



Mercator

Gospodarski načrt
Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem
Mercator, d.d., za leto 2009



Mercator 60 let

Poslovni sistem Mercator, d.d.
Uprava

December 2008

KAZALO

POVZETEK	3
KLJUČNI PODATKI O POSLOVANJU V LETU 2009	6
SPLOŠNI PODATKI	7
SESTAVA IN ORGANIZIRANOST SKUPINE MERCATOR	8
LASTNIŠKA STRUKTURA	9
UPRAVLJANJE PODJETJA	9
STRATEŠKE USMERITVE SKUPINE MERCATOR	11
VIZIJA	11
POSLANSTVO	11
VREDNOTE KORPORACIJSKE KULTURE	12
STRATEŠKE USMERITVE	12
STRATEŠKI CILJI	13
KLJUČNI CILJI IN NALOGE V LETU 2009	14
IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO GOSPODARSKEGA NAČRTA	16
MAKROEKONOMSKA IZHODIŠČA	16
MIKROEKONOMSKA IZHODIŠČA	16
ANALIZA TRŽNEGA POLOŽAJA SKUPINE MERCATOR	18
NAČRTOVANE AKTIVNOSTI SKUPINE MERCATOR	21
RAZVOJ IN INVESTICIJE	21
TRŽENJE	25
UPRAVLJANJE Z BLAGOVNIMI SKUPINAMI IN ODNOSI Z DOBAVITELJI	28
RAZVOJ PRODAJNIH FORMATOV	29
PRODAJA	29
LOGISTIKA	30
ORGANIZACIJA IN KAKOVOST POSLOVANJA	31
INFORMATIKA	32
STRATEŠKI PROJEKTI OPTIMIZACIJE	33
ZAPOSLENI	34
FINANČNO POSLOVANJE	36
ODNOSI Z DELNIČARJI	36
UPRAVLJANJE S TVEGANJI	38
POSLOVANJE DRUŽB SKUPINE MERCATOR	42
DRUŽBENA ODGOVORNOST	43
NAČRT RAČUNOVODSKIH IZKAZOV	45
TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE	45
SESTAVA SKUPINE MERCATOR	45
RAČUNOVODSKI IZKAZI SKUPINE MERCATOR	46
RAČUNOVODSKI IZKAZI DRUŽBE POSLOVNI SISTEM MERCATOR, d.d.	54

POVZETEK

Skupina Mercator ocenjuje, da bo v letu 2008 kljub težavnim pogojem poslovanja, uspešno uresničila gospodarski načrt

Skupina Mercator bo po oceni v letu 2008 ustvarila 2,7 mlrd EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar predstavlja 1,3 % več od načrtovanih in 8,9 % več od doseženih v letu 2007. Po oceni bo v Sloveniji dosežena 3,6-odstotna, v tujini pa 21,3-odstotna rast glede na leto 2007. Leto 2008 je bilo z vidika okoliščin poslovanja težavno, saj sta ga zaznamovala visoka inflacija v prvi polovici leta ter razmere globalne finančne krize v drugi polovici leta, oboje pa je imelo negativen vpliv tako na strukturo in obseg potrošnje kot tudi na stroške poslovanja in financiranja.

Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami (EBITDAR) Skupine Mercator bo po oceni v letu 2008 dosegel 191 mio EUR, kar je 2,1 % več od načrtovanega in za 11,2 % več kot v letu 2007. Visoka rast denarnih tokov, ki jih skupina ustvarja s svojim delovanjem, kaže na rastočo razvojno in finančno moč ter povečevanje poslovne učinkovitosti ob izkoriščanju ekonomij obsega na vseh trgih delovanja.

Čisti dobiček Skupine Mercator bo po oceni dosegel 40,6 mio EUR, kar je na ravni načrtovanega in za 7,4 % manj od doseženega v letu 2007. Ob tem bo ocenjeni čisti dobiček družbe Mercator, d.d., ki deluje v Sloveniji, dosegel 30,4 mio EUR, kar je za 0,1 % več od načrtovanega in 14,1 % manj od doseženega v letu 2007. Zmanjšanje čistega dobička je posledica zniževanja marž, stroškovnih inflacijskih pritiskov, povišanja stroškov financiranja zaradi razmer na globalnih finančnih trgih in negativnih valutnih razlik v Srbiji. Kljub zmanjšanju glede na preteklo leto bosta po oceni tako skupina kot tudi družba Mercator, d.d., dosegli načrtovani čisti dobiček za leto 2008.

Skupina Mercator bo po oceni v letu 2008 izvedla skupaj za 308 mio EUR investicij, kar presega letni načrt investicij (264 mio EUR). Nemoteno izvajanje letnega načrta investicij kaže na nemoten dostop do finančnih virov in visok obseg razvojnih priložnosti in sposobnosti.

Na dan 31.12.2008 bo po ocenah v skupini 21.837 zaposlenih, od tega 8.422 v tujini. Število zaposlenih v Sloveniji se bo tako glede na 1.1.2008 povečalo za 196, v tujini pa za 748. Rast števila zaposlenih je posledica intenzivnih razvojnih aktivnosti.

Nadaljevanje uresničevanja načrtane strategije tudi v letu 2009 kljub pričakovanim zahtevnim okoliščinam delovanja

Zunanje okoliščine poslovanja bodo v letu 2009 zelo zahtevne. Zaostrene gospodarske razmere kot posledica globalne finančne krize bodo imele negativne vplive na strukturo in obseg potrošnje, hkrati pa bo inflacijski pospešek iz leta 2008 povzročal pritiske na stroške poslovanja. Zaradi razmer na finančnih trgih bo dostop do dolgoročnih virov financiranja za razvojne projekte še vedno omejen, pritiski na obrestne marže pa kljub padajočim referenčnim obrestnim meram še naprej visoki, kar bo povzročalo nadaljevanje rasti stroškov financiranja.

Uprava je zaradi navedenih dejavnikov ob pripravi gospodarskega načrta za leto 2009 oblikovala dva sklopa ukrepov za omejevanje negativnih učinkov spremenjenih gospodarskih okoliščin:

- a) Ukrepi za povečevanje konkurenčnosti ponudbe za potrošnike, ki so namenjeni dodatnemu izboljšanju razmerja med kakovostjo in cenovno ugodnostjo izdelkov in storitev z namenom prilagajanja vse večji racionalnosti potrošnikov zaradi zmanjšanja njihove realne kupne moči. Ti ukrepi bodo obsegali spremembe na področju asortimana in cenovne politike ter nadgradnjo sistema zvestobe. Skupina Mercator namerava v tem okviru v marže v letu 2009 investirati ca. 11 mio EUR, od tega Mercator v Sloveniji kar 8 mio EUR, kar ustreza znižanju povprečne marže na letni ravni za 0,4 odstotne točke glede na leto 2008.
- b) Ukrepi poslovne racionalizacije, ki so namenjeni povečevanju učinkovitosti delovanja skupine v okviru pričakovanih gospodarskih razmer. Ti ukrepi obsegajo stroškovno racionalizacijo na vseh področjih delovanja, omejitev obsega investicij na raven, ki jo skupina lahko financira z lastnimi viri, ter poglobitev aktivnosti obvladovanja tveganj, zlasti na področju kreditnih tveganj, valutnih tveganj in tveganj likvidnosti. V tem okviru namerava Skupina Mercator delež poslovnih stroškov v prihodkih znižati za 0,6 odstotne točke glede na leto 2008 (tudi v Sloveniji za 0,6 odstotne točke). Celotne investicije Skupine Mercator v letu 2009 so načrtovane le v višini 159 mio EUR, kar ustreza ravni lastnih virov financiranja. Zaradi tega se neto finančni dolg skupine v letu 2009 v skladu z načrtom ne bo povečeval, temveč bo zadolženost ostala na isti ravni, kot je ocenjena ob koncu leta 2008. Čeprav bo vrednost investicij glede na leto 2008 skoraj razpolovljena, bo načrtovani obseg omogočal nadaljevanje razvojnih usmeritev skupine.

Čisti prihodki iz prodaje Skupine Mercator so v letu 2009 načrtovani v višini 2,8 mlrd EUR, kar predstavlja 5,1 % rast glede na oceno prihodkov leta 2008. V Sloveniji je načrtovana približno 2-odstotna, v tujini pa 11-odstotna rast čistih prihodkov. Vrednost prihodkov v tujini se bo približala že 1 mlrd EUR oziroma 35 % vseh prihodkov skupine. Nižja rast prihodkov kot v preteklih letih je predvsem posledica pričakovanih sprememb v potrošnji ter manjšega obsega investicij.

Skupina Mercator v letu 2009 načrtuje kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami (EBITDAR) v višini 207 mio EUR, kar predstavlja več kot 8,1-odstotno rast glede na oceno leta 2008. Načrtovana rast kosmatih denarnih tokov je predvsem posledica načrtovanih aktivnosti poslovne racionalizacije, izkoriščanja ekonomij obsega na vseh trgih poslovanja ter razvojnih in investicijskih aktivnosti.

