bo v prihodnosti namenjen predvsem dodatnim storitvam na oddelkih svežega programa (priprava rezanih zelenjavnih in sadnih solat, svežih sokov, ponudba pred pakiranih izdelkov, priprava različnih vrst jedi...). Poleg tega smo testno v nekatere prodajalne že uvedli nekatere storitve, ki jih bomo po morebitni pozitivni oceni uspešnosti v letu 2008 širili tudi v večje število prodajaln, kot na primer fotografske storitve, ki se izvajajo na oddelku akustike v sklopu foto kotička, aktivnost »recept tedna« ter uvedba dodatne ponudbe za gurmane – t.i. gourmet kotiček.

LOGISTIKA

V Sloveniji bomo v letu 2008 nadaljevali procese konsolidacije in standardizacije vseh procesov in dejavnosti znotraj logistike. Logistična dejavnost se bo, zaradi danih prostorskih in tehničnih resursov, tudi v letu 2008 opravljala na več lokacijah. Glede na dane pogoje se bo nadaljevala integracija in optimizacija poslovanja na vseh področjih logistike.

V Velenju bomo spremenili namembnost skladišča, in sicer bomo ukiniti skladiščenje market programa, namesto tega pa bomo lokacijo usposobili za skladiščenje programa tehnike. Opustili bomo rabo neustreznega skladišča Šmartno ob Paki. V Serminu bomo uredili novo prekladališče, s čimer se bo sprostila lokacija Dekani, ki jo bomo uporabili za druge poslovne dejavnosti. Ostale lokacije bodo v letu 2008 predvidoma poslovale v nespremenjeni organiziranosti.

Na tujih trgih bomo vzpostavili optimalno delovanje logistike v okviru danih možnosti. Z razpoložljivimi skladiščnimi kapacitetami bomo zagotavljala distribucijo blaga v lastno maloprodajo in eksternim kupcem v skladu z načrtom realizacije prodaje in potrebami kupcev.

Za večjo učinkovitost, dvig produktivnosti in kvalitete dela, poleg tega načrtujemo še:

- nadaljevanje uvajanja računalniško podprtega sistema planiranja transportnih poti v vse enote,
- izvajanje aktivnosti prenov, prilagoditev, širitev ter reorganizacije logističnih kapacitet in funkcij v skladu z načrti programa optimizacije logistične infrastrukture ,
- nadaljevanje izvajanja nalog v okviru izvajanja strateškega projekta splošne optimizacije poslovanja,
- priprava in uvajanje GOLD – STOCK sistema v ostala skladišča,
- uvedba avtomatske obnove zalog za ostala skladišča.

Na podlagi novih idejnih študij in izbora najustreznejše tehnološke rešitve za Mercator logistični center Želodnik bodo v letu 2008 potekale aktivnosti plačila komunalnega prispevka, izdelave projektne dokumentacije ter pridobivanja soglasij in dovoljenj.

Do izgradnje novega skladišča bo logistika delovala na 10 lokacijah. Doseganje maksimalnih sinergijskih učinkov in občutno zmanjšanje logističnih stroškov bo možno dokončno realizirati z izgradnjo centralnega skladišča.

ZAPOSLENI

V letu 2008 bomo nadaljevali z uresničevanjem ciljev, opredeljenih v Kadrovski strategiji za Skupino Mercator 2006 - 2010. Cilje bomo uresničevali po naslednjih prioritetah:

Načrtovanje karier obetavnih in ključnih kadrov → izvajati ocenjevanje po metodi 360 stopinj, karierne razgovore in različne oblike izpopolnjevanja kadrov na ključnih delovnih mestih, izvesti nov krog izbora obetavnih kadrov, vzpostaviti sistem nasledstev.

Dialog z zaposlenimi na vseh ravneh → uvesti posebne kolegije za kadre na ključnih delovnih mestih, izvajati obveščanje zaposlenih prek internega časopisa in elektronske oglasne deske, izvesti letne razgovore.

Prenos znanja in izkušenj → izvesti Šolo za poslovodje, izvesti drugo mednarodno Poslovno akademijo Mercator, razviti trenersko mrežo, prenoviti uvajalni seminar za kadre s VI. in VII. stopnjo izobrazbe.

Notranje in zunanje kadrovanje → oglaševanje preko spletnih strani in zaposlitvenih portalov, vzpostaviti celovit sistem načrtovanja zaposlovanja, proučiti možnosti za različne oblike kadrovskega sponzoriranja, izdelava zaposlitvenega portala, oblikovanje blagovne znamke delodajalca.

Nagrajevanje in motivacija → pregled / prenova sistema nematerialnega nagrajevanja.

Medkulturni organizacijski razvoj → sodelovati v selekciji ključnih kadrov na trgih v tujini, skladno z načrtom investicij, izvesti raziskavo Merjenje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, organizirati druge Kadrovske dneve.

Management sprememb - inovacijska dejavnost → vzpostaviti sistem zbiranja koristnih zamisli, ki jih dobimo na letnih razgovorih, določiti skupino sodelavcev, ki bo ocenjevala in nagrajevala predloge ter spremljala učinkovito uresničevanje zamisli.

Varnost in zdravje zaposlenih → uresničevati projekt »Več zdravja za zaposlene v Mercatorju« z izvajanjem naslednjih aktivnosti:

- zdravniški pregledi;
- planinarjenje, aerobika, ples, hoja po stopnicah;
- izobraževanje vodij, predavanja o premagovanju stresa;
- nakupi malih dvigal;
- masaže za sodelavce z mišično kostnimi obolenji;
- hujšanje, zdrava prehrana v internih restavracijah.

Navedenim kadrovskim prioritetam dodajamo dodatno prioriteto, in sicer:

Kadrovski IS, kontroling in »benchmarking« → obstoječe kadrovske informacijske sisteme bomo zamenjali z novim SAP-HCM, s katerim želimo zagotoviti ustrezno poenoteno in integrirano informacijsko podporo vsem kadrovskim procesom v skupini, vzpostaviti želimo sistem standardiziranih kadrovskih analiz, razviti model za kadrovski kontroling ter model za kadrovski »benchmarking«.

Pregled števila zaposlenih v Skupini Mercator

	Ocena 2007		Plan 2008	
	Število zaposlenih iz ur	Število zaposlenih po stanju	Število zaposlenih iz ur	Število zaposlenih po stanju
Poslovni sistem Mercator, d.d.	12.070	12.921	12.510	13.296
Tgovina doma	12.070	12.921	12.510	13.296
Mercator - H, d.o.o.	2.422	2.803	3.038	3.422
Presoflex, d.o.o.	220	71		-
Mercator - S, d.o.o.	587	766	956	1.148
M - Rodić, d.o.o.	2.575	2.622	2.605	2.660
Mercator - BH, d.o.o.	609	710	1.001	1.380
Mercator Makedonija, d.o.o.	0	0	0	-
M - Mex, d.o.o.	0	0	307	320
Trgovina tujina	6.413	6.972	7.908	8.930
Skupaj trgovina	18.483	19.893	20.418	22.226
Pekarna Grosuplje, d.d.	248	243	-	-
Belpana, d.o.o.	0	0	-	-
Eta, d.d.	209	218	209	218
Mercator Emba, d.d.	116	122	120	-
Mercator Optima, d.o.o.	20	20	23	23
M Hotel, d.o.o.	35	0	0	0
Netrgovina	628	603	352	241
SKUPINA MERCATOR	19.110	20.496	20.770	22.467

ORGANIZACIJA IN KAKOVOST

V letu 2008 bo naše delovanje na področju organizacije in kakovosti še naprej usmerjeno v organizacijski management ter racionalizacijo in standardiziranje poslovanja v celotni Skupini Mercator. V poslovanje bomo še naprej uvajali zahteve mednarodnih standardov ter s preventivnim delovanjem interne kontrole preprečevali neskladnosti blaga in storitev v poslovalnicah.

V okviru posameznih nalog so cilji v letu 2008:

Izvajanje organizacijskega managementa → Cilj je revidiranje kataloga delovnih mest in uvedba novih postopkov dela. V družbi Poslovni sistem Mercator, d.d., bomo delo podprli z orodjem SAP - modul Organizacijski management, kjer bomo poleg zbirke organizacijskih enot, začeli voditi tudi zbirko kataloških delovnih mest in pozicij. Skladno z novo tipizacijo prodajaln bomo revidirali standarde za določanje minimalnega in korekcijskega števila izvajalcev, ki jih bomo uvajali tudi na nivoju trgovskih družb Skupine Mercator.

Standardiziranje in dokumentiranje poslovanja → Zahteve in dobro Mercatorjevo prakso bomo še naprej standardizirali in dokumentirali v obliki zbirke Mercator Standardi, ki je elektronsko dosegljiva trgovskim družbam Skupine Mercator.

Uvajanje in izvajanje zahtev mednarodnih standardov → V Mercatorjeve trgovske družbe bomo implementirali nove standarde. Izvajali bomo zahteve standarda ISO 9001 in aktivnosti, ki se nanašajo na systemske zahteve ostalih že uvedenih standardov.

STANDARD	Opis standarda	Stanje na področju uvajanja standarda	Slovenija	Hrvaška	BiH	Srbija
ISO 9001	Sistem vodenja	Dokumentirano	1999	2002	2002	2008
		Uvedeno	2000	2003	2003	2008
		Certificirano	2000	2004	2004	2009
Qweb	Internet trgovina	Dokumentirano	2002	2008	2009	2011
		Uvedeno	2003	2008	2009	2011
		Certificirano	2003	2009	2010	2012
ISO 22000 (HACCP)	Varna hrana	Dokumentirano	2003	2008	2008	2011
		Uvedeno	2008	2008	2008	2011
		Certificirano	2009	2009	2009	2012
ISO 14001	Varovanje okolja	Dokumentirano	2008	2010	2010	-
		Uvedeno	2008	2011	2011	-
		Certificirano	2009	-	-	-

Spremljanje zakonodaje in sodelovanje z inšpekcijskimi službami → Ažurno bomo spremljali zakonodajo, ki se nanaša na blago in storitve v trgovini, nudili pomoč pri implementaciji le-te v prakso ter predlagali izboljšave postopkov.

Izvajanje internih kontrol → Izvajali bomo redne interne kontrole po novih predlaganih področjih v skladu z usmeritvijo vodstva ter izvajali izredne interne kontrole na zahtevo vodilnih delavcev in ob izrednih dogodkih.

Izvajanje sistema vodenja varnosti živil (ISO 22000) → Skladno z zahtevami standarda vodenja varnosti živil ISO 22000 bomo revidirali obstoječo dokumentacijo ter nove postopke uvedli v prakso. Na področju mesnic bomo obstoječe standarde prilagodili zahtevam Smernic izdelanih na nivoju Trgovinske zbornice Slovenije in na podlagi zakonodajnih zahtev ter uvedli lasten monitoring spremljanja mikrobioloških analiz za mesnice. Zaradi organizacijskih sprememb in zahtev zakonodaje bomo revidirali postopke odpoklicev neskladnih proizvodov z uvedbo učinkovitega obveščanja.

Izvajanje izobraževanj in usposabljanj → Izvajali bomo funkcionalna usposabljanja za ciljne skupine z namenom prenosa zakonodajnih zahtev do izvajalcev v obliki standardov in navodil, hkrati bomo nudili strokovno pomoč ob otvoritvah večjih centrov oziroma glede na potrebe maloprodaje.

Informacijsko podpreti dejavnost organizacije in kakovosti → Uporabo aplikacije za elektronsko vodenje kolegijev bomo razširili na celotno skupino.