V letu 2009 Skupina Mercator načrtuje 30,2 mio EUR čistega dobička, kar je za 25,6 % manj glede na oceno v letu 2008. Kljub načrtovani poslovni racionalizaciji je načrtovani čisti dobiček nižji predvsem zaradi predvidenih investicij v znižanje marž za potrošnike, višjih stroškov financiranja in negativnih tečajnih razlik.

Do konca leta 2009 naj bi bilo v Skupini Mercator 22.077 zaposlenih, kar je za 1,1 % več od ocenjenega števila zaposlenih na koncu leta 2008. Od tega bo konec leta 2009 že 40 % zaposlenih na trgih izven Slovenije. Tudi število zaposlenih v družbi Mercator, d.d., ki pokriva poslovanje v Sloveniji, se po načrtih ne bo znižalo.

Uprava družbe ocenjuje, da je gospodarski načrt za leto 2009 glede na pričakovane razmere ambiciozen in pomeni nadaljevanje uresničevanja začrtanih strateških usmeritev Skupine Mercator.

Zaradi velike negotovosti v zvezi s predpostavkami o stanju v gospodarskem okolju v letu 2009 bo Uprava vsako četrletje ovrednotila uresničljivost načrtovanih ciljev ob upoštevanju morebitnih odmikov med predvidenimi in dejanskimi dejavniki zunanjega poslovnega okolja in o tem ustrezno poročala v medletnih poslovnih poročilih.

KLJUČNI PODATKI O POSLOVANJU V LETU 2009

	SKUPINA MERCATOR		
	Ocena 2008	Plan 2009	Indeks Plan 2009/ Ocena 2008
Čisti prihodki iz prodaje (v tisoč EUR)	2.663.145	2.798.426	105,1
Poslovni izid iz poslovanja (v tisoč EUR)	91.671	100.098	109,2
Poslovni izid pred davki (v tisoč EUR)	51.148	38.678	75,6
Poslovni izid obračunskega obdobja (v tisoč EUR)	40.558	30.157	74,4
Kosmati denarni tok iz poslovanja (v tisoč EUR)	171.545	183.670	107,1
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami (v tisoč EUR)	191.104	206.642	108,1
Naložbe v osnovna sredstva (v tisoč EUR)	300.351	158.952	52,9
Naložbe v dolgoročne finančne naložbe (v tisoč EUR)	7.411	0	-
Čista dobičkonosnost kapitala	5,6%	3,8%	67,8
Čista dobičkonosnost prihodkov	1,5%	1,1%	70,8
Kosmati denarni tok iz poslovanja / čisti prihodki iz prodaje	6,4%	6,6%	101,9
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami / čisti prihodki iz prodaje	7,2%	7,4%	102,9
Število zaposlenih iz ur	20.590	21.332	103,6
Število zaposlenih po stanju	21.837	22.077	101,1

SPLOŠNI PODATKI

Ime podjetja	Poslovni sistem Mercator, d.d.
Skrajšano ime podjetja	Mercator, d.d.
Dejavnost	G 47.110 Trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah pretežno z živili
Matična številka	5300231
Davčna številka	45884595
Datum vpisa v sodni register	1.1.1990
Osnovni kapital družbe na dan 30. november 2008	157.128.514,53 EUR
Število izdanih in vplačanih delnic na dan 30. november 2008	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 bodo v letu 2009 sestavljale naslednje družbe:

OCENA 31.12.2008	PLAN 31.12.2009
TRGOVSKE DRUŽBE V SLOVENIJI	TRGOVSKE DRUŽBE V SLOVENIJI
Poslovni sistem Mercator, d.d.	Poslovni sistem Mercator, d.d.
M.COM, d.o.o. (100%) *	M.COM, d.o.o. (100%) *
TRGOVSKE DRUŽBE NA TUJIH TRGIH	TRGOVSKE DRUŽBE NA TUJIH TRGIH
Mercator - H, d.o.o., Hrvaška (99,9%)	Mercator - H, d.o.o., Hrvaška (99,9%)
Mercator - S, d.o.o., Srbija (100%)	Mercator - S, d.o.o., Srbija (100%)
M - Rodić, d.o.o., Srbija (88,0%) **	-
Mercator - BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100%)	Mercator - BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina (100%)
Mercator - Mex, d.o.o., Črna Gora (51,0%)	Mercator - Mex, d.o.o., Črna Gora (51,0%)
Mercator Makedonija, d.o.o., Makedonija (100%)	Mercator Makedonija, d.o.o., Makedonija (100%)
Investment International, d.o.o., Makedonija (100%) *	Investment International, d.o.o., Makedonija (100%) *
Mercator - B, e.o.o.d., Bolgarija (100%) *	Mercator - B, e.o.o.d., Bolgarija (100%)
-	M - BL, d.o.o., Banja Luka
NETRGOVSKE DRUŽBE	NETRGOVSKE DRUŽBE
Pekarna Grosuplje, d.d. (100%) ****	-
- Belpana, d.o.o., Hrvaška (100%)	-
Eta, d.d. (100%) ***	-
Mercator - Emba, d.d. (100%) ***	-
M - Nepremičnine, d.o.o. (100%)	M - Nepremičnine, d.o.o. (100%)
Mercator - Optima, d.o.o. (100%)	Mercator - Optima, d.o.o. (100%)
Evolution, d.d. (100%) ****	-
Interier, d.o.o. (97,6%) ****	-
Mercator IP, d.o.o. (100%)	Mercator IP, d.o.o. (100%)

* Družba še ne izvaja poslovne dejavnosti.

** S 1.1.2009 se bo družba Mercator-S, d.o.o., pripojila k družbi M-Rodić, d.o.o., družba se bo nato preimenovala v družbo Mercator-S, d.o.o.

*** V teku so aktivnosti za prodajo družbe primernemu strateškemu partnerju.

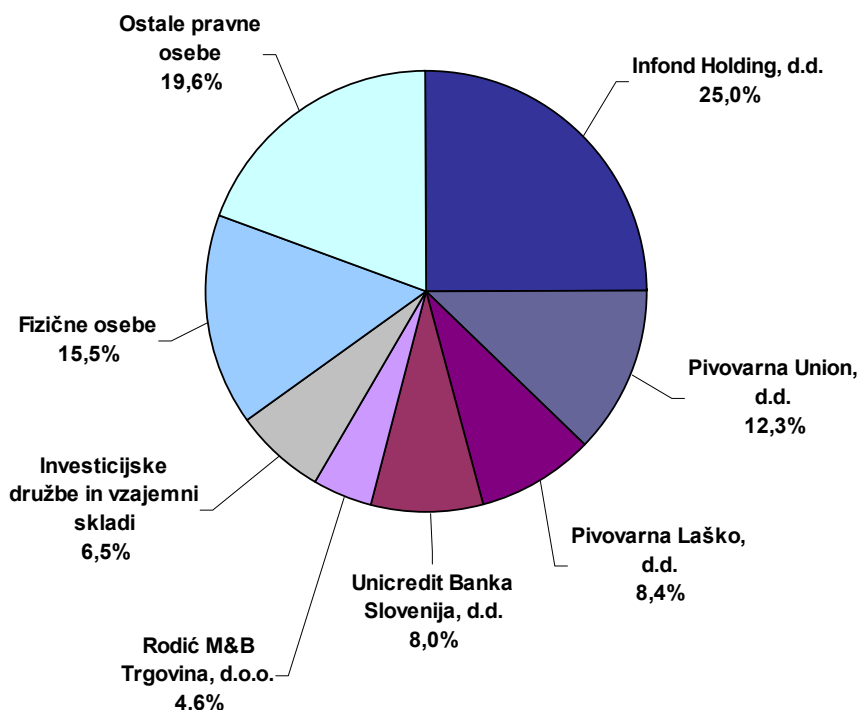
**** Družba se bo 1.1.2009 pripojila družbi Poslovni sistem Mercator, d.d.

LASTNIŠKA STRUKTURA

Lastniška struktura

V delniški knjigi družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je bilo na dan 30.11.2008 vpisanih 17.348 delničarjev, kar v primerjavi s stanjem na dan 31.12.2007 (17.495 delničarjev) predstavlja zmanjšanje števila delničarjev za 147 delničarjev.

Lastniška struktura družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., na dan 30.11.2008



UPRAVLJANJE PODJETJA

Upravljanje družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., in skupine povezanih podjetij temelji na zakonskih določilih, določilih Kodeksa upravljanja javnih delniških družb v Sloveniji, internih aktih in pravilnikih, ki so pripravljene v skladu s standardi ISO in uveljavljeno dobro poslovno prakso, hkrati pa deluje po sistemu dvotirnega upravljanja. Družbo vodi štiričlanska uprava, njeno delovanje pa nadzoruje nadzorni svet.