Nadaljevanje projekta Optimiranje organizacije Skupine Mercator → Zaključili bomo z delom na zastavljenih projektih v Sloveniji in nadaljevali z implementacijo le teh na Hrvaškem in v Srbiji.

Razvoj in posodabljanje poslovnih procesov v Skupini Mercator → Vodstvom družb skupine bomo nudili pomoč pri razvoju in posodabljanju procesnega modela z namenom doseganja uspešne organizacije dela in širjenja korporacijskih pravil in kulture ter širjenja najboljših poslovnih praks s posebnim poudarkom na novoustanovljene ali pripojene družbe Skupine Mercator na vseh trgih delovanja.

Upravljanje sprememb pri uvajanju informacijskih rešitev v Skupini Mercator → Sodelovali bomo s projektnimi timi, odgovornimi za posodabljanje informacijskega sistema Skupine Mercator, kot svetovalci uporabnikom pri definiranju in uvajanju zahtevnih integracijskih procesov. Sodelovali bomo tudi pri vzpostavitvi mikroorganizacije dela v času načrtovanja in uvajanja posodobljenih informacijskih podsistemov Skupine Mercator s poudarkom na širitvi SAP sistema na Hrvaškem in uvajanju GOLD sistema v Sloveniji in na Hrvaškem.

Družbeno odgovorno ravnanje

V središču našega družbeno odgovornega delovanja so potrebe ljudi in okolja v katerem delujemo in so skladna z Mercatorjevo strategijo in vizijo družbeno najbolj odgovornega podjetja v regiji.



Mercator ima
posluš za
okolje

Osrednja humanitarna akcija, ki je vrh našega družbeno odgovornega delovanja in jo od letošnjega leta naprej izvajamo skupaj z našimi poslovnimi partnerji je usmerjena na področja, kjer ljudje našo pomoč najbolj potrebujejo, zdravstva in sociale.

V letu 2008 bomo nadaljevali z dobrodelnimi akcijami z našimi dobavitelji na področju varovanja okolja in skrbi za otroke, združevali doživetje nakupov in dobrodelne namene, opozarjali na varnost otrok v prometu, poskrbeli za lepše življenje v vrtcih in domovih za starejše občane. V naslednjem letu bo v obdobju polletnega predsedovanja Slovenije evropski skupnosti Mercator podprl kulturne projekte, ki to predsednikovanje obeležujejo, pri tem pa bomo upoštevali učinkovitost takih projektov in podporo ugledu ter skladnost s cilji in vizijo podjetja.

Okoljevarstvene dejavnosti

Trgovska dejavnost

Da bi dosegli visoko stopnjo materialne in energetske učinkovitosti moramo racionalizirati delovne procese. Poiskati moramo najpomembnejša oziroma največja mesta porabe in najpomembnejša mesta neracionalne porabe surovin in energentov, ki nam ponujajo številne možnosti za zmanjševanje stroškov. Nekatere zastavljene cilje nameravamo doseči z vpeljavo zahtev standarda ISO 14001, ki podjetju priskrbi elemente učinkovitega sistema ravnanja z okoljem, ki jih je mogoče povezati z drugimi zahtevami vodenja, tako da podjetju pomaga doseči tako okoljske kot tudi gospodarske cilje.

Aktivnosti ohranjanja naravnega okolja v družbi **Poslovni sistem Mercator, d.d.**, bodo v letu 2008 vključevale:

- Učinkovito vodenje sistema ravnanja z odpadno embalažo s ciljem povečevanja ločeno zbranih količin odpadne embalaže, kar bomo dosegli s poenotenjem ureditve in opremljenosti lokacij (stiskalnice,...), izboljšanim nadzorom nad masnim tokom odpadne embalaže (tehtanje,...) in sodelovanjem z družbo Slopak.
- Učinkovito vodenje sistema ravnanja z odpadno električno in elektronsko opremo s potencialnimi potrebnimi spremembami (način transporta,...) in aktivnim sodelovanjem pri poslovanju družbe Zeos.
- Nadzor nad novo vpeljanim enotnim načinom ravnanja z organskimi odpadki in zmanjševanje z njim povezanih stroškov.

- Ureditev področja lovilcev olj in maščob znotraj PHC in na parkiriških površinah.
- Razširitev sistema ločenega zbiranja odpadnega pisarniškega papirja ter izrabljenih kartuš in tonerjev na vse lokacije s pisarnami.
- Vpeljavo zbiranja vseh vrst odpadnih baterij in akumulatorjev v naše večje trgovske centre in tehnične trgovine v sodelovanju z družbo Zeos.
- Zmanjševanje stroškov ravnanja s komunalnimi odpadki preko zmanjšanja prostornin zabojnikov za najmanj 10 %.
- Pripravo projekta zbiranja odpadne nepovratne prodajne embalaže v večjih Mercator centrih v Sloveniji in spremljajoče marketinške aktivnosti.
- Vezavo okoljskih parametrov (masa embalaže, vsebnost nevarnih snovi, neto masa,...) na posamezen artikel v sistemu GOLD.
- Izvajanje aktivnosti iz zasnove projekta učinkovite rabe električne in toplotne energije, katerega cilj je pripraviti pregled stanja porabe energentov po posameznih odjemnih mestih, analizo njihove porabe in predloge korektivnih ukrepov za njihovo zmanjšanje ter zbiranje podatkov o specifikaciji objektov, ki bo osnova za certificiranje objektov.
- Zmanjšanje porabe električne energije za 1 %, kar predstavlja 2 mio kWh.
- Uvedbo energetske učinkovitih tehnologij, ki omogočajo ogrevanje objektov na lesno biomaso. Sekance pridobljene iz odpadne lesene embalaže, ki predstavlja stranski proizvod našega poslovanja, bomo na testni lokaciji uporabili kot vir energije za ogrevanje in pripomogli k zmanjševanju emisij CO₂.
- Določitev odgovornih oseb za področje varovanja okolja v družbah na tujih trgih.
- Tudi v letu 2008 si bomo prizadevali doseči in izkazovati ustrezen odnos do okolja ter postati pri potrošnikih prepoznavni kot okoljsko osveščeno podjetje. Z namenom doseganja take prepoznavnosti in povečevanjem lojalnosti pri potrošnikih bomo pripravili osrednjo okoljsko aktivnost za naše kupce ter nadaljevati z okoljskim izobraževanjem vseh zaposlenih.

Netrgovska dejavnost

Družba **Eta, d.d.**, si bo tudi v letu 2008 prizadevala gojiti pozitiven odnos do okolja. Te aktivnosti se bodo odražale v odnosu do ožjega in širšega okolja v obliki pomoči in sodelovanja ter podpore s sponzorstvi in donacijami na področju športa, kulture, izobraževanja in humanitarnih dejavnosti. S tem bo družba gradila pozitiven odnos do vseh dejavnikov, hkrati pa krepila svojo prepoznavnost v ožjem in širšem poslovnem in celotnem družbenem okolju.

Zavedamo se izjemnega pomena varovanja naravnega okolja. Tudi nadalje si bomo prizadevali za premišljeno in varčno izrabo naravnih virov. Zaradi stopnjujočih se okoljevarstvenih izdatkov in v skrbi za zmanjšanje neugodnih vplivov delovanja naše družbe na kakovost našega skupnega bivalnega okolja bomo v družbi nadaljevali in še okrepili aktivnosti v zvezi z zmanjševanjem vseh vrst energije, predvsem pare in elektrike, ter nadaljevali s projektom zmanjšanja porabe vode, kar bo posledično vplivalo tudi na zmanjšanje odplak. Intenzivirali bomo naše aktivnosti, povezane s čim bolj smotrno uporabo

tako procesov kot materialov, potrebnih za pakiranje proizvodov, saj v sestavi naših materialnih stroškov in okoljevarstvenih izdatkov predstavljajo izjemno velik delež.

V okviru načrtane strategije bo družba **Mercator - Emba, d.d.**, ob koncu leta 2008 začela s selitvijo na novo lokacijo v Logatec. Do načrtovane selitve bo nadaljevala z aktivnim delovanjem na vseh področjih varovanja okolja, s selitvijo na novo lokacijo pa so načrtovane večje spremembe in pridobitve, ki bodo bistveno izboljšale pozitivni vpliv podjetja na ožje in širše okolje.

Nova zgradba bo projektirana in izdelana po konceptu industrijskega oblikovanja in bo predstavljala razpoznavno noto ob umeščanju v širši okoljski prostor. Pri projektiranju novega proizvodnega obrata bomo sledili vse ostrejšim zahtevam standardov in predpisov s področja gradnje, hkrati pa bomo pri izdelavi projektne dokumentacije upoštevali vse smernice s področja varovanja širšega družbenega okolja. Vgrajevali bomo sodobnejše energetske sisteme za toplozračno ogrevanje, hlajenje in prezračevanje prostorov. Pri tem bomo v največji možni meri izkoristili vso odpadno toploto in odpadno kondenzno vodo, ki nastaja v našem proizvodnem procesu. Z zbiranjem meteornih vod bomo zmanjšali porabo čiste pitne vode, ki jo uporabljamo v procesu proizvodnje tehnološke pare. Za zmanjšanje emisij v zemljo bo zgrajena industrijska čistilna naprava, ki bo vse odpadne tehnološke vode iz proizvodnje in laboratorija prečistila v skladu z zakonodajo.

Pri razvoju novih izdelkov in proizvodnih ter spremljajočih tehnologij bomo še naprej v največji možni meri upoštevali vse smernice s področja ekologije v smislu čim manjše porabe energije, emisij in odpadkov v okolje, uporabljali bomo okolju prijazno embalažo ter skrbno povečevali delež recikliranih odpadnih materialov.

INFORMATIKA

Na področju informacijske dejavnosti v Sloveniji in na tujih trgih v letu 2008 načrtujemo naslednje aktivnosti:

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

Na področju **prenove informacijskega sistema** (PIS) potekajo projekti preнове informacijskega sistema podpornih funkcij (PIS PF), informacijskega sistema blagovnega poslovanja (PIS BP) ter projekt urejanja matičnih podatkov (PIS UMP).

V okviru **PIS PF** načrtujemo uvedbo novih modulov programske rešitve SAP na področju upravljanja s človeškimi viri, obračuna plač ter upravljanja investicij v obvladujoči družbi. Poleg tega načrtujemo uvedbo programske rešitve SAP na področju računovodstva, financ, kontrolinga ter nabave in prodaje netrgovskega blaga in storitev v družbi Mercator - H, d.o.o., na Hrvaškem.

Na projektu **PIS BP** načrtujemo začetek delovanja sistema GOLD Central na naslednjih funkcijskih sklopih v Sloveniji in na Hrvaškem: prenos centralnega repozitorija za matične podatke (artikli, blagovne skupine, cene) v GOLD, upravljanje obstoječe asortimanske politike in hkrati uvedba mehanizmov za izvajanje nove asortimanske politike ter upravljanje cenovne politike. Prav tako načrtujemo začetek delovanja sistema GOLD Shop in postopen priklop vseh trgovin v market programu v Sloveniji in na Hrvaškem do konca leta 2008, prilagoditev in uvedbo POS Front-Office-a kot komplementarnega sistema centralnemu GOLD Shop-u, v sodelovanju s tremi izvajalci v Sloveniji in enim na Hrvaškem, ter nadaljevanje uvedbe sistema GOLD Stock v skladiščih v Sloveniji in na Hrvaškem.