Nadzorni svet družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., ima trenutno 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.

Nadzorni svet

Na dan 30.11.2008 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 Sega	0	0,0000%
Člani nadzornega sveta (predstavniki kapitala)		
2. Matjaž Božič	0	0,0000%
3. Dušan Mohorko	0	0,0000%
4. Kristjan Sušinski	0	0,0000%
5. Mateja Vidnar	0	0,0000%
Člani nadzornega sveta (predstavniki delavcev)		
6. Ksenija Bračič	0	0,0000%
7. Jože Cvetek	2.000	0,0531%
8. Dragica Derganc	0	0,0000%
9. Jelka Žekar	400	0,0106%
10. Ivica Župetič	0	0,0000%
SKUPAJ	2.400	0,0637%

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 30.11.2008 so imeli člani uprave družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., v lasti naslednje število delnic družbe (MELR):

Ime in priimek	Število delnic	Delež
Ziga Debeljak	1.100	0,0292%
Vera Aljančič Falež	30	0,0008%
Mateja Jesenek	1.000	0,0266%
Peter Zavrl	60	0,0016%
SKUPAJ	2.190	0,0582%

Revizijska komisija

Nadzorni svet družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je na svoji redni seji dne 11.11.2008 imenoval revizijsko komisijo. Revizijska komisija je obvezna v družbah, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu. Delovanje revizijske komisije v družbi zagotavlja kvalitetnejše izvajanje nadzorne funkcije v okviru družbe.

Naloga revizijske komisije so spremljanje postopka računovodskega poročanja, spremljanje učinkovitosti notranjih kontrol v družbi, notranje revizije in sistemov za obvladovanje tveganja, spremljanje obvezne revizije letnih in konsolidiranih računovodskih izkazov, pregledovanje in spremljanje neodvisnosti revizorja za letno poročilo družbe, zlasti

zagotavljanja dodatnih nerevizijskih storitev, predlaganje nadzornemu svetu imenovanje kandidata za revizorja letnega poročila družbe, nadzorovanje neoporečnosti finančnih informacij, ki jih daje družba, ocenjevanje sestavljanja letnega poročila, vključno z oblikovanjem predloga za nadzorni svet, sodelovanje pri določitvi pomembnejših področij revidiranja, sodelovanje pri pripravi pogodbe med revizorjem in družbo, opravljanje drugih nalog, določenih s statutom ali sklepom nadzornega sveta in sodelovanje z revizorjem pri opravljanju revizije letnega poročila družbe.

Revizijsko komisijo v družbi Poslovni sistem Mercator, d.d., za čas do 30.10.2009 sestavljajo predsednica (Mateja Vidnar, članica nadzornega sveta) in dva člana (Jože Cvetek, član nadzornega sveta, Peter Ribarič, neodvisni strokovnjak).

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.

STRATEŠKE USMERITVE

- NAJVEČJI TRGOVEC V SLOVENIJI:** Ohraniti vodilni tržni delež v market programu v Sloveniji z:
 - izboljševanjem konkurenčnosti ponudbe,
 - razvojem maloprodajne mreže.
- VODILNI TRGOVEC NA SOSEDNJIH TRGIH JV EVROPE:** Postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine s:
 - strateškimi povezavami,
 - razvojem lastne maloprodajne mreže.
- 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 in najemi privlačnih lokacij,
 - razvojem maloprodajne mreže,
 - 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 dolgoročnih konkurenčnih prednosti.
5. **DOBIČKONOSNO POSLOVANJE:** Zagotavljati dobičkonosno poslovanje z:
- ukrepi za ohranjanje trgovskih marž,
 - ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečevanje produktivnosti,
 - 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

	2009	2010	2012
a. Slovenija	36%	36%	35%
b. Hrvaška	7%	12%	15%
c. Srbija	8%	10%	15%
d. Bosna in Hercegovina	5%	7%	10%
e. Črna Gora	4%	5%	10%
f. Makedonija	-	-	5%
g. Bolgarija	-	1%	3%

3. NALOŽBE IN VIRI FINANCIRANJA NALOŽB

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

4. POSLOVNA USPEŠNOST IN UČINKOVITOST

- a. rast kosmatih denarnih tokov iz poslovanja mora biti v povprečju za 1 odstotno točko hitrejša od rasti čistih prihodkov iz prodaje,

- b. zagotavljati najmanj 1 % povprečno letno rast ekonomske produktivnosti dela v obdobju 2008-2012,
- c. zagotavljati najmanj 1 % povprečno letno rast produktivnosti investiranega kapitala v obdobju 2008-2012.

KLJUČNI CILJI IN NALOGE V LETU 2009

V letu 2009 nameravamo v Skupini Mercator izvajati naslednje aktivnosti za uresničevanje zastavljenih strateških usmeritev:

1. NAJVEČJI TRGOVEC V SLOVENIJI

- ✓ Nadaljevali bomo s **širjenjem maloprodajne mreže** v Sloveniji z vlaganji v nove prodajne zmogljivosti ter prenove obstoječih trgovin. V osnovna sredstva bomo investirali 72 mio EUR.
- ✓ Na področju **upravljanja odnosov s kupci** bomo vzpostavili povezavo POS terminala z elektronsko blagajno - 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 in s tem centralno vodenje marketinških aktivnosti.
- ✓ Obstoječo **Mercator Spletno trgovino** bomo prenovili v smislu optimizacije poslovanja, logistike in nakupnega procesa, kot novost pa bomo uvedli tehnično spletno trgovino.
- ✓ Kot prvi trgovec v širši regiji bomo kupcem in imetnikom kartice Mercator Pika 24 ur na dan na brezplačni telefonski številki **080 20 80** nudili odgovore na različna vprašanja, pripombe in mnenja. Za to bodo skrbeli sodelavci iz **Kontaktne centra Mercator**.
- ✓ Na področju **klubov in storitev** bomo pripravljali še bolj ugodno in ciljno pripravljeno ponudbo za člane klubov (Maxi in Uživajmo zdravo) in uporabnike storitev (M mobil in M holidays) s tesnejšim sodelovanjem s priznanimi znamkami dobaviteljev. Ustanovili bomo tudi Klub Lumpi.
- ✓ V letu 2009 bo **tržno komuniciranje** usmerjeno na sporočanje cenovne konkurenčnosti, ki jo bomo povezali s komunikacijo 60-letnice Mercatorja, skrb za okolje oziroma trajnostni razvoj ter inovativnost izdelkov in storitev.
- ✓ Na področju **pospeševanja prodaje in trgovske znamke** bomo izvajali aktivnosti za povečanje zvestobe in zaupanja v izdelke vseh linij trgovske znamke z zagotavljanjem kakovosti in cenovne konkurenčnosti izdelkov ter z razvojem novih izdelkov; z različnimi oblikami pospeševanja prodaje bomo pri kupcih povečevali zavest o širini in konkurenčnosti Mercatorjeve ponudbe ter spodbujali rast prodaje v vseh formatih prodajaln; krepili bomo konkurenčno prednost Mercatorja s povezovanjem prodajnopospeševalnih aktivnosti med različnimi formati ter v sklopu različnih storitev (klubi, turizem, telefonija ...).

2. VODILNI TRGOVEC NA SOSEDNJIH TRGIH JV EVROPE

- ✓ Odprli oziroma začeli bomo graditi nove maloprodajne enote na tujih trgih. V osnovna sredstva načrtujemo investirati 83 mio EUR.
- ✓ Nadaljevali bomo s prilagajanjem trženjskih aktivnosti regionalnim in lokalnim potrebam ter širjenjem zvestobe s kartico Mercator Pika.
- ✓ Storitve Kontaktnega centra Mercator bomo implementirali na trge Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine.
- ✓ Pričeli bomo z ustanovitvijo določenih klubov in storitev na tujih trgih.
- ✓ Izvajali in širili bomo poslovanje v okviru družbe M - Mex, d.o.o., Črna Gora.
- ✓ Širili bomo poslovanje v Bosni in Hercegovini, kjer bo družba M-BL, d.o.o., s sedežem v Banji Luki začela z upravljanjem MC Banja Luka in drugih enot v Republiki Srpski.

3. VSTOP NA DRUGE TRGE JV EVROPE

- ✓ Ob koncu leta 2009 načrtujemo začetek poslovanja prvega Mercatorjevega hipermarketa na trgu Bolgarije. Investicije so načrtovane v višini 3 mio EUR.

4. RAZVOJ NEMARKET PROGRAMOV

- ✓ Iskali bomo 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.
- ✓ V nove zmogljivosti nemarket programa bomo investirali 8,7 mio EUR, od tega največji del v razvoj tehnične trgovine.
- ✓ Iskali bomo še večje sinergijske učinke nemarket programa z market programom.