Načrt prenove in dopolnitev obstoječega informacijskega sistema po področjih obsega:

- **prenova sistema zvestobe** → načrtujemo prenovo in nadgraditev obstoječega sistema Mercator Pika, sistema za procesiranje transakcij Mercator Pika ter nadaljnjo rešitev Mercator Pika CRM sistema z vključevanjem dodatnih podatkov;
- **področje blagovnega poslovanja** → načrtujemo nadgradnjo in poenotenje informacijske podpore procesom v maloprodaji ter nadaljevanje uvajanja samopostrežnih blagajn tudi na tujih trgih, hkrati pa načrtujemo tudi nadgradnjo informacijske podpore procesom v nabavi, veleprodaji in logistiki;
- **področje kadrov** → načrtujemo centralizacijo informacijske podpore za evidentiranje delovnega časa;
- **področje upravljanja, vodenja in odločanja** → v okviru projekta »podatkovno skladišče blagovnega poslovanja« načrtujemo nadaljevanje vključevanja podatkov o poslovanju enot na tujih trgih (družbe Mercator - BH, d.o.o., Mercator – S, d.o.o., in M – Rodić, d.o.o.);
- **področje infrastrukture in varnosti** → načrtujemo nadgradnjo informacijske infrastrukture zaradi uvedbe programske rešitve GOLD, povečanje propustnosti in zanesljivosti ključnih telekomunikacij, poenotenje in centralizacijo sistema elektronske pošte za vse tuje trge, pripravo načrta za okrevanje po katastrofi za centralne informacijske sisteme, v okviru projekta razvoja, varovanja in zaščite informacij in informacijskega sistema pa načrtujemo nadaljevanje aktivnosti za vzpostavitev kataloga informacijskih sredstev.

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

- **računalniška izmenjava podatkov (rip)** → v Sloveniji in na tujih trgih bomo nadaljevali s povečevanjem števila vključenih dobaviteljev, širitvijo izmenjanih dokumentov, širitvijo rip-a na področje maloprodajnega poslovanja ter vključevanjem dobaviteljev storitev;
- **informacijska podpora skupinskemu delu in elektronskemu poslovanju** → nadaljevali bomo z nadgradnjo in širjenjem obstoječih aplikacij na tuje trge.

Skupaj z Mercatorjevimi družbami na tujih trgih dodatno načrtujemo širitev OPTSM ukrepov (avtomatsko naročanje, projekt fleksibilna delovna sila...), uvajanje dodatnih funkcionalnosti v Mercator - Rodič: centralne kalkulacije, upravljanje asortimanov in podpora C&C načinu prodaje ter vzpostavljanje informacijske podpore za novo družbo v Črni Gori.

FINANČNO POSLOVANJE

Finančno poslovanje v letu 2008 bo še naprej usmerjeno k zagotavljanju cenovno ugodnih virov financiranja ob hkratni zagotovitvi finančne stabilnosti Skupine Mercator ter obvladovanju finančnih tveganj.

Obveznosti iz financiranja se bodo v Skupini Mercator povečevale tudi v letu 2008. Ciljna kapitalska sestava Skupine v letu 2007 ostaja 1 : 1,5 med lastniškim in dolžniškim kapitalom, z možnostjo občasnih odstopanj, ki jih narekujejo potrebe poslovanja. Še naprej si bomo prizadevali zagotavljati 90% dolgoročno pokritost dolgoročnih sredstev in financirati čista obratna sredstva s kratkoročnimi bančnimi posojili. Za zagotovitev takšne pokritosti ter s ciljem ohranjanja tveganja refinanciranja na nizkem nivoju bomo v prihodnosti še naprej stremeli k sestavi 70% : 30% med dolgoročnimi ter kratkoročnimi viri.

V naslednjem letu se pričakuje umiritev rasti ključne medbančne obrestne mere Euribor. Glede na makroekonomske napovedi, predvideno inflacijo v evro območju, gibanja cen nafte ter trenutno stanje swap obrestnih mer ocenjujemo, da bo povprečna vrednost Euribor-ja v letu 2007 znašala cca. 4,75%, kar bo predvidoma vplivalo na nekoliko višje stroške financiranja kot v letu 2006. V vsakem primeru pa bo rast stroškov financiranja omejena, saj smo že v letu 2006 zaščitili večji del portfelja Mercatorjevih obveznosti iz financiranja, in sicer v višini 350 mio EUR, preko uporabe klasičnih obrestnih zamenjav ter brezplačnih obrestnih ovratnic. V letu 2007 pričakujemo, da bo delež finančnih obveznosti po fiksni obrestni meri ostajal na visokem nivoju, s čimer se bo izpostavljenost obrestnemu tveganju ohranjala na nizki ravni.

Pričakuje se, da bo v letu 2008 Narodna banka Srbije še naprej ohranjala visoko raven predpisane obvezne rezerve za poslovne banke, zaradi česar bodo lokalni viri financiranja na tem trgu najverjetneje še naprej precej nekonkurenčni. Tako bosta obe Mercatorjevi družbi v Srbiji vzdrževali nizek obseg posojil pri lokalnih bankah, in sicer zgolj za financiranje kratkoročnih potreb ter obratnega kapitala, ostali viri financiranja pa se bodo predvidoma pridobivali predvsem pri bankah v tujini.

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

Posojilno financiranje bo tako še naprej potekalo preko obnavljanja ter pridobivanja novih bilateralnih posojil, na trgih v tujini pa predvidena tudi možnost povečanja deleža financiranja s

pomočjo dokapitalizacij matičnega podjetja. Povečanje deleža kapitala v hčerinskih družbah v tujini bo okrepilo finančno moč teh podjetij in omogočilo stroškovno ter davčno optimizacijo na nivoju Skupine Mercator.

Prav tako nameravamo še naprej povečevati obseg finančnega in poslovnega najema, in sicer predvsem na trgih v tujini in na že kupljenih lokacijah. Leasing bo bolj aktualen tudi v luči dejstva, da je vpeljan DDV tako v Srbiji kot v Bosni in Hercegovini, čeprav zaradi pomanjkanja prakse ter pomanjkljive zakonodajne na teh dveh trgih še ni nujno, da bo ta oblika financiranja vpeljana že v 2008.

Dopolnitev oziroma alternativa navedenim usmeritvam pa je potencialno preoblikovanje Mercatorjeve politike financiranja s projektom monetizacije Mercatorjevega portfelja nepremičnin, in sicer s ciljem povečati kapacitete zadolževanja za podporo intenzivnemu investicijskemu ciklu, kot predvidoma tudi zmanjšati stroške financiranja ter izboljšati ročnost dolžniškega portfelja. Odločitev o implementaciji projekta pa je predvsem odvisna od dokončne ocene stroškov in učinkov projekta, ki pa so v danih okoliščinah v veliki meri odvisni tudi od dogajanj na mednarodnih kapitalskih trgih, zlasti na nepremičninskem segmentu. Ocenjujemo, da bo odločitev o primernosti tega projekta sprejeta tekom leta 2008.

ODNOSI Z DELNIČARJI

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

Deset največjih delničarjev je imelo na dan 30.11.2007 skupaj v lasti 72,28 % podjetja, in sicer:

	Lastnik	Država	Število delnic	Delež
1.	INFOND HOLDING, D.D.	Slovenija	941.301	25,00%
2.	PIVOVARNA UNION D.D.	Slovenija	464.390	12,33%
3.	ISTRABENZ D.D.	Slovenija	448.797	11,92%
4.	PIVOVARNA LAŠKO, D.D.	Slovenija	317.498	8,43%
5.	RODIČ M&B TRGOVINA	Srbija	174.517	4,63%
6.	RADENSKA, D.D.	Slovenija	96.952	2,57%
7.	NFD 1 DELNIŠKI INVESTICIJSKI SKLAD D.D.	Slovenija	89.435	2,38%
8.	SMALLCAP WORLD FUND	ZDA	69.933	1,86%
9.	KLM NALOŽBE, D.D.	Slovenija	61.490	1,63%
10.	EAST CAPITAL BALKAN FUND	Švedska	57.320	1,52%
SKUPAJ			2.721.633	72,28%

Najpomembnejši podatki za delničarje

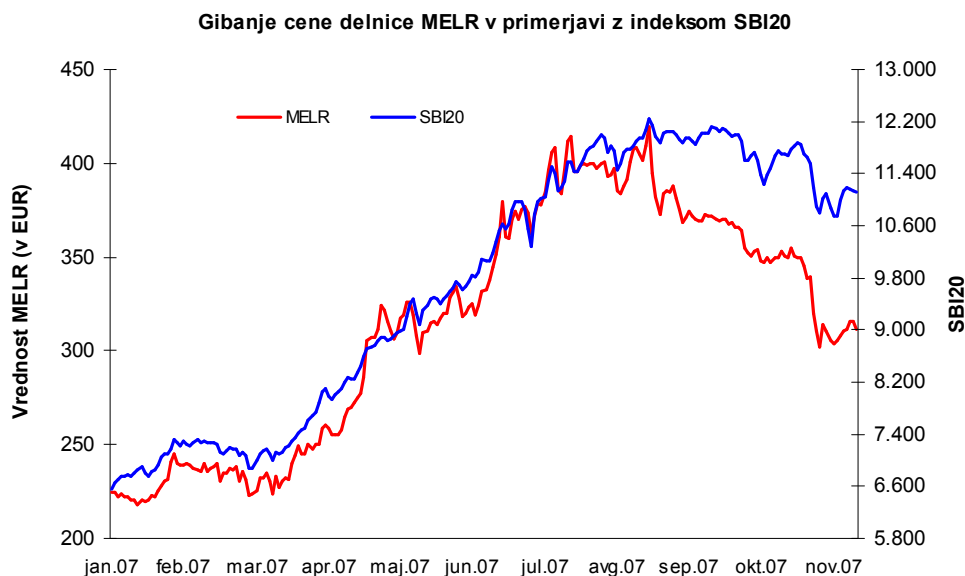
Osnovni kapital družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je na dan 30.11.2007 razdeljen na 3.765.361 delnic, s katerimi se trguje na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev. Nominalna vrednost posamezne delnice znaša 41,73 EUR. Delnice družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., so uvrščene v Borzno kotacijo – Prva kotacija Ljubljanske borze, d.d., pod oznako MELR.

S sklepom 13. skupščine delničarjev družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., lahko uprava po predhodnem soglasju nadzornega sveta v petih letih po vpisu sprememb statuta v sodni register osnovni kapital poveča do 20 % osnovnega kapitala, vpisanega na dan sprejema sklepa na 13. redni skupščini delničarjev družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., z izdajo novih delnic, pri čemer lahko izključi prednostno pravico do novih delnic.

Tečaj delnic MELR na Ljubljanski borzi

Enotni tečaj delnice MELR je na dan 30.11.2007 znašal 311,69 EUR in je bil v primerjavi z zadnjim trgovalnim dnevom v letu 2006 višji za 46,4 %. Tečaj je dosegel vrh dne 31.8.2007 pri enotnem tečaju 419,00 EUR.

Gibanje tržne cene delnice



Dividendna politika

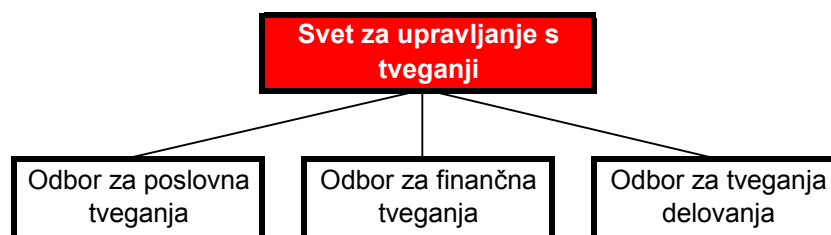
Nadzorni svet družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je na svoji redni seji 17. aprila 2007 sprejel dividendno politiko družbe za obdobje 2007 – 2010. Na podlagi novo sprejete dividendne politike sta nadzorni svet in uprava v letih 2007 - 2010 predlagala Skupščini delničarjev v izplačilo dividende v naslednjih bruto višinah: 4,00 EUR na delnico v letu 2007, 4,25 EUR na delnico v letu 2008, 4,50 EUR na delnico v letu 2009 in 4,75 EUR na delnico v letu 2010, o dejanski višini dividend pa bo Skupščina delničarjev odločala za vsako poslovno leto posebej. Na 13. redni Skupščini delničarjev 27. junija 2007 je bil sprejet sklep o izplačilu

dividend v vrednosti 4 € na delnico. Sprejeta dividendna politika glede na razvojne, davčne in druge dejavnike pomeni ustrezen kompromis med dividendnimi donosi lastnikov ter uporabo čistega dobička za financiranje investicijskih načrtov družbe, kar bo na eni strani omogočilo dolgoročno maksimiziranje koristi lastnikov, na drugi strani pa dolgoročno rast in razvoj Skupine Mercator. O dejanski višini dividend v vsakem poslovnem letu bo odločala skupščina delničarjev.

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

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

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



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

Pregled glavnih sklopov tveganj po posameznih odborih:

POSLOVNA TVEGANJA
Tveganja rasti tržnega deleža in prodaje na področju maloprodaje
- Tveganja konkurenčnosti trženjskega spleta
- Tveganja rasti števila kupcev
- Tveganja na področju investicij (realiziranih)
Tveganja v procesu vodenja nabave na področju maloprodaje
Tveganja v procesu realizacije relativne razlike v ceni na področju maloprodaje

FINANČNA TVEGANJA
Kreditno tveganje
Kreditno tveganje kartice Mercator Pika
Obrestno tveganje
Valutno tveganje
Plačilnosposobnostno tveganje
Tveganje v povezavi z davkom po odbitku

TVEGANJA DELOVANJA
Vodenje
Spremljanje in izpolnjevanje zahtev zakonodaje in standardov ter upravljanje z nepremičninami
Upravljanje s strateškimi projekti, standardizacija, organizacija ter kontrola kakovosti in storitev
Komuniciranje s kupci, upravljanje s prodajnimi formati in razvoj storitev
Lastna proizvodnja
Upravljanje z blagovnimi skupinami in kreiranje nabavnih virov
Nabavljanje, skladiščenje in dostavljanje blaga
Upravljanje z veleprodajnimi kupci ter prodaja blaga in storitev
Upravljanje z maloprodajno mrežo ter prodaja blaga in storitev
Zagotavljanje ustreznih kadrov
Investiranje, gradnja in prenavljanje objektov
Vzdrževanje objektov, opreme in naprav
Razvijanje in vzdrževanje informacijskih tehnologij in infrastrukture
Upravljanje in nabavljanje netrgovskega blaga in storitev in okoljevarstveni procesi
Zagotavljanje finančnih virov
Računovodenje
Analiziranje, poročanje in revidiranje

V letu 2007 smo ponovno ocenili tveganja, ki jim je izpostavljena Skupina Mercator, in opredelili ključna tveganja, katerim bomo v letu 2008 posvečali posebno pozornost.

Poslovna tveganja

❖ Tveganja rasti tržnega deleža in prodaje na področju maloprodaje

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

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

V okviru obvladovanja **tveganj na področju investiranja** bomo vodili ustrezno cenovno politiko ter marketinški splet prilagajali lokalnim specifikam trgov, zagotavljali primerne kadre, kontinuirano izvajali korporativne aktivnosti ter skušali zagotoviti povratne informacije pomembne za nadziranje planiranih aktivnosti. V letu 2007 je bila ustanovljena Služba za kontroling investicij, ki je zadolžena za izdelovanje investicijskih elaboratov, kar zmanjšuje tveganje sprejetja napačnih investicijskih odločitev.

❖ Tveganja v procesu vodenja nabave na področju maloprodaje

Za učinkovito obvladovanje tovrstnih tveganj bomo še naprej intenzivno sodelovali z našimi dobavitelji ter skušali spodbujati proizvajalce, da proizvajajo tržno nove, inovativne izdelke, da vlagajo več sredstev v pospeševanje prodaje, v sortiman bomo vključevali tudi ključne izdelke multinacionalk in nadaljevali z aktivnostmi vstopa v mednarodne nabavne verige, z namenom doseganja boljših nabavnih pogojev zlasti na neživilskem programu. V še večji meri bomo uvajali lastne trgovske znamke, v različnih cenovnih razredih in ciljnih skupinah.

❖ Tveganja v procesu realizacije relativne razlike v ceni na področju maloprodaje

V okviru obvladovanja tveganj v procesu realizacije relativne razlike v ceni bomo nadaljevali z aktivnostmi upravljanja z blagovnimi skupinami, vključevali večji delež trgovskih znamk v sortiman ter se vključevali v globalne nabavne vire zaradi doseganja boljših nabavnih cen. Nadaljevali bomo tudi z optimizacijo poslovnih procesov z namenom zniževanja stroškov in kompenziranja padajočih marž.

❖ Tveganja konkurenčnosti trženjskega spleta na področju veleprodaje

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

Finančna tveganja

V okviru obvladovanja **obrestnega tveganja**, ki je opredeljeno kot ključno, bomo v Mercatorju tudi v prihodnje redno spremljali izpostavljenost s ciljem zmanjševanja izpostavljenosti na sprejemljivo raven ter s tem dosegali višjo predvidljivost ter gotovost denarnih tokov, zmanjševali izpostavljenost finančnim šokom, izboljševali finančno načrtovanje, dosegali višje zaupanje različnih interesnih skupin ter zagotavljali povečevanje vrednosti premoženja lastnikov.

Tveganja delovanja

V okviru tveganj delovanja obravnavamo tveganja po posameznih poslovnih procesih.

- V okviru obvladovanja **tveganj v procesu vodenja** bomo nadaljevali z izboljševanjem aktivnosti pri integraciji prevzetih družb v Skupino Mercator za uresničitev zelenih sinergij.
- V okviru obvladovanja **tveganj na področju spremljanja in izpolnjevanja zahtev zakonodaje in standardov** bomo še naprej skušali reševati pravne spore z izvensodnimi poravnami ter ravnali preventivno na področju zaščite pred morebitnim razkritjem poslovnih skrivnosti družbe.
- V sklopu **tveganj, ki se nanašajo na proces lastne proizvodnje**, bomo v prihodnje izvajali verifikacijo HACCP načrtov in vseh spremljajočih dokumentov o dobri higijenski in dobri proizvodni praksi, za katere je odgovoren HACCP team.

- **Tveganja upravljanja z blagovnimi skupinami in kreiranja nabavnih virov** bomo obvladovali s pravočasnim naročanjem blaga, rednim spremljanjem neizdobav tako dobaviteljev kot neizdobav naših distribucijskih centrov, ter eventualnim sankcioniranjem le-teh.
- **Tveganja, ki se nanašajo na proces zagotavljanja ustreznih kadrov** načrtujemo obvladovati z dopolnjevanjem sistematizacije delovnih mest, izboljšanjem Kadrovskega informacijskega sistema, sistematičnim pristopom za nenehno iskanje kadrov, stalnim kroženjem kadrov med trgi, motiviranjem in stimulativnim nagrajevanjem.
- V okviru obvladovanja **tveganj v procesu Investiranja, gradnje in prenavljanja objektov** bomo skrbno spremljali potek gradnje in opozarjali investitorja na pogodbene obveznosti, hkrati pa pri investicijskih odločitvah temeljili na ustreznih ekonomskih analizah.
- V sklopu **tveganj vzdrževanja objektov, opreme in naprav** bomo zagotavljali ustrezno komunikacijo med projektnim vodjem posamezne investicije ter službo vzdrževanja pred, med in po investiciji.
- Za učinkovito obvladovanje **tveganj, ki se nanašajo na proces razvoja in vzdrževanja informacijske infrastrukture** bomo nadaljevali z razvojem kontrol v postopku sprememb aplikacij ter izvajali nadzor nad spoštovanjem ukrepov fizičnega varovanja in dodatnih ukrepov elektronskega varovanja dostopa do podatkov.
- V okviru obvladovanja **tveganj v procesu zagotavljanja finančnih virov** bomo pridobivali finančna sredstva za financiranje investicij iz naslova zadržanih dobičkov, bančnih posojil, leasinga, izdajo obveznic, ter dokapitalizacijo.
- V sklopu **tveganj v procesu analiziranja, poročanja in revidiranja** bomo nadaljevali z optimizacijo procesov v režijskih službah.

Dodatne aktivnosti na področju upravljanja s tveganji bodo v letu 2008 usmerjene predvsem v:

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

Vodstvo Skupine Mercator ocenjuje, da je celovita izpostavljenost tveganjem ob načrtovanih ukrepih v Skupini Mercator zmerna. V letu 2008 nameravamo redno spremljati izpostavljenost vsem identificiranim ključnim tveganjem ter z uporabo ustreznih ukrepov omejevati izpostavljenost Skupine Mercator tem tveganjem.

Mercator – H, d.o.o. → 1.1.2008 je načrtovana pripojitev družbe Presoflex, d.o.o., k družbi Mercator – H, d.o.o. Družba v letu 2008 načrtuje naslednje večje otvoritve novih maloprodajnih enot, in sicer TC Križevci (1.9.2008), TC Labin (1.10.2008), TC Koprivnica (1.11.2008), MC Sesvete (1.12.2008) in MC Velika Gorica (4.12.2008). Načrtovana rast čistih prihodkov od prodaje je posledica pripojitve družbe Presoflex, d.o.o., ki je bila prevzeta dne 18.7.2007, ter novih maloprodajnih enot, katerih otvoritev je načrtovana konec leta 2007 in v letu 2008. Investicijska dejavnost družbe je usmerjena tudi v nakup zemljišč za izgradnjo novih maloprodajnih enot, prenove prevzetih maloprodajnih enot družbe Presoflex, d.o.o., ter v informacijsko tehnologijo.

Mercator – S, d.o.o. → Družba načrtuje v letu 2008 odprtje MC Niš (1.4.2008) ter poslovalnice Intersport, Modiana in Beautique v Subotici (1.10.2008), v Kragujevcu (1.9.2008), v Sremski Mitrovici (1.4.2008), v Kruševcu (1.12.2008) ter v Megamarketu Novi sad (1.4.2008). Načrtovana rast čistih prihodkov iz prodaje se nanaša na rast čistih prihodkov v obstoječih ter novodoprtilih maloprodajnih enot. Investicijska dejavnost družbe je v letu 2008 usmerjena tudi v nakup zemljišča FMP (dokapitalizacija s strani družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., v januarju 2008) ter na nakup zemljišča od družbe SL Gross v Sremski Mitrovici.

M – Rodić, d.o.o. → Družba načrtuje v letu 2008 odprtje megamarketa v trgovskem centru Kragujevac (1.9.2008), megamarketa v trgovskem centru Kruševac (1.12.2008) ter 5 novih supermarketov v zadnjem četrtletju leta 2008. Investicijska dejavnost družbe je v letu 2008 usmerjena tudi v nakup zemljišč, opremo za najem maloprodajnih enot, rekonstrukcijo maloprodajnih objektov ter v vlaganja v informacijsko tehnologijo.