5. DOBIČKONOSNO POSLOVANJE

- ✓ Kljub pričakovanim težkim gospodarskim razmeram bomo stremeli k izboljšanju poslovne učinkovitosti.
- ✓ Nadaljevali bomo z razvojnimi načrti in kljub globalni finančni krizi izvedli za več kot 150 mio EUR investicij.
- ✓ Zagotavljali bomo rast prihodkov, v Sloveniji za 2 %, v tujini za 11 %.
- ✓ Izboljšali bomo upravljanje z obratnim kapitalom in dezinvestirali nepotrebno poslovno in finančno premoženje.
- ✓ Povečevali bomo sposobnost ustvarjanja denarnih tokov. S tem bomo krepili finančno moč in razvojne sposobnosti skupine.
- ✓ Zaradi obsežnih investicij v marže in visokih stroškov financiranja bo načrtovani čisti poslovni izid kljub ukrepom poslovne racionalizacije za cca. 25 % nižji kot je ocenjen za leto 2008.

IZHODIŠČA ZA PRIPRAVO GOSPODARSKEGA NAČRTA

MAKROEKONOMSKA IZHODIŠČA

Gospodarski načrt za leto 2009 je pripravljen ob naslednjih makroekonomskih predpostavkah na posameznih trgih, na katerih Skupina Mercator posluje.

Podatek	Slovenija	Hrvaška	Bosna in Hercegovina	Srbija	Črna Gora	Makedonija	Bolgarija
Povprečna letna gospodarska rast (v %)	3,10%	3,20%	5,00%	6,00%	6,00%	4,00%	4,80%
Povprečni letni 6m Euribor (%)	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Povprečna letna inflacija (v %)	3,90%	4,30%	4,10%	7,00%	5,20%	8,00%	7,20%
Povprečni letni devizni tečaj	-	7,22	1,96	88,00	-	61,20	1,96

Viri:

- UMAR - Jesenska napoved gospodarskih gibanj (2.10.2008)
- RZB - Quaterly report, Economic Report (julij 2008)
- Zagrebačka banka
- BACA - CEE Quarterly (3Q 2008)
- Centralna banka Črne Gore
- lastne ocene

MIKROEKONOMSKA IZHODIŠČA

Gospodarski načrt za leto 2009 temelji na naslednjih mikroekonomskih predpostavkah:

Predpostavke v zvezi z organiziranostjo Skupine Mercator

Pri pripravi finančnega načrta za leto 2009 so bile upoštevane naslednje organizacijske spremembe v skupini:

- pripojitev družb Pekarna Grosuplje, d.d., Belpana, d.o.o., Evolution, d.d., in Interier, d.o.o., k družbi Poslovni sistem Mercator, d.d., s 1.1.2009,
- pripojitev družbe Mercator-S, d.o.o., k družbi M-Rodić, d.o.o., s 1.1.2009; družba se nato preimenuje v družbo Mercator-S, d.o.o.,
- delitev družbe Mercator-Emba, d.d., ki je bila izvedena 1.10.2008; ustanovljena je bila družba M-Nepremičnine, d.o.o., kamor so se prenesle nepremičnine družbe Mercator-Emba, d.d.,
- odprodaja lastniškega deleža v družbah Eta, d.d., in Mercator-Emba, d.d., primernim strateškim partnerjem.

Ostale predpostavke

Čisti prihodki iz prodaje

- V trgovini je gibanje čistih prihodkov iz prodaje načrtovano skladno z dinamiko investicij oziroma dezinvesticij maloprodajnih enot. Upoštevan je vpliv sprememb v strukturi in obsegu povpraševanja zaradi gospodarskih okoliščin.

Razlika v ceni

- Mercator v časih težkih gospodarskih okoliščin načrtuje obsežne investicije v znižanje marž, s čimer bo potrošnikom omogočil še boljše razmerje med ceno in

kakovostjo izdelkov in storitev. Na ravni skupine je načrtovano znižanje povprečne marže za 0,4 odstotne točke, kar na letni ravni predstavlja 11 mio EUR investicij v znižanje marže glede na leto 2008. V Sloveniji je načrtovano znižanje povprečne marže za 0,4 odstotne točke, kar na letni ravni predstavlja 8 mio EUR investicij v znižanje marže glede na leto 2008.

Stroški

- Rast stroškov amortizacije je načrtovana skladno s povečevanjem osnovnih sredstev skupine.
- Stroški dela na zaposlenega rastejo v skladu z načrtovano splošno eskalacijo v Sloveniji in v višini inflacije na novih trgih ter upoštevajoč določila kolektivnih pogodb in drugih predpisov. Davek na plače se v letu 2009 v Sloveniji ne načrtuje.
- Za ostale stroške poslovanja se načrtuje nadaljevanje stroškovne racionalizacije.

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 2009.

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.

Finančne obveznosti

Skupina Mercator v letu 2009 ne načrtuje povečanja neto zadolžitve, ker je obseg investicij prilagodila lastnim virom financiranja, ki obsegajo ustvarjene čiste denarne tokove in iztržke od dezinvesticij. Skupina Mercator načrtuje le refinanciranje tistih finančnih obveznosti, ki bodo dospele v letu 2009.

Dividendna politika

Na podlagi sprejete dividendne politike družbe za obdobje 2007 - 2010 Mercator načrtuje v letu 2009 izplačilo dividende v bruto višini 4,50 EUR na delnico.

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 Mercator prisoten z maloprodajno mrežo, in trgih, kamor bo Skupina Mercator vstopila v letu 2009.

Slovenija

Mercator ohranja vodilni položaj trgovca z izdelki vsakdanje rabe v gospodinjstvu. Drugi trgovec je Spar in tretji Tuš.

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 (Hofer), v letu 2007 pa Lidl.

Po podatkih družbe Planet Retail je imel Mercator v letu 2007 36,0-odstotni tržni delež, Spar 15,1-odstotni in Tuš 12,2-odstotni tržni delež. Trije vodilni trgovci so tako predstavljali 63,3 % trga.

Tržni deleži trgovskih podjetij v letih od 2005 do 2007 (v %)

Trgovsko podjetje	2005	2006	2007
Mercator	39,1	39,6	36,0
Spar	15,6	15,5	15,1
Tuš	12,0	12,2	12,2
Aldi (Hofer)	0,3	3,3	4,9
skupina Schwarz (Lidl)	-	-	2,8
Leclerc	1,6	1,6	1,6
OMV	0,6	0,6	0,5
Ostali	30,8	27,2	26,9
SKUPAJ	100,0	100,0	100,0

Vir: Planet Retail, Slovenia: Regional Market report, marec 2008

Tujina

HRVAŠKA

Vodilni trgovec na hrvaškem trgu je Konzum. Skupina Mercator ima po Mercatorjevi oceni **6-odstotni tržni delež**. Po podatkih hrvaške Agencije za zaščito tržišnog natjecanja po prihodkih zaseda **drugo mesto** na trgu.

Tržni deleži trgovskih podjetij v prvi polovici leta 2008 (v %)

<u>Trgovsko podjetje</u>	<u>prva polovica 2008</u>
Konzum	24,1
Kaufland	6,8
Billa	6,1
Mercator	5,8
Plodine	4,8
Getro	3,8
Lidl	3,6

Vir: GfK Croatian Retail 2008

Poleg Mercatorja so najpomembnejše trgovske hiše na Hrvaškem: Konzum, Billa, Getro, Metro, Kaufland, KTC, Plodine, Lidl, Spar, Tommy, Ipercoop, CBA in skupina Ultragros (trgovska veriga z manjšimi prodajalnami).

Na Hrvaškem je konkurenca v vseh segmentih močna, tako da se je potrebno za načrtovani tržni delež specializirati na določene programe in zagotoviti kakovostno ponudbo. Z odpiranjem novih trgovskih centrov postaja Hrvaška zanimivo tržišče za velika svetovna imena. Tako je Zara odprla svojo prvo prodajalno na Hrvaškem v Avenue Mallu, do leta 2010 pa pričakujemo H&M in Ikee.

Srbija

Vodilni trgovec v Srbiji je Delta. Skupina Mercator na srbskem trgu z **8-odstotnim tržnim deležem** zaseda **drugo mesto**.

Tržni deleži trgovskih podjetij v letu 2008 (v %)

<u>Trgovsko podjetje</u>	<u>2008</u>
Delta	13,7
Mercator	6,8
Metro Group	2,8
Agrokor (Idea)	1,4
ITM (Intermarche)	1,3
SKUPAJ	26,0

Vir: Planet Retail, Serbia: Regional Market report, december 2008

Bosna in Hercegovina

Mercator ima na trgu Bosne in Hercegovine **2-odstotni tržni delež**.