Mercator – BH, d.o.o. → V letu 2008 je načrtovano strateško povezovanje, v okviru katerega družba načrtuje prevzem v najem skupaj devetih supermarketov. Poleg tega je v letu 2008 načrtovana otvoritev hipermarketa na Ilidži (1.7.2008), MC v Brčkem (1.12.2008) in MC v Banji Luki (2.12.2008). Načrtovana rast čistih prihodkov od prodaje je posledica povečanja prihodkov v obstoječih maloprodajnih enotah, otvoritve novih maloprodajnih enot ter načrtovanih strateških povezovanj. Investicijska dejavnost družbe je v letu 2008 usmerjena tudi v nakup zemljišč za izgradnjo novih maloprodajnih enot, prenovo maloprodajnih enot, pridobljenih s strateškim povezovanjem ter v informacijsko tehnologijo.

M – Mex, d.o.o. → Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., je v decembru 2007 izvedla nakup 51-odstotnega lastniškega deleža družbe Mex-market, d.o.o. (družba Mex-market, d.o.o., je bila ustanovljena z namenom strateškega povezovanja z Mercatorjem s strani družbe Mex, d.o.o., Podgorica, ki v Črni gori velja za drugega največjega trgovca z market programom, opravlja pa tudi veleprodajno dejavnost in dejavnost zastopstva blagovnih znamk). Pri izvedbi nakupa se bo družba Mex-market, d.o.o., preimenovala v družbo Mercator - Mex, d.o.o. Družba M – Mex, d.o.o., bo registrirana za opravljanje maloprodajne trgovske dejavnosti. Svoje poslovanje bo opravljala v 11 poslovnih enotah tipa market program, od tega sta dve poslovni enoti v lasti družbe, v ostalih objektih pa bo družba najemnik.

Eta, d.d → Družba načrtuje v letu 2008 zadržati pozitivne trende, ki so bili doseženi v zadnjih dveh letih na področju stroškovne učinkovitosti ter izbora izdelkov in kupcev. V letu 2008 je načrtovan pozitiven rezultat iz naslova intenziviranega razvoja novih izdelkov, poleg tega bo do konca leta 2007 pridobljeni mednarodni prehranski certifikat IFS povečal možnosti prodaje na tujih trgih. Načrtovane investicije družbe so v letu 2008 usmerjene predvsem v izboljšavo in nujne nadomestitve obstoječe tehnološke opreme (polnilka za tube, etiketirka, vlagalna miza ipd.) ter v posege, povezane z lastnim vodnjakom in zmanjšanjem toplotnih izgub. V letu 2008 bo družba začela intenzivne aktivnosti iskanja primerne strateškega partnerja.

Mercator Emba, d.o.o. → Načrt družbe za leto 2008 je pripravljen v skladu s predvidenim povišanjem cen strateških surovin (kava, kakav, mleko), kakor tudi ostalega repromateriala ter povišanjem cen storitev (prevozne, storitve vzdrževanja, plačilnega prometa, oglaševanja in ostale storitve). Polovica vseh prihodkov družbe je načrtovana s prodajo na tujih trgih. Družba v letu 2008 načrtuje investicijo v nov proizvodno – poslovni objekt v Logatcu. V letu 2008 bo družba začela intenzivne aktivnosti iskanja primerne strateškega partnerja.

Mercator Optima, d.o.o. → Družba je v prvem polletju leta 2007 izvedla reorganizacijo poslovanja, pri čemer se je del dejavnosti prenesel na obvladujočo družbo Poslovni sistem Mercator, d.d. Za leto 2008 družba načrtuje izvajanje aktivnosti projektiranja.

NAČRT RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE

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

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

SESTAVA SKUPINE MERCATOR

V načrtovane konsolidirane računovodske izkaze Skupine Mercator za leto 2008 je poleg družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., vključenih 7 odvisnih družb, v katerih ima obvladujoča družba neposredno ali posredno večinski lastniški delež, in sicer:

- v Sloveniji: Eta, d.d., Mercator - Optima, d.o.o.,
- v tujini: Mercator - H, d.o.o. (Hrvaška), Mercator - S, d.o.o. (Srbija), M - Rodić, d.o.o. (Srbija), Mercator - BH, d.o.o. (Bosna in Hercegovina), M - Mex, d.o.o., (Črna gora).

RAČUNOVODSKI IZKAZI SKUPINE MERCATOR

Konsolidiran izkaz poslovnega izida

v tisoč EUR

Vrsta prihodka / odhodka / stroška	Ocena 2007	Plan 2008	Indeks Plan 2008 / ocena 2007
A. Čisti prihodki iz prodaje	2.398.994	2.627.903	109,5
1. Prihodki od prodaje proizvodov	31.271	34.248	109,5
2. Prihodki od prodaje storitev	170.446	185.539	108,9
3. Prihodki od prodaje blaga in materiala	2.201.274	2.411.796	109,6
4. Zmanjšanje prihodkov za dane cassasconte in naknadne popuste	-3.996	-3.681	92,1
B. Proizvajalni stroški prodanih proizvodov oz. nabavna vrednost prodanega blaga	-1.760.608	-1.935.426	109,9
1. Proizvajalni stroški	-46.911	-46.090	98,3
2. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala brez cassascontov	-1.720.375	-1.896.696	110,2
3. Prejeti cassasconti	7.974	8.594	107,8
4. Drugi poslovni odhodki	-1.297	-1.233	95,1
C. Kosmati poslovni izid od prodaje	638.386	692.477	108,5
Č. Stroški prodajanja	-458.305	-491.169	107,2
D. Stroški splošnih dejavnosti	-116.115	-120.595	103,9
E. Drugi poslovni prihodki	17.645	9.860	55,9
F. Poslovni izid iz poslovanja	81.611	90.574	111,0
G. Finančni prihodki iz deležev	10.534	4.874	46,3
H. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	3.913	1.251	32,0
I. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	7.688	6.652	86,5
J. Finančni odhodki za odpise dolg. in kratk. finančnih naložb	-1.996	-300	15,0
K. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	-47.797	-53.006	110,9
L. Poslovni izid (pred obdavčitvijo)	53.954	50.046	92,8
M. Davek iz dobička	-10.341	-8.599	83,1
N. Odloženi davki (prihodki / odhodki za odložene davke)	-784	-892	113,7
O. Poslovni izid obračunskega obdobja	42.829	40.556	94,7
P. Čisti poslovni izid večinskega lastnika	42.822	40.199	93,9
R. Čisti poslovni izid manjšinskega lastnika	7	357	5.115,4
S. Kosmati denarni tok iz poslovanja	156.564	173.215	110,6
T. Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami	166.318	187.165	112,5
Število zaposlenih iz ur	19.110	20.770	108,7

Konsolidirana bilanca stanja

v tisoč EUR

Vrsta sredstev oziroma virov	Ocena 2007	Plan 2008	Indeks Plan 2008 / ocena 2007
SREDSTVA			
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	1.547.511	1.695.848	109,6
I. Opredmetena osnovna sredstva	1.411.898	1.568.520	111,1
II. Naložbene nepremičnine	15.417	14.989	97,2
III. Neopredmetena dolgoročna sredstva	88.854	83.598	94,1
IV. Odložene terjatve za davek	8.452	8.073	95,5
V. Izpeljani finančni instrumenti	5.571	2.974	53,4
VI. Poslovne in druge terjatve	611	484	79,2
VII. Dolgoročne finančne naložbe	16.709	17.210	103,0
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	513.509	537.513	104,7
I. Zaloge	255.913	275.435	107,6
II. Poslovne in druge terjatve	245.424	250.651	102,1
III. Terjatve za tekoči davek	1.416	1.823	128,7
IV. Denarna sredstva in njihovi ustrezniki	10.755	9.604	89,3
SKUPAJ SREDSTVA	2.061.020	2.233.361	108,4
A. KAPITAL	682.075	701.724	102,9
I. Vpoklicani kapital	157.129	157.129	100,0
II. Kapitalske rezerve	198.848	198.848	100,0
III. Rezerve iz dobička	229.277	229.277	100,0
IV. Presežek iz preverednotenja	56.963	56.963	100,0
V. Preneseni čisti poslovni izid	359	24.582	6.842,0
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	42.822	40.199	93,9
VII. Prevedbeni popravek kapitala	-7.119	-9.216	129,4
VIII. Kapital manjšinskih lastnikov	3.796	3.942	103,8
OBVEZNOSTI			
B. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	678.166	779.661	115,0
I. Finančne obveznosti	629.371	732.545	116,4
II. Izpeljani finančni instrumenti	0	0	-
III. Odložene obveznosti za davek	16.052	14.669	91,4
IV. Obveznosti za odpravnine in jubilejne nagrade	19.153	19.569	102,2
V. Dolgoročne rezervacije	13.590	12.878	94,8
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	700.779	751.976	107,3
I. Poslovne in druge obveznosti	480.875	503.256	104,7
II. Obveznosti za tekoči davek	13.554	11.035	81,4
III. Finančne obveznosti	206.350	237.686	115,2
SKUPAJ OBVEZNOSTI	1.378.945	1.531.637	111,1
SKUPAJ OBVEZ. DO VIROV SREDSTEV	2.061.020	2.233.361	108,4
Število zaposlenih po stanju	20.496	22.467	109,6

Konsolidirani izkaz denarnih tokov

v tisoč EUR

Vrsta denarnih tokov	Ocena 2007	Plan 2008
Poslovanje		
Denar ustvarjen pri poslovanju	216.625	169.574
Izdatki za obresti	-46.881	-52.508
Izdatki za davke	-10.341	-8.599
Pobotani denar iz poslovanja	159.403	108.467
Naložbenje	0	0
Izdatki za prevzem odvisnih podjetij	-43.260	0
Izdatki za nakup opredmetenih osnovnih sredstev	-190.911	-263.529
Izdatki za nakup neopredmetenih dolgoročnih sredstev	0	0
Izdatki za nakup dolgoročnih finančnih naložb	0	0
Izdatki za nakup kratkoročnih finančnih naložb	0	0
Izdatki za dana posojila	-7.551	-3.774
Prejemki pri odtujitvi odvisnega podjetja	9.100	12.458
Prejemki pri odtujitvi opredmetenih osnovnih sredstev	18.540	14.642
Prejemki pri odtujitvi neopredmetenih dolgoročnih sredstev	0	0
Prejemki od odtujitve dolgoročnih finančnih naložb	10.308	4.903
Prejemki/izdatki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb	0	0
Prejemki od obresti	10.119	7.174
Prejemki pri dobljenih dividendah	0	0
Prejemki od danih posojil	1.537	0
Pobotani denar, uporabljen pri naložbenju	-192.117	-228.126
Financiranje	0	0
Prejemki pri izdaji navadnih delnic	0	0
Prejemki pri prodaji lastnih delnic	7.200	0
Prejemki / izdatki pri prejetih posojilih	33.295	134.510
Izdatki za nakup lastnih delnic	0	0
Izdatki za dividende delničarjev	-15.061	-16.003
Pobotani denar, uporabljen pri financiranju	25.434	118.507
Povečanje / zmanjšanje denarja in denarnih ustreznikov	-7.280	-1.151
Gibanje denarja in denarnih ustreznikov	0	0
Na začetku obdobja	18.035	10.755
Povečanje / zmanjšanje	-7.280	-1.151
Tečajne razlike	0	0
Na koncu obdobja	10.755	9.604