Tržni deleži trgovskih podjetij v letu 2008 (v %)

<u>Trgovsko podjetje</u>	<u>2008</u>
Agrokor	25,7
ITM (Intermarche)	6,3
Mercator	4,8
Tuš	4,5
dm	2,0
SKUPAJ	43,3

Vir: Planet Retail, Bosnia and Herzegovina: Regional Market report, december 2008

Črna Gora

Tržni deleži trgovskih podjetij v letu 2008 (v %)

<u>Trgovsko podjetje</u>	<u>2008</u>
Agrokor	4,1
Mercator	2,6
Delta M	2,3
Lukoil	0,6
SKUPAJ	9,6

Vir: Planet Retail, Montenegro: Regional Market report, december 2008

Bolgarija

Bolgarija med vsemi vzhodno evropskimi trgi po velikosti živilskega trga z 5,7 milijardami EUR zaseda 7. mesto in je eno mesto pred Slovenijo. Bolgarija je razvijajoč se trg, kjer še vedno dominirajo neodvisni lokalni trgovci, ki so prisotni z manjšimi prodajnimi formati. Druga najbolj pogosta oblika prodaje so odprte tržnice, ki so še vedno precej obiskane s strani potrošnikov. Tuji trgovci delujejo v Bolgariji že od leta 1999, ko je METRO vstopil na trg z svojim cash & carry formatom. Vstopu METRO-ja je sledilo podjetje REWE, ki je vstopilo z svojo divizijo BILLA. Kljub vstopu številnih diskontnih trgovcev, IGD na srednji rok napoveduje največjo rast trgovskim formatom tipa hipermarket.

Stanje konkurence: pregled največjih trgovcev v Bolgariji

Ime trgovca	Tržni delež %
Metro Group	7.2
Schwarz Group	5.3
Rewe Group	2.8
CBA	1.8
Fantastico	1.4
Ostalo	81.5

Vir: Planet Retail, 2008

Bolgarski trg je za Mercator še posebej zanimiv zaradi trenda priljubljenosti večjih trgovskih centrov, predvidene organske rasti za vse akterje na trgovinskem trgu ter priložnosti za rast in konsolidacijo na trgu. Poleg tega ima Mercator možnost logističnih povezav s Srbijo in izkoriščanja sinergij v primeru povezovanja z domačimi trgovci (ekonomija obsega, nabavni pogoji). Priložnost Mercatorja za uspeh na bolgarskem trgu pa vidimo tudi zaradi dolgoletnih izkušenj Mercatorja na področju trgovinske dejavnosti.

NAČRTOVANE AKTIVNOSTI SKUPINE MERCATOR

RAZVOJ IN INVESTICIJE

Naložbena dejavnost bo v letu 2009 usmerjena na vse obstoječe trge Mercatorjevega delovanja, v skladu z zastavljeno strategijo razvoja pa vključuje tudi investicijo na trgu Bolgarije.

- V letu 2009 načrtujemo v Skupini Mercator za 158,9 mio EUR investicij v osnovna sredstva, od česar se 58 % nanaša na vlaganja v nove prodajne zmogljivosti, ostalo pa na prenove obstoječih trgovskih objektov, vlaganja v distribucijske centre, vlaganja v informacijsko tehnologijo ter ostale naložbe. Naložbe na tujih trgih predstavljajo 54,4 % vseh načrtovanih investicij za leto 2009.
- Investicije v dolgoročne finančne naložbe v letu 2009 niso načrtovane.

Pregled investicij Skupine Mercator po posameznih trgih:

Država	Naložbe v osnovna sredstva Plan 2009 (v tisoč EUR)	Struktura v %
Slovenija	72.508	45,6%
Skupaj naložbe v trgovski dejavnosti	63.552	40,0%
Skupaj naložbe v netrgovski dejavnosti	8.955	5,6%
Srbija	29.686	18,7%
Hrvaška	31.262	19,7%
Bosna in Hercegovina	19.596	12,3%
Črna gora	2.900	1,8%
Bolgarija	3.000	1,9%
SKUPAJ	158.952	

Skupina Mercator načrtuje v letu 2009 z dezinvestiranjem osnovnih sredstev iztržiti 30 mio EUR, tako da neto investicije znašajo 129,3 mio EUR. Zaradi konzervativnosti pri tem morebitni iztržki ob prodaji deležev v družbah Eta, d.d., in M-Emba, d.d., niso načrtovani.

Obseg investicij v letu 2009 je bil določen ob predpostavki, da skupina neto finančnega dolga ne bo povečevala, tako da se bodo investicije financirale iz lastnih virov: ustvarjenih denarnih tokov in dezinvesticij poslovno nepotrebne premoženja.

Večji investicijski projekti, katerih otvoritev načrtujemo v letu 2009

SLOVENIJA

- **Trgovski Center Laško**

bo imel 4.473 m² skupne površine. V pritličju bodo delovali supermarket, Intersport in najemniški lokali, v nadstropju pa bodo pisarne, namenjene odprodaji. Kupcem bo na razpolago 158 parkirnih mest, od tega 79 v garaži pod trgovsko etažo. Otvoritev je predvidena v prvem kvartalu leta 2009.



- **Hipermarket Škofja Loka**

katerega otvoritev načrtujemo v prvem kvartalu leta 2009.



- **Ostali večji projekti:**

otvoritev novega Centra tehnike, gradnje in pohištva na Jesenicah.

HRVAŠKA

- **Mercator Center Varaždin**

bo imel 9.279 m² skupne površine in 411 parkirnih mest, od tega 266 v kleti pod trgovsko etažo. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport, Modiana, kava bar in lokali dopolnilne ponudbe. Otvoritev je predvidena v drugem kvartalu leta 2009.



- **Hipermarket in Intersport v Zaprešiću**

katerih otvoritev načrtujemo konec leta 2009 v okviru nakupovalnega centra Shopping city Zagreb v Zaprešiću. Gre za najemniška lokala, ki ju bomo gradbeno dokončali in opremili po Mercatorjevih standardih.

- **Razširjeni hipermarket v Mercator centru Zagreb**

V letu 2009 načrtujemo odpreti razširjen hipermarket v MC Zagreb.

- **Ostali večji projekti:**

otvoritev Centra tehnike, gradnje in pohištva v Samoborju ter najem skladišč Sveta Nedelja v 4. kvartalu 2009.

SRBIJA

- **Roda Center Kruševac**

bo deloval v najetem objektu, ki ga bo po Mercatorjevih standardih zgradil zunanji investitor. Skupna površina centra bo znašala 12.048 m². Kupcem bo na razpolago 332 parkirnih mest. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport, Modiana, parfumerija Beautique, tehnična prodajalna in več lokalov dopolnilne ponudbe. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu leta 2009.

- **Roda Center Sombor**

bo deloval v najetem objektu, ki ga bo po Mercatorjevih standardih zgradil zunanji investitor. Skupna površina centra bo znašala 5.390 m². Programski splet ponudbe bodo zagotavljali supermarket, Intersport, Modiana, Beautique, tehnična prodajalna in več lokalov dopolnilne ponudbe. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu leta 2009.

- **Trgovski center Rodić Novi Sad**

bo deloval v najetih prostorih novozgrajenega prizidka megamarketa Rodić. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali Intersport, Modiana in Beautique. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu leta 2009.

- **Ostali večji projekti:**

Otvoritev novega supermarketa Bulevar Kralja Aleksandra v Beogradu, odpreti prenovljen hipermarket in tehniko v Mercator Centru Beograd ter prenoviti nekaj samopostrežnih prodajaln.

BOSNA IN HERCEGOVINA

- **Mercator Center Banja Luka**

bo imel 18.229 m² skupne površine. Programski splet ponudbe bodo zagotavljali hipermarket, Intersport, Avenija mode, drogerija Beautique in več lokalov dopolnilne ponudbe. V medetaži objekta bodo tudi pisarne za upravo družbe M-BL, d.o.o. V kletni etaži bo garaža s 631 parkirnimi mesti. Otvoritev je predvidena v drugem kvartalu leta 2009.

- **Mercator Center Bijeljina**

bo deloval v pritličju nakupovalnega centra. 5.842 m² najete površine bodo zapolnili hipermarket, Intersport, Modiana, drogerija Beautique, lokali dopolnilne ponudbe, nakupovalna ulica in ostali skupni prostori. Otvoritev je predvidena v drugem kvartalu leta 2009.



- **Ostali večji projekti:**

Otvoritev novega supermarketa v Prijedoru.

ČRNA GORA

- **Mercator Center Tivat - Kotor**

bo deloval v najetem objektu, ki ga bo po Mercatorjevih standardih zgradil zunanji investitor. Predmet najema bosta hipermarket in Intersport. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu leta 2009.

- **Mercator Center Podgorica - Gintaš**

bo deloval v najetem objektu, ki ga bo po Mercatorjevih standardih zgradil zunanji investitor. Predmet najema bodo hipermarket, Intersport, Avenija Mode in parfumerija Beautique. Otvoritev je predvidena v četrtem kvartalu leta 2009.

BOLGARIJA

- **Hipermarket Shopping Complex Stara Zagora**

bo najemniški lokal znotraj nakupovalnega centra. Skupna površina hipermarketa bo znašala 2.935 m². Otvoritev je predvidena v tretjem kvartalu leta 2009.

Mercatorjev odgovor na zaostrene gospodarske razmere

Slovenija in trgi poslovanja Skupine Mercator zaradi relativno manjše vpetosti v globalne tokove trenutno še niso pod direktnim udarom finančne krize. Kljub temu pa bo Mercator poskušal kupcem za njihov denar ponuditi še več in jim tako pomagati prebroditi neugodne razmere. Kupci se namreč na posledice finančne krize odzivajo na različne načine: zmanjšuje se njihovo zaupanje, v svojih nakupnih odločitvah postajajo bolj racionalni, opravljajo manjše število nakupov, kupujejo cenejše izdelke ali kombinirajo nakupe različnih cenovnih in kakovostnih ravni izdelkov.

Mercator bo v letu 2009 na gospodarske razmere odgovarjal s sledečimi aktivnostmi:

- zagotavljanje cenovne konkurenčnosti in izboljšanje cenovne percepcije
- intenziven razvoj generične linije trgovske znamke, večanje števila izdelkov TZ
- okrepljene aktivnosti pospeševanja prodaje
- utrjevanje ugleda in zaupanja kupcev
- ponudba kruha po polovični ceni uro pred zaprtjem prodajaln

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

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, upokojniki in študentje**.

Tržne raziskave

V letu 2009 bomo z znanjem, strokovnostjo, inovativnostjo, kreativnostjo in kooperativnostjo pripravljati celovite podatke za podporo odločanja vodstvu o nadaljnjem razvoju Skupine Mercator, trženjskih strategijah za upravljanje blagovnih znamk in oblikovanje dodane vrednosti za kupce. Nadaljevali bomo s standardnimi raziskavami, kot so zadovoljstvo Mercatorjevih kupcev, Mystery Shopper, raziskave o Mercatorjevih strateških projektih - trgovska znamka, Mercator Pika in klubi, raziskave o učinkovitosti tržno-komunikacijskih aktivnosti, segmentacijske analize. V letu 2009 bo poudarek na raziskovanju tujih trgov JV Evrope, na katerih smo prisotni in se želimo širiti, saj so vse bolj pomembni za našo poslovno uspešnost.

Ustvarjanje odnosa s kupci

Usmerjenost na kupce, vzpostavljanje, vzdrževanje, ohranjanje in izboljševanje odnosov z njimi je osnova trženja, ki temelji na odnosih s kupci, čemur bomo tudi v letu 2009 sledili z neposrednim komuniciranjem z obstoječimi in potencialnimi 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). Le-ta je ena od naših najpomembnejših konkurenčnih prednosti, zato bomo nadaljevali z razvojem novih funkcionalnosti sistema zvestobe, ki omogočajo individualno komunikacijo in ponudbo našim ključnim kupcem. Prenova sistema zvestobe omogoča osnove za razvoj in izvajanje strategije upravljanja odnosov s kupci (CRM).

Nove storitve in klubi

Namen oblikovanja klubov je prilagajanje ponudbe in storitve določenim segmentom kupcev s podobnim življenjskim stilom, prehrabnimi in nakupovalnimi navadami, podobnimi interesnimi dejavnostmi itd. ter posledično povečevanje pripadnosti in

zvestobe Mercatorju. V letu 2009 bomo nadaljevali z razvojem klubov Uživajmo zdravo in klubom Maxi, ustanovili bomo nov Lumpi klub.

Nadaljevali bomo z razvojem storitev, ki so komplementarne osnovni trgovinski dejavnosti. M holidays bo od 1.3.2009 organiziran kot samostojna dejavnost v okviru družbe Mercator, d.d. V letu 2009 bomo celovito prenovili obstoječo Mercator Spletno trgovino, ki zajema izdelke vsakdanje rabe, ter vzpostavili spletno trgovino s tehničnimi izdelki. Prav tako bomo izvedli prenovno osrednjega spletnega mesta.

Razvoj linij trgovske znamke

V okviru razvoja linij trgovske znamke, s katerim smo začeli leta 1998, trenutno v Mercatorju tržimo 8 linij trgovske znamke, ki jih bomo razvijali tudi v letu 2009: izdelki linije Mercator, izdelki cenovno najugodnejše linije, t.i. generične linije, izdelki linije Mizica, pogrni sel, izdelki linije Zdravo Življenje, izdelki linije Lumpi, izdelki linije Ambient, izdelki Pekarne Grosuplje, izdelki linije Premium.

Ponudbo izdelkov trgovske znamke bomo dodatno razširili z uvedbo novih podlinij v okviru osnovne linije Mercator: podlinija kozmetičnih izdelkov, podlinija pisarniškega materiala in podlinija prehranskih dopolnil. Zaradi vse večjega zanimanja potrošnikov po eko/bio izdelkih pa je predvideno tudi lansiranje samostojne linije EKO, ki bo združevala integrirano pridelano sadje in zelenjavo ter izdelke svežega in suhega programa. Z izdelki trgovske znamke nameravamo vstopiti tudi v segment izdelkov tehničnega programa, in sicer s ponudbo enostavnih in osnovnih električnih izdelkov, ki so v pomoč pri vsakodnevnih opravilih doma, na vrtu ali v delavnici.

Pospeševanje prodaje

V letu 2009 bomo oblikovali aktivnosti, ki podpirajo osnovne strateške usmeritve Mercatorja in zagotavljajo konkurenčnost Mercatorja na vseh področjih delovanja. Sledili bomo našemu poslanstvu, ki je ustvarjanje zadovoljstva in koristi za potrošnike - z odličnimi trgovskimi storitvami, visoko kakovostjo blaga in konkurenčnimi cenami.

Tržno komuniciranje

Smernice korporativnega komuniciranja in ostalih tržnih aktivnosti so opredeljene v skladu s poslanstvom, vizijo in strateškimi cilji Skupine Mercator. Tudi v letu 2009 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. Poleg tega bodo komunikacije usmerjene tudi na sporočanje cenovne konkurenčnosti, skrbi za okolje oziroma trajnostni razvoj ter inovativnost v smislu izdelkov in storitev. Pri medijskem načrtovanju bomo spremljali podatke o dosegu posameznih medijev in iskali kombinacije medijev, ki bodo prinesle maksimalen učinek.

Upravljanje z blagovnimi skupinami

Na področju **sortimenta** bomo v letu 2009 izvajali **aktivnosti za izrazito prilagoditev sortimenta, ki bo zadovoljeval pričakovanja kupcev v novih tržnih okoliščinah**. To pomeni prilagajanje ponudbe za kupce, ki so še posebej cenovno občutljivi in ravnajo pri svojih nakupih izrazito racionalno. Obenem bo ponudba prilagojena pričakovanemu padcu kupne moči. Velik poudarek bomo namenili širjenju izdelkov in povečanju prodaje trgovske znamke. Vključevali bomo nove izdelke v generično linijo, ki bo v novih tržnih razmerah igrala čedalje pomembnejšo vlogo. Obenem bomo prilagajali ponudbo tudi v višjem kakovostnem segmentu skozi premium linijo trgovske znamke. S tem bomo zagotovili ustrezno sortimentsko konkurenčnost in prilagoditev novim razmeram.

Na področju **promocijskih aktivnosti** bomo v letu 2009 uvajali nove pospeševalno prodajne koncepte, ki bodo prilagojeni tržnim razmeram in bodo vključevali tržno najbolj zanimive izdelke po konkurenčnih cenah.

Na področju **cenovne politike** bomo v letu 2009 prilagodili cene ključnih izdelkov, ki jih kupci najbolj pogosto kupujejo in se ob tem pozitivno odzivajo na znižanje cen (cenovno elastični izdelki) in to tudi ustrezno marketinško podprli (medijsko in na prodajnem mestu). Uvedli bomo bolj jasno in pregledno označevanje teh izdelkov na prodajnem mestu. S tem bomo izboljšali našo cenovno konkurenčnost in cenovno percepcijo.

Na področju **pozicioniranja izdelkov** bomo v letu 2009 izvajali aktivnosti za optimiranje pozicioniranja izdelkov glede na cenovne segmente, tržno okolje trgovine in lokalne nakupovalne navade oz. kupno moč. Planograme bomo uvajali v vse prodajne formate in na osnovi analiz uspešnosti posameznih blagovnih skupin v prodajnem prostoru pripravili predloge in pričeli s spremembami v makromerchandisingu.