Konsolidirani izkaz gibanja kapitala

v tisoč EUR

	Vpoklicani kapital	Kapitalske rezerve	Rezerve iz dobička				Presežek iz prevrednotovanja	Preneseni čisti poslovni izid	Čisti poslovni izid	Prevedbeni popravek kapitala	Manjšinski kapital	Skupaj
	Osnovni kapital		Zakonske rezerve	Rezerve za lastne delnice	Lastne delnice	Druge rezerve iz dobička						
Stanje 1. januarja 2008	157.129	198.848	13.389	3.250	-3.250	215.888	56.963	359	42.822	-7.119	3.796	682.075
Posebna prevrednotanja kapitala (povečanje presežka iz pr...	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varovanje denarnega toka pred tveganjem	0	0	0	0	0	0	0	-2.597	0	0	0	-2.597
Tečajne razlike	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.096	0	0	-2.096
Skupaj prihodki (odhodki), ki se neposredno pripoznajo	0	0	0	0	0	0	0	-2.597	0	-2.096	0	-4.693
Poslovni izid obračunskega obdobja	0	0	0	0	0	0	0	40.199	0	0	357	40.556
Celotni prihodki, pripisani lastnikom kapitala	0	0	0	0	0	0	0	-2.597	40.199	-2.096	357	35.863
Dokapitalizacija	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nakup lastnih deležev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Izplačilo dividend	0	0	0	0	0	0	0	-16.003	0	0	0	-16.003
Razporeditev dobička po sklepu uprave/nadzornega sveta/s	0	0	0	0	0	0	0	42.822	-42.822	0	0	0
Nakup manjšinskih deležev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-211	-211
Stanje 31. decembra 2008	157.129	198.848	13.389	3.250	-3.250	215.888	56.963	24.582	40.199	-9.216	3.942	701.724

POJASNILA K IZKAZU POSLOVNEGA IZIDA

- **Čisti prihodki iz prodaje**

Čisti prihodki iz prodaje so v letu 2008 načrtovani v višini 2.627.903 tisoč EUR, kar je za 228.908 tisoč EUR oziroma 9,5 % več v primerjavi z ocenjenimi čistimi prihodki iz prodaje za leto 2007. Povečanje se nanaša na odprtje novih in prenovljenih maloprodajnih enot, vključitve poslovanja družbe Presoflex, d.o.o., Hrvaška, od avgusta 2007 v skupino, vključitve družbe M-Mex, d.o.o., Črna Gora, ter načrtovane strateške povezave v Bosni in Hercegovini.

- **Stroški prodanih količin**

Skladno z rastjo čistih prihodkov od prodaje blaga in materiala so načrtovani tudi stroški prodanih količin, ki vključujejo proizvodne stroške ter nabavno vrednost prodanega blaga in materiala, in so za leto 2008 načrtovani v višini 1.935.426 tisoč EUR, kar je za 9,9 % več kot v letu 2007.

Nabavno vrednost prodanega blaga znižujejo prejeti cassasconti v načrtovani vrednosti 8.594 tisoč EUR, ki so od ocenjenih v letu 2007 višji za 7,8 %.

- **Kosmati poslovni izid od prodaje**

Kosmati poslovni izid od prodaje je v letu 2008 načrtovan v višini 692.477 tisoč EUR in presega ocenjenega v letu 2007 za 54.091 tisoč EUR oziroma 8,5 %. Delež kosmatega poslovnega izida v čistih prihodkih iz prodaje je v letu 2008 načrtovan v višini 26,4 %, kar je za 0,2 odstotne točke manj kot v letu 2007. Znižanje je predvsem posledica zaostrene konkurence na vseh trgih.

- **Stroški prodavanja in splošnih dejavnosti**

Stroški prodavanja in splošnih dejavnosti so za leto 2008 načrtovani v višini 611.764 tisoč EUR in bodo v primerjavi z letom 2007 porasli za 37.344 tisoč EUR oziroma za 6,5 %. Porast stroškov je predvsem posledica rasti obsega poslovanja ter vključitve družb Presoflex, d.o.o., in M – Mex, d.o.o., ter načrtovane strateške povezave v Bosni in Hercegovini.

Stroški po naravnih vrstah

v tisoč EUR

Vrsta stroška	Ocena 2007	Plan 2008	Indeks Plan 2008 / ocena 2007
STROŠKI MATERIALA	75.213	77.712	103,3
STROŠKI STORITEV	170.255	180.868	106,2
AMORTIZACIJA	81.641	86.155	105,5
REZERVACIJE	0	414	-
STROŠKI DELA	274.851	296.385	107,8
DRUGI STROŠKI	17.934	13.913	77,6
STROŠKI PRODANIH PROIZVODOV	1.715.134	1.891.743	110,3
SKUPAJ STROŠKI	2.335.028	2.547.189	109,1

Največji delež stroškov v strukturi stroškov po naravnih vrstah (poleg nabavne vrednosti prodanega blaga) predstavljajo stroški dela, in sicer 45,2 %. Poleg rednih stroškov dela vsebujejo stroški dela tudi stroške dodatnega pokojninskega zavarovanja in druge stroške dela v skladu s kolektivno pogodbo.

Med stroške prodajanja in splošnih dejavnosti sodijo tudi izgube pri prodaji osnovnih sredstev, ki so načrtovane v letu 2008 v višini 709 tisoč EUR (v oceni 2007: 1.967 tisoč EUR) ter prevrednotovalni odhodki iz naslova obratnih sredstev, ki so načrtovani v višini 2.789 tisoč EUR (v oceni 2007: 5.494 tisoč EUR).

- **Drugi poslovni prihodki**

Drugi poslovni prihodki so načrtovani v višini 9.860 tisoč EUR, od česar se 4.694 tisoč EUR nanaša na prevrednotovalne poslovne prihodke pri osnovnih sredstvih, ki bodo nastali pri prodaji poslovno nepotrebne premoženja, ostalo pa predstavljajo preostali poslovni prihodki.

- **Poslovni izid iz poslovanja**

Poslovni izid iz poslovanja je načrtovan v višini 90.574 tisoč EUR in bo višji od ocenjenega v letu 2007 za 8.963 tisoč EUR oziroma 11,0 %.

- **Finančni prihodki in odhodki**

Načrtovani finančni prihodki v letu 2008 v višini 12.777 tisoč EUR se v pretežni meri nanašajo na prihodke od prodaje finančnih naložb v druga podjetja, prihodke od zamudnih obresti ter prihodke od rednih obresti iz financiranja. Glede na leto 2007 so finančni prihodki nižji za 9.358 tisoč EUR, kar se nanaša na finančne prihodke od prodaje finančnih naložb.

Finančni odhodki v višini 53.306 tisoč EUR se v pretežni meri nanašajo na finančne odhodke za obresti prejetih posojil.

- **Poslovni izid pred obdavčitvijo**

Skupina Mercator načrtuje v letu 2008 poslovni izid pred davki v višini 50.046 tisoč EUR, kar je za 3.908 tisoč EUR oziroma 7,2 % manj kot v letu 2007.

Na ocenjeni poslovni izid leta 2007 in načrtovani poslovni izid za leto 2008 pomembno vplivajo izredni računovodski dogodki, in sicer dobički pri prodaji poslovnega in finančnega premoženja. Brez teh učinkov je primerljivi dobiček pred davki v letu 2008 načrtovan v višini 41.726 tisoč EUR, kar je za 3.565 tisoč EUR več kot znaša ocenjeni primerljivi dobiček pred davki v letu 2007 (38.161 tisoč EUR).

Izračun primerljivega dobička pred davki je prikazan v naslednji preglednici:

	v tisoč EUR		
	Ocena 2007	Plan 2008	Indeks Plan 2008 / ocena 2007
Kosmati denarni tok iz poslovanja	156.564	173.215	110,6
Amortizacija	81.641	86.155	105,5
Primerljivi poslovni izid iz poslovanja	74.923	87.060	116,2
Izdatki za obresti	-46.881	-52.508	112,0
Prejemki iz obresti	10.119	7.174	70,9
Primerljivi poslovni izid pred davki	38.161	41.726	109,3

- **Kosmati denarni tok iz poslovanja**

Skupina Mercator načrtuje v letu 2008 kosmati denarni tok iz poslovanja v višini 173.215 tisoč EUR, kar je za 10,6 % več kot v letu 2007.

Izračun je prikazan v naslednji preglednici:

	v tisoč EUR		
Denarni tokovi	Ocena 2007	Plan 2008	Indeks Plan 2008 / ocena 2007
Poslovni izid obračunskega obdobja	42.829	40.556	94,7
Davek	11.125	9.490	85,3
Amortizacija	81.641	86.155	105,5
Slabo ime pripoznano neposredno v izkaz poslovnega izida	-465	0	-
Neto dobički od prodaje zemljišč, nepremičnin in opreme	-4.096	-3.985	97,3
Neto gibanje v rezervacijah in drugih razmejtvah	-2.694	239	-
Neto gibanje v drugih razmejtvah (PČR, AČR)	0	0	-
Neto dobički pri prodaji finančnega premoženja ter prevrednotenja	-8.539	-4.574	53,6
Neto izdatki za obresti	36.762	45.334	123,3
Kosmati denarni tok iz poslovanja	156.564	173.215	110,6
Najemnine	9.754	13.950	143,0
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami	166.318	187.165	112,5

Ker bo skupina v letu 2008 na tujih trgih (Srbija, Bosna in Hercegovina) začela v večji meri uporabljati tudi poslovni najem trgovskih objektov, poleg kosmatega denarnega toka iz poslovanja primerjamo tudi kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami (EBITDAR), ki je točnejša mera sposobnosti skupine, da s svojimi prihodki ustvarja denarne tokove.

POJASNILA H KONSOLIDIRANI BILANCI STANJA

- **Opredmetena osnovna sredstva, naložbene nepremičnine in neopredmetena dolgoročna sredstva**

Načrtovana vrednost opredmetenih osnovnih, neopredmetenih dolgoročnih sredstev in naložbenih nepremičnin na dan 31.12.2008 znaša 1.667.107 tisoč EUR in je v primerjavi z oceno na dan 31.12.2007 višja za 150.937 tisoč EUR. Sprememba vrednosti je posledica naložb v višini 263.529 tisoč EUR, vključitve družbe M – Mex, d.o.o., Črna Gora, v Skupino Mercator v višini 12.765 tisoč EUR, amortizacije v višini 86.155 tisoč EUR, odprodaje poslovno nepotrebni osnovnih sredstev v višini 10.192 tisoč EUR, odprodaje družbe Mercator - Emba, d.o.o., v višini 19.719 tisoč EUR in tečajnih razlik.

- **Izpeljani finančni inštrumenti**

Načrtovana vrednost izpeljanih finančnih inštrumentov, namenjenih varovanju denarnega toka pred tveganjem, s pozitivno pošteno vrednostjo na dan 31.12.2008 znaša 2.974 tisoč EUR, kar je za 2.597 tisoč EUR manj glede na oceno na dan 31.12.2007.

- **Dolgoročne finančne naložbe**

Načrtovana vrednost dolgoročnih finančnih naložb na dan 31.12.2008 znaša 17.210 tisoč EUR, kar je na podobni ravni kot stanje konec leta 2007.

- **Zaloge**

Zaloge surovin, materiala in trgovskega blaga so konec leta 2008 načrtovane v višini 275.435 tisoč EUR in predstavljajo 51,2 % v strukturi kratkoročnih sredstev. V primerjavi s stanjem na dan 31.12.2007 se je stanje zalog povečalo za 7,6 %.