Odnosi z dobavitelji in nabava trgovskega blaga

Sodelovanje z dobavitelji bo v letu 2009 temeljilo na načelih upravljanja z blagovnimi skupinami. Izvajali bomo aktivnosti za povečevanje produktivnosti in zniževanja stroškov v medsebojnem sodelovanju (uvedba polovičnih palet, zmanjševanje neizdobav blaga, optimiziranje sistemov naročanja z izmenjavo podatkov, prilagoditev pakiranja izdelkov prilagojenih policam v trgovinah ter sodelovanje dobaviteljev pri polnjenju polic). Inovativne dobavitelje bomo spodbujali k proizvodnji novih inovativnih izdelkov ali izdelkov za trgovske znamke, ki so prisotne le v Mercatorju, posebno pozornost pa bomo namenili tudi pestrosti izdelkov oziroma dobaviteljev v ciljnih blagovnih skupinah.

RAZVOJ PRODAJNIH FORMATOV

Na področju razvoja prodajnih formatov načrtujemo v letu 2009 naslednje aktivnosti:

- programska preureditev in nadaljnja optimizacija prodajnega prostora Mercatorjevih **hipermarketov in večjih supermarketov** v skladu z zaznanimi tržnimi trendi ter trženjsko strategijo Mercatorja (prilagoditev programskih spleto, deležev prodajnega prostora, poudarek ciljnim blagovnim skupinam, uvedba nekaterih novih storitev),
- uvedba novega formata hipermarketov tipa A na hrvaški in srbski trg,
- razvoj koncepta priročnih **mestnih prodajaln**,
- nadaljnji razvoj **sosedskih prodajaln** (optimiziranje programskih spleto in prodajnega prostora s ciljem boljšega prilagajanja ciljnim skupinam kupcev na posameznih lokacijah),
- nadaljevanje standardizacije **tekstilnih in tehničnih prodajaln** ter nadgradnja konceptov le teh,
- širitev novih tehnologij na **tuje trge** in **nova prodajna mesta** (tik tak blagajne na še trgih Srbije in Bolgarije, info kioski na novih trgih ter uvedba novih blagovnih skupin, foto kioski) ter uvedba nekaterih novosti na slovenskem trgu (info terminali v Mercator centrih, enomati).

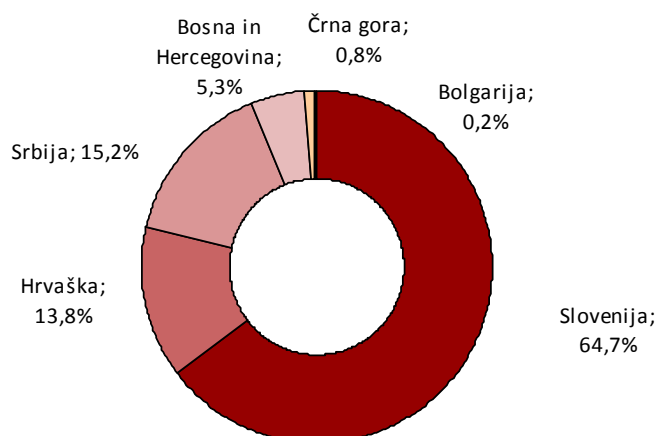
PRODAJA

V letu 2009 načrtujemo v Skupini Mercator realizirati 2.798 tisoč EUR čistih prihodkov iz prodaje, kar je za 5,1 % več kot v letu 2008.

Pregled čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator po odsekih

v tisoč EUR	Ocena 2008	Plan 2009	Indeks
Slovenija	1.775.204	1.810.849	102,0
Hrvaška	362.587	386.917	106,7
Srbija	413.246	426.121	103,1
Bosna in Hercegovina	91.001	147.056	161,6
Črna gora	21.107	22.235	105,3
Bolgarija	0	5.248	-
SKUPINA MERCATOR	2.663.145	2.798.426	105,1

Plan 2009



V Sloveniji je v letu 2009 načrtovan 2,0 % nominalen porast čistih prihodkov iz prodaje, od tega v trgovski dejavnosti 2,1 %. Stopnjo rasti zmanjšuje načrtovana odprodaja družb Eta, d.d., in M-Emba, d.d., katerih prihodki v zadnjem kvartalu 2009 niso več načrtovani v skupini.

V tujini je v letu 2009 glede na leto 2008 načrtovano 11,2 % nominalno povečanje čistih prihodkov iz prodaje. Manjša stopnja rasti kot v letu 2008 je posledica pol manjšega obsega investicij ter sprememb v strukturi in obsegu povpraševanja zaradi pričakovanih gospodarskih razmer.

LOGISTIKA

Na področju logistike bomo v letu 2009 nadaljevali s konsolidacijo in standardizacijo vseh procesov znotraj logistike.

V Sloveniji bomo v letu 2009 logistično dejavnost zaradi obstoječe infrastrukture vršili na več lokacijah in nadaljevali s procesi integracije in optimizacije poslovanja.

V okviru izvajanja strateških programov za povečanje konkurenčnosti bomo nadaljevali z izvajanjem projekta optimizacije logistične infrastrukture, pri čemer bomo v letu 2009 izvajali naslednje aktivnosti:

- izdelava projektne dokumentacije za izgradnjo centralnega Mercatorjevega logističnega centra (pridobitev gradbenega dovoljenja),
- integracija izpraznjenega objekta na lokaciji družbe Mercator-Emba, d.d., v skladiščni sistem market programa na Slovenčevi v Ljubljani,
- preselitev skladišča asortimana Hural diskontov iz Naklega v Ljubljano,
- širitev skladišča Intersport v Naklem.

Na **tujih trgih** bomo v letu 2009 izvajali naslednje aktivnosti:

- V družbi Mercator-H, d.o.o., Hrvaška, je sklenjena pogodba o najemu skladiščnih površin v kompleksu »Poslovni park«, Sveta Nedelja. V njem bomo uredili konvencionalno skladišče v skladu z Mercatorjevimi standardi. Za sedanje skladišče v Veliki Gorici bo izdelan načrt preureditve lokacije.
- V družbi Mercator-B, d.o.o., Bolgarija, je zaradi planiranih otvoritev potrebno v prvem polletju leta 2009 najeti začasno skladišče za oskrbo hipermarketa z market programom. Za dolgoročno rešitev logistike v Bolgariji pa je potrebno pridobiti na primerni lokaciji ustrezno veliko skladišče, ki bo zadostovalo potrebam oskrbe načrtovanih maloprodajnih enot.
- V družbah Mercator-S, d.o.o., Srbija, Mercator-BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina, in Mercator-Mex, d.o.o., Črna Gora, bodo potekali procesi optimiranja poslovanja logistike v obstoječih skladiščih, v pripravi pa je strategija razvoja logistike na teh trgih.

V letu 2009 načrtujemo tudi nadaljevanje uvajanja računalniško podprtega sistema planiranja transportnih poti v druge enote, pripravo in uvajanje nove integrirane informacijske podpore GOLD v ostala skladišča skladno s terminskim planom projekta ter dvig kvalitete distribucije svežih programov, s poudarkom na distribuciji sadja in zelenjave.

ORGANIZACIJA IN KAKOVOST POSLOVANJA

V letu 2009 bomo izvajali aktivnosti na področju organizacijskega managementa ter racionalizacije in standardiziranja poslovanja v celotni Skupini Mercator. Nadaljevali bomo z uvajanjem zahtev mednarodnih standardov v poslovanje ter s preventivnim delovanjem interne kontrole preprečevali neskladnosti blaga in storitev.

- **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 sistemske zahteve ostalih že uvedenih standardov.

STANDARD	Opis standarda	Mercator, d.d.	M-H, d.o.o.	M-BH, d.o.o.	M-Rodić, d.o.o.
ISO 9001	Sistem vodenja	2000	2004	2004	Certificiranje
Qweb	Internet trgovina	2002	/	/	/
ISO 22000 (HACCP)	Varna hrana	Certificiranje	Certificiranje	Certificiranje	/
ISO 14001	Varovanje okolja	Certificiranje	/	/	/

- **Informacijsko podpreti dejavnost organizacije in kakovosti** → Uporabo aplikacije za elektronsko vodenje kolegijev bomo razširili na celotno Skupino Mercator. Uvedli bomo v celoti elektronsko podprto obvladovanje neskladnosti v procesu, priporočil in pohval.
- **Priprava sistemskih rešitev za potrebe evidentiranja pogodb** → Za celotno skupino bomo razvili enoten postopek priprave, evidentiranja in hranjenja pogodb ter ustrezno informacijsko podporo za ta namen ter pričeli z uvedbo v družbi Poslovni sistem Mercator, d.d.
- **Spremljanje zakonodaje in sodelovanje z inšpekcijskimi službami** → Spremljali bomo zakonodajo, ki se nanaša na blago in storitve v trgovini, nudili pomoč pri implementaciji le-te v prakso ter predlagali izboljšave postopkov.
- **Izvajanje sistema vodenja varnosti živil (ISO 22000)** → Nadaljevali bomo z uvedbo standarda ISO 22000 in do konca leta izpeljali certificiranje za trgovski del skupine.
- **Razvoj in posodabljanje poslovnih procesov v Skupini Mercator** → Vodstvom družb Skupine Mercator bomo nudili pomoč pri razvoju in posodabljanju poslovnega in

procesnega modela družb z namenom doseganja uspešne organizacije dela, širjenja korporacijskih pravil in kulture ter širjenja najboljših organizacijsko poslovnih praks.

INFORMATIKA

Na področju informacijske dejavnosti načrtujemo v letu 2009 naslednje aktivnosti:

- zagotavljanje rednega obratovanja obstoječih aplikacij ter izvajanje vseh sprememb, potrebnih zaradi prilagajanja zakonskim predpisom in spremenjenim poslovnim procesom,
- 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,
- zmanjšanje števila različnih aplikacij za iste poslovne procese.

Nadaljevanje izvajanja aktivnosti strateškega projekta prenove informacijskega sistema

V okviru projekta prenove informacijskega sistema podpornih funkcij bomo v letu 2009 zaključili širitev uporabe programske rešitve SAP oziroma osnovnih modulov s področja računovodstva, financ, kontrolinga, investicij ter nabave in prodaje netrgovskega blaga in storitev v družbah Mercator-H, d.o.o., Hrvaška, in Mercator-BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina. Poleg tega bomo uvedli modul za upravljanje s človeškimi viri in obračun plač programske rešitve SAP v Sloveniji ter izvedli njegovo širitev v družbo Mercator-H, d.o.o., Hrvaška. Pričeli bomo tudi s širitvijo osnovnih SAP modulov v družbe M-BL, d.o.o., Banja Luka, Mercator-B, e.o.o.d., Bolgarija, ter Mercator-S, d.o.o., Srbija.

V okviru projekta prenove informacijskega sistema blagovnega poslovanja bomo v letu 2009 začeli uvajati sistem GOLD Central ter sistem GOLD Shop v Sloveniji in na Hrvaškem. Nadaljevali bomo z uvajanjem sistema GOLD Stock v skladiščih v Sloveniji in na Hrvaškem. Blagovno poslovanje v družbi Mercator-B, d.o.o., Bolgarija, bomo podprli z uvedbo rešitve GOLD kot centralnega repozitorija za matične podatke ter upravljanja asortimanske in cenovne politike. Za poslovanje skladišča in trgovin bomo med obstoječimi informacijskimi rešitvami izbrali in uvedli najbolj primerno.

STRATEŠKI PROJEKTI ZA POVEČEVANJE KONKURENČNOSTI

V okviru izvajanja strateških projektov za povečevanje konkurenčnosti bomo v letu 2009 v Skupini Mercator nadaljevali z izvajanjem aktivnosti zastavljenih projektov.

Zaradi zagotavljanja optimalnosti poslovanja bomo posebno pozornost namenili nadaljnjemu izvajanju aktivnosti strateškega projekta optimizacije poslovnih procesov.

Optimiranje poslovanja Skupine Mercator

V letu 2009 bomo:

- v vseh družbah, vključenih v projekte, zagotovili potrebne organizacijske, informacijsko-tehnološke in druge predpogoje za prehod na nove načine dela in uporabo novih orodij;
- v okviru projekta Dvig produktivnosti prodajalcev market programa v Sloveniji in na Hrvaškem delovali s ciljem zagotavljanja trajnosti in kakovosti prenovljenih procesov;
- projekt Optimiranje logistike in transporta razširili na program sadja in zelenjave, tudi na veleprodajno poslovanje, s ciljem doseganja višje kakovosti storitev in boljšega ohranjanja kakovosti blaga;
- na projektu Upravljanje s stroški varovanja okolja določili cilje in naloge za izboljšanje vplivov na okolje in pristopili k njihovi realizaciji in spremljanju rezultatov;
- nadaljevali z uvajanjem metodologije in orodij za upravljanje z zalogami, implementirali centraliziran način nabave in porabe netrgovskega blaga in storitev za največje skupine stroškov ter nadaljevali z izvajanjem racionalizacije podpornih funkcij v trgovskih družbah v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji ter v Bosni in Hercegovini.

Prenova informacijskega sistema

V letu 2009 bomo uvedli informacijski sistem za blagovno poslovanje GOLD na področju market programa ter nadaljevali z razširitvijo uporabe informacijskega sistema podpornih funkcij v odvisnih družbah.

Optimizacija logistične infrastrukture

V okviru izvajanja aktivnosti optimizacije logistične infrastrukture bomo letu 2009 nadaljevali s konsolidacijo in standardizacijo vseh procesov znotraj logistike, na tujih trgih pa bomo nadaljevali z izdelavo idejnih zasnov za razvoj logistike. Izbrali bomo ponudnika za izgradnjo centralnega Mercatorjevega logističnega centra v Sloveniji, s katerim bomo nadaljevali z izdelavo končnih projektov ter pričeli s pridobivanjem potrebnih dovoljenj.

☑ Upravljanje z blagovnimi skupinami

Na področju upravljanja z blagovnimi skupinami bomo v letu 2009 uredili področje upravljanja s sortimenti in promocijami ter pripravili natančne strategije za različne prodajne formate.

☑ Prenova sistema zvestobe - kartica Mercator Pika 2

Na področju prenove sistema zvestobe smo že v novembru 2008 v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji ter v Bosni in Hercegovini izvedli sočasen prekop na novega izvajalca procesiranja sistema plačevanja in zvestobe kartice Mercator Pika. V letu 2009 bomo sistem kartice Mercator Pika nadgradili; namen je ustvariti možnosti za učinkovitejše trženje. Sistem zvestobe bomo okrepili kot eno ključnih konkurenčnih prednosti Mercatorja.

ZAPOSLENI

V letu 2009 bomo zastavljeno kadrovsko strategijo uresničevali na naslednjih področjih:

Razvoj ključnih kadrov → Oblikovali bomo sistem mentorstva in nasledstev ter ga skupaj s programom mednarodnega kroženja ključnih kadrov povezali v enoten dokument razvoja ključnih kadrov. Ta proces bomo prenesli na vse trge poslovanja skupine. Izbrali bomo kandidate za tretjo Mednarodno akademijo Mercator.

Kadrovanje in zaposlovanje → Oblikovali bomo nov zaposlitveni portal ter začeli s kadrovanjem in zaposlovanjem v Bolgariji. Pričakujemo popolno deregulacijo poklica prodajalec. Zaradi prihajajoče recesije bo predvidoma manj težav pri zaposlovanju operativnega kadra. Še naprej bomo zaposlovali deficitarne kadre iz drugih balkanskih držav, predvsem peke, mesarje in kuharje.

Prenos znanja in izkušenj → Zagotovili bomo pogoje za učinkovito delovanje trenerske mreže na vseh trgih poslovanja. Izvajali bomo različne oblike poslovnega izobraževanja za ključne kadre: šole za poslovodje in namestnike, delavnice za vodje in direktorje, mednarodno akademijo, »coaching«. Vzpostavili bomo evidenco za zunanje izobraževanje (mednarodne konference in sejmi) ter izdelavo poročil s teh dogodkov za učinkovit prenos znanja za druge sodelavce.

Nagrajevanje in motivacija → Zagotavljali bomo uravnotežen sistem materialnega in nematerialnega nagrajevanja. Spremljali bomo plače na različnih ravneh, organizirali priložnostne slovesnosti za uspešne sodelavce (jubileji, naj šef, motivacijski treningi na Voglu) in nagrajevali uspešne vodje.

Dialog z zaposlenimi → Organizirali bomo letne razgovore vodij z vsemi zaposlenimi. Izdali bomo 6 številke internega časopisa na posameznih trgih in prvo v Bolgariji.

Zdravje in varnost zaposlenih → Pripravljamo projekt za ohranjanje zdravja zaposlenih in zmanjšanje bolniškega absentizma. Nudili bomo strokovno podporo Ustanovi Humanitarni fundaciji Mercator. Sodelovali bomo z Mercatorjevim invalidskim podjetjem pri prezaposlovanju invalidov.

Organizacijski in medkulturni razvoj → Merili bomo organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih ter ustrezno ukrepali z namenom izboljševanja obeh. Med zaposlenimi bomo spodbujali zbiranje anekdot iz življenja Mercatorja ob njegovi 60. letnici.

Inovacijska dejavnost- management sprememb → Med zaposlenimi bomo promovirali Mercator kot inovativno podjetje z upoštevanjem predlogov za izboljšave, ki jih imajo zaposleni na vseh ravneh v vseh družbah skupine.

Informacijski kadrovski sistem → Uvajali bomo nov informacijski kadrovski sistem v Sloveniji ter začeli s prenosom na Hrvaško.

Pregled števila zaposlenih v Skupini Mercator

	Ocena 2008		Plan 2009	
	Število zaposlenih iz ur	Število zaposlenih