- **Kratkoročne poslovne in druge terjatve**

Poslovne in druge terjatve so načrtovane v višini 250.651 tisoč EUR, kar predstavlja povečanje za 2,1 % v primerjavi z oceno na dan 31.12.2007.

- **Kapital**

Načrtovano je povečanje kapitala v višini 19.649 tisoč EUR, kar se nanaša na:

- povečanje za realizirani čisti poslovni izid večinskega lastnika v letu 2008 v višini 40.556 tisoč EUR,
- zmanjšanje iz naslova načrtovanega izplačila dividend v višini 16.003 tisoč EUR (4,25 EUR na delnico),
- zmanjšanje kapitala za spremembo poštenih vrednosti izpeljanih finančnih instrumentov v višini 2.597 tisoč EUR,
- zmanjšanje kapitala iz naslova tečajnih razlik pri prevedbi načrtovanih računovodskih izkazov tujih družb v predstavitveno valuto v višini 2.096 tisoč EUR,
- zmanjšanja manjšinskega kapitala v višini 211 tisoč EUR.

- **Finančne obveznosti**

Finančne obveznosti so na dan 31.12.2008 načrtovane v višini 970.231 tisoč EUR, kar je za 134.510 tisoč EUR oziroma 16,1 % več kot znašajo konec leta 2007. Konec leta 2008 bodo v strukturi finančnih obveznosti dolgoročne finančne obveznosti predstavljale 75,5 %, kratkoročne finančne obveznosti pa 24,5 % (na dan 31.12.2007 znaša razmerje 75,3 % : 24,7 %).

- **Obveznosti za odpravnine in jubilejne nagrade**

Obveznosti za odpravnine in jubilejne nagrade so na dan 31.12.2008 načrtovane v višini 19.569 tisoč EUR, kar je za 416 tisoč EUR več kot so ocenjene konec leta 2007.

- **Dolgoročne rezervacije**

Dolgoročne rezervacije so na dan 31.12.2008 načrtovane v višini 12.878 tisoč EUR, kar je za 5,2 % manj kot znaša stanje na dan 31.12.2007, predvsem iz naslova črpanja dolgoročnih rezervacij za izboljšanje delovnih pogojev invalidov.

- **Poslovne in druge obveznosti**

Poslovne in druge obveznosti so na dan 31.12.2008 načrtovane v višini 503.256 tisoč EUR, kar je za 4,7 % več glede na stanje konec leta 2007.

Računovodski kazalniki Skupine Mercator

Kazalniki	Ocena 2007	Plan 2008
Kazalniki dobičkonosnosti		
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	6,7%	6,0%
Koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov	1,8%	1,5%
Kazalniki finančne strukture		
Finančne obveznosti / lastniški kapital	1,23	1,38
Delež kapitala in dolgoročnih rezervacij v pasivi	33,8%	32,0%
Delež finančnih obveznosti v pasivi	40,5%	43,4%
Delež poslovnih in drugih obveznosti v pasivi	23,3%	22,5%
Kazalniki produktivnosti in sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov		
Stroški dela na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	14,4	14,3
Čisti prihodki / stroški dela	8,7	8,9
Prihodki na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	125,5	126,5
Dodana vrednost na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	22,6	22,6
Kosmati denarni tok iz poslovanja / čiste prihodke	6,5%	6,6%
Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti brez amortizacije in rezervacij na čiste prihodke	20,1%	19,8%
Investirani kapital (v tisoč EUR)	1.504.371	1.580.145
Kosmati denarni tok iz poslovanja / investirani kapital	10,4%	11,0%

RAČUNOVODSKI IZKAZI DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR, D.D.

Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., opravlja dvojno vlogo v okviru Skupine Mercator: je obvladujoča družba, ki ima v lasti vse lastniške deleže odvisnih družb skupine, hkrati pa je tudi operativna družba, ki izvaja trgovsko in druge dejavnosti v Sloveniji. Zaradi tega uporaba računovodskih izkazov družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., za ekonomsko analizo poslovanja Skupine Mercator ni ustrezna; za takšno analizo je smiselno uporabiti le konsolidirane računovodske izkaze, ki prikazujejo poslovno uspešnost Skupine Mercator kot enovitega gospodarskega subjekta.

Izkaz poslovnega izida

v tisoč EUR

Vrsta prihodka / odhodka / stroška	Ocena 2007	Plan 2008	Indeks Plan 2008 / ocena 2007
A. Čisti prihodki iz prodaje	1.673.745	1.772.861	105,9
1. Prihodki od prodaje proizvodov	3.323	26.510	797,7
2. Prihodki od prodaje storitev	137.463	144.448	105,1
3. Prihodki od prodaje blaga in materiala	1.536.199	1.605.157	104,5
4. Zmanjšanje prihodkov za dane cassasconte in naknadne popuste	-3.241	-3.254	100,4
B. Proizvajalni stroški prodanih proizvodov oz. nabavna vrednost prodanega blaga	-1.211.101	-1.284.581	106,1
1. Proizvajalni stroški	-2.904	-16.937	583,2
2. Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala brez cassascontov	-1.212.085	-1.271.885	104,9
3. Prejeti cassasconti	4.366	4.790	109,7
4. Drugi poslovni odhodki	-478	-550	115,0
C. Kosmati poslovni izid od prodaje	462.644	488.280	105,5
Č. Stroški prodajanja	-322.690	-337.171	104,5
D. Stroški splošnih dejavnosti	-90.742	-93.330	102,9
E. Drugi poslovni prihodki	11.373	6.361	55,9
F. Poslovni izid iz poslovanja	60.585	64.140	105,9
G. Finančni prihodki iz deležev	14.541	4.873	33,5
H. Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	149	145	97,5
I. Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	4.395	5.396	122,8
J. Finančni odhodki za odpise dolg. in kratk. finančnih naložb	-7.559	-300	4,0
K. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	-29.021	-35.217	121,3
N. Poslovni izid (pred obdavčitvijo)	43.089	39.038	90,6
O. Davek iz dobička	-9.731	-7.977	82,0
P. Odloženi davki (prihodki / odhodki za odložene davke)	-743	-647	87,0
R. Poslovni izid obračunskega obdobja	32.615	30.413	93,2
Število zaposlenih iz ur	12.070	12.510	103,6

Bilanca stanja

v tisoč EUR

Vrsta sredstev oziroma virov	Ocena 31.12.2007	Plan 31.12.2008	Indeks Plan 2008 / ocena 2007
SREDSTVA			
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	1.313.435	1.385.196	105,5
I. Opredmetena osnovna sredstva	771.250	861.239	111,7
II. Naložbene nepremičnine	12.446	12.121	97,4
III. Neopredmetena dolgoročna sredstva	5.961	3.811	63,9
IV. Odložene terjatve za davek	8.300	8.055	97,1
V. Izpeljani finančni instrumenti	5.571	2.974	53,4
VI. Poslovne in druge terjatve	440	327	74,3
VII. Dolgoročne finančne naložbe	509.469	496.669	97,5
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	359.470	362.337	100,8
I. Zaloge	178.040	180.817	101,6
II. Poslovne in druge terjatve	180.583	180.613	100,0
III. Terjatve za tekoči davek	0	0	-
IV. Denarna sredstva in njihovi ustrezniki	847	906	107,0
SKUPAJ SREDSTVA	1.672.906	1.747.533	104,5
A. KAPITAL	676.143	687.957	101,7
I. Vpoklicani kapital	157.129	157.129	100,0
II. Kapitalske rezerve	198.848	198.848	100,0
III. Rezerve iz dobička	195.827	195.827	100,0
IV. Presežek iz preverednotenja	80.759	80.759	100,0
V. Preneseni čisti poslovni izid	10.966	24.982	227,8
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	32.615	30.413	93,2
OBVEZNOSTI			
B. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	443.578	504.739	113,8
I. Finančne obveznosti	402.105	464.907	115,6
II. Izpeljani finančni instrumenti	0	0	-
III. Odložene obveznosti za davek	13.577	12.557	92,5
IV. Obveznosti za odpravnine in jubilejne nagrade	16.456	16.933	102,9
V. Dolgoročne rezervacije	11.441	10.341	90,4
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	553.184	554.837	100,3
I. Poslovne in druge obveznosti	351.779	345.546	98,2
II. Obveznosti za tekoči davek	12.179	10.046	82,5
III. Finančne obveznosti	189.226	199.246	105,3
SKUPAJ OBVEZNOSTI	996.762	1.059.576	106,3
SKUPAJ OBVEZ. DO VIROV SREDSTEV	1.672.906	1.747.533	104,5
Število zaposlenih po stanju	12.921	13.296	102,9

Izkaz denarnih tokov

v tisoč EUR

Vrsta denarnih tokov	Ocena 2007	Plan 2008
Poslovanje		
Kosmati denarni tok iz poslovanja	100.974	107.637
Poslovne in druge terjatve	-23.712	455
Zaloge	-15.223	-2.777
Poslovne in druge obveznosti	107.486	-9.729
Spremembe v obratnem kapitalu	68.552	-12.052
Denar ustvarjen pri poslovanju	169.526	95.585
Izdatki za obresti	-28.691	-34.862
Izdatki za davke	-9.731	-7.977
Pobotani denar iz poslovanja	131.103	52.746
Naložbenje	0	0
Izdatki za prevzem odvisnih podjetij	-43.011	-11.000
Izdatki za nakup opredmetenih osnovnih sredstev	-98.443	-128.215
Izdatki za nakup neopredmetenih dolgoročnih sredstev	-898	0
Izdatki za nakup dolgoročnih finančnih naložb	-98	0
Izdatki za nakup kratkoročnih finančnih naložb	0	0
Izdatki za dana posojila	-440	-485
Prejemki pri odtujitvi odvisnega podjetja	9.100	12.458
Prejemki pri odtujitvi opredmetenih osnovnih sredstev	10.920	7.677
Prejemki pri odtujitvi neopredmetenih dolgoročnih sredstev	0	0
Prejemki od odtujitve dolgoročnih finančnih naložb	9.259	4.903
Prejemki/izdatki od odtujitve kratkoročnih finančnih naložb	0	0
Prejemki od obresti	4.054	5.043
Prejemki pri dobljenih dividendah	0	0
Prejemki od danih posojil	318	113
Pobotani denar, uporabljen pri naložbenju	-109.239	-109.505
Financiranje	0	0
Prejemki pri izdaji navadnih delnic	0	0
Prejemki pri prodaji lastnih delnic	7.200	0
Prejemki / izdatki pri prejetih posojilih	-15.650	72.822
Izdatki za nakup lastnih delnic	0	0
Izdatki za dividende delničarjev	-15.061	-16.003
Pobotani denar, uporabljen pri financiranju	-23.511	56.819
Povečanje / zmanjšanje denarja in denarnih ustreznikov	-1.647	60
Gibanje denarja in denarnih ustreznikov	0	0
Na začetku obdobja	2.493	847
Povečanje / zmanjšanje	-1.647	60
Tečajne razlike	0	0
Na koncu obdobja	847	907

Izkaz gibanja kapitala

v tisoč EUR

	I. Vpoklicani kapital			III. Rezerve iz dobička				IV. Presežek iz prevrednotenja	V. Preneseni čisti poslovni izid	VI. Čisti poslovni izidi pos. leta	Skupaj
	1. Osnovni kapital	2. Nevpoklicani kapital	II. Kapitalske rezerve	1. Zakonske rezerve	2. Rezerve za lastne delnice / deleže	3. Lastne delnice	4. Druge rezerve iz dobička				
Stanje 1. januarja 2008	157.129	0	198.848	13.389	4.900	-3.250	180.788	80.759	10.966	32.615	676.143
Posebna prevrednotenja kapitala	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Varovanje denarnega toka pred tveganjem	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.597	0	-2.597
Tečajne razlike	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Skupaj prihodki (odhodki), ki se	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.597	0	-2.597
Poslovni izid obračunskega obdobja	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30.413	30.413
Celotni prihodki, pripisani lastni	0	0	0	0	0	0	0	0	-2.597	30.413	27.817
Dokapitalizacija	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nakup lastnih deležev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Izplačilo dividend	0	0	0	0	0	0	0	0	-16.003	0	-16.003
Razporeditev dobička po sklepu uprave/nadzornega sveta	0	0	0	0	0	0	0	0	32.615	-32.615	0
Razporeditev čistega dobička za oblikovanje rezerv po sklepu skupščine	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stanje 31. decembra 2008	157.129	0	198.848	13.389	4.900	-3.250	180.788	80.759	24.982	30.413	687.957

POJASNILA K IZKAZU POSLOVNEGA IZIDA

- **Čisti prihodki iz prodaje**

Čisti prihodki iz prodaje so v letu 2008 načrtovani v višini 1.772.861 tisoč EUR, kar je za 99.116 tisoč EUR oziroma 5,9 % več v primerjavi z ocenjenimi čistimi prihodki iz prodaje v letu 2007.

Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev so v letu 2008 načrtovani v višini 170.958 tisoč EUR, kar je za 30.171 tisoč EUR več, kot so ocenjeni v letu 2007, kar je predvsem posledica vključitve poslovanja družbe Pekarna Grosuplje, d.d., v letu 2008 v obvladujočo družbo.

Čisti prihodki od prodaje blaga in materiala so v letu 2008 načrtovani v višini 1.605.157 tisoč EUR, kar je za 68.958 tisoč EUR oziroma 4,5 % več, kot so ocenjeni v letu 2007. Razmerje med načrtovanimi prihodki v maloprodaji in veleprodaji znaša v letu 2008 85 : 15.

- **Stroški prodanih količin**

Skladno z rastjo čistih prihodkov od prodaje blaga in materiala so načrtovani tudi stroški prodanih količin, ki vključujejo proizvodne stroške ter nabavno vrednost prodanega blaga in materiala, in so za leto 2008 načrtovani v višini 1.284.581 tisoč EUR kar je za 6,1 % več kot v letu 2007.

Načrtovano nabavno vrednost prodanega blaga znižujejo prejeti cassasconti v višini 4.790 tisoč EUR, ki so za 425 tisoč EUR višji kot so ocenjeni v letu 2007.

- **Kosmati poslovni izid od prodaje**

Kosmati poslovni izid od prodaje je za leto 2008 načrtovan v višini 488.280 tisoč EUR in presega ocenjenega v letu 2007 za 25.636 tisoč EUR oziroma 5,5 %. Delež kosmatega poslovnega izida v čistih prihodkih iz prodaje je v letu 2008 načrtovan v višini 27,5 %, kar je za 0,1 odstotne točke manj glede na oceno za leto 2007.

- **Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti**

Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti so za leto 2008 načrtovani v višini 430.501 tisoč EUR in bodo v primerjavi z oceno za leto 2007 porasli za 17.069 tisoč EUR oziroma za 4,1 %.

Stroški po naravnih vrstah

v tisoč EUR

Vrsta stroška	Ocena 2007	Plan 2008	Indeks Plan 2008 / ocena 2007
STROŠKI MATERIALA	34.082	38.264	112,3
STROŠKI STORITEV	114.590	126.918	110,8
AMORTIZACIJA	45.068	46.974	104,2
REZERVACIJE	0	0	-
STROŠKI DELA	210.109	225.254	107,2
DRUGI STROŠKI	12.486	10.028	80,3
STROŠKI PRODANIH PROIZVODOV	1.208.197	1.267.644	104,9
SKUPAJ STROŠKI	1.624.533	1.715.082	105,6

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

Med stroške prodajanja in splošnih dejavnosti sodijo tudi izgube pri prodaji osnovnih sredstev, ki so načrtovane v letu 2008 v višini 231 tisoč EUR (v oceni 2007: 1.235 tisoč EUR) ter prevrednotovalni odhodki iz naslova obratnih sredstev, ki so načrtovani v višini 2.487 tisoč EUR (v oceni 2007: 4.233 tisoč EUR).

- **Drugi poslovni prihodki**

V letu 2007 so drugi poslovni prihodki načrtovani v višini 6.361 tisoč EUR, od česar se 3.229 tisoč EUR nanaša na prevrednotovalne poslovne prihodke pri osnovnih sredstvih, ki bodo nastali pri prodaji poslovno nepotrebne premoženja, ostalo pa predstavljajo preostali poslovni prihodki.

- **Poslovni izid iz poslovanja**

Poslovni izid iz poslovanja je načrtovan v višini 64.140 tisoč EUR in je višji od ocenjenega v letu 2007 za 3.555 tisoč EUR oziroma 5,9 %.

- **Finančni prihodki in odhodki**

Načrtovani finančni prihodki v letu 2008 v višini 10.415 tisoč EUR se v pretežni meri nanašajo na prihodke od prodaje finančnih naložb v druga podjetja ter prihodke od rednih in zamudnih obresti. Glede na leto 2007 so finančni prihodki nižji za 8.670 tisoč EUR, kar se nanaša na finančne prihodke od prodaje finančnih naložb.

Finančni odhodki v višini 35.517 tisoč EUR se v pretežni meri nanašajo na finančne odhodke za obresti prejetih posojil.

- **Poslovni izid pred obdavčitvijo**

Družba načrtuje v letu 2008 poslovni izid pred davki v višini 39.038 tisoč EUR, kar je za 4.052 tisoč EUR oziroma 9,4 % manj kot v letu 2007, in se nanaša predvsem na vpliv izrednih računovodskih dogodkov v letu 2007.

- **Poslovni izid obračunskega obdobja**

Družba načrtuje v letu 2008 čisti poslovni izid v višini 30.413 tisoč EUR, kar je za 2.202 tisoč EUR manj kot v oceni leta 2007, in je predvsem posledica izrednih dogodkov v letu 2007.

POJASNILA K BILANCI STANJA

- **Opredmetena osnovna sredstva, naložbene nepremičnine in neopredmetena dolgoročna sredstva**

Načrtovana vrednost opredmetenih, neopredmetenih dolgoročnih sredstev in naložbenih nepremičnin na dan 31.12.2008 znaša 877.171 tisoč EUR in je v primerjavi z oceno na dan 31.12.2007 višja za 87.515 tisoč EUR. Sprememba vrednosti je posledica naložb v višini 128.215 tisoč EUR, načrtovane pripojitve družbe Pekarna Grosuplje, d.d., v višini 10.953 tisoč EUR, amortizacije v višini 46.974 tisoč EUR ter odprodaje poslovno nepotrebnih osnovnih sredstev v višini 4.679 tisoč EUR.

- **Izpeljani finančni instrumenti**

Načrtovana vrednost izpeljanih finančnih instrumentov, namenjenih varovanju denarnega toka pred tveganjem, s pozitivno pošteno vrednostjo na dan 31.12.2008 znaša 2.974 tisoč EUR, kar je za 2.597 tisoč EUR manj glede na oceno na dan 31.12.2007.

- **Dolgoročne finančne naložbe**

Načrtovana vrednost dolgoročnih finančnih naložb na dan 31.12.2008 znaša 496.669 tisoč EUR, kar je za 12.800 tisoč EUR manj glede na stanje konec leta 2007. Sprememba vrednosti se nanaša na načrtovano pripojitev družbe Pekarna Grosuplje, d.d., načrtovano odprodajo lastniškega deleža družbe Mercator – Emba, d.d., načrtovano dokapitalizacijo družbe M – S, d.o.o., ter načrtovano odprodajo deležev v drugih podjetjih.

- **Zaloge**

Zaloge surovin, materiala in trgovskega blaga so ob koncu leta 2008 načrtovane v višini 180.817 tisoč EUR in predstavljajo 49,9 % v strukturi kratkoročnih sredstev. V primerjavi s stanjem na dan 31.12.2007 se načrtuje njihovo povečanje za 1,6 %.

- **Kratkoročne poslovne in druge terjatve**

Poslovne in druge terjatve so načrtovane v višini 180.613 tisoč EUR, kar je približno na enaki ravni kot konec leta 2007.

- **Kapital**

Načrtovano je povečanje kapitala v višini 11.814 tisoč EUR, kar se nanaša na:

- povečanje iz naslova ustvarjenega čistega poslovnega izida v letu 2008 v višini 30.413 tisoč EUR,
- znižanje iz naslova načrtovanega izplačila dividend v višini 16.003 tisoč EUR (4,25 EUR na delnico),
- zmanjšanje kapitala za spremembo poštenih vrednosti izpeljanih finančnih instrumentov v višini 2.597 tisoč EUR.

- **Finančne obveznosti**

Finančne obveznosti so na dan 31.12.2008 načrtovane v višini 664.153 tisoč EUR, kar je za 72.822 tisoč EUR oziroma 12,3 % več kot znašajo konec leta 2007. Konec leta 2008 bodo v strukturi finančnih obveznosti dolgoročne finančne obveznosti predstavljale 70,0 %, kratkoročne finančne obveznosti pa 30,0 %.

- **Obveznosti za odpravnine in jubilejne nagrade**

Obveznosti za odpravnine in jubilejne nagrade so na dan 31.12.2008 načrtovane v višini 16.933 tisoč EUR, kar je za 478 tisoč EUR več kot so ocenjene konec leta 2007.

- **Dolgoročne rezervacije**

Dolgoročne rezervacije so na dan 31.12.2008 načrtovane v višini 10.341 tisoč EUR, kar je za 1.100 tisoč EUR oziroma 9,6 % manj kot na dan 31.12.2007, kar se nanaša na črpanje dolgoročnih rezervacij za izboljšanje delovnih pogojev invalidov.

- **Poslovne in druge obveznosti**

Poslovne in druge obveznosti so na dan 31.12.2008 načrtovane v višini 345.546 tisoč EUR, kar je približno na ravni leta 2007.

Računovodski kazalniki

Kazalniki	Ocena 2007	Plan 2008
Kazalniki dobičkonosnosti		
Koeficient čiste dobičkonosnosti kapitala	5,2%	4,6%
Koeficient čiste dobičkonosnosti prihodkov	1,9%	1,7%
Kazalniki finančne strukture		
Finančne obveznosti / lastniški kapital	0,9	1,0
Delež kapitala in dolgoročnih rezervacij v pasivi	41,1%	40,0%
Delež finančnih obveznosti v pasivi	35,3%	38,0%
Delež poslovnih in drugih obveznosti v pasivi	21,0%	19,8%
Kazalniki produktivnosti in sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov		
Stroški dela na zaposlenega iz ur (v EUR)	17,4	18,0
Čisti prihodki / stroški dela	8,0	7,9
Prihodki na zaposlenega iz ur (v EUR)	138,7	141,7
Dodana vrednost na zaposlenega iz ur (v EUR)	25,8	26,6
Kosmati denarni tok iz poslovanja / čiste prihodke	6,0%	6,1%
Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti brez amortizacije in rezervacij na čiste prihodke	21,5%	21,4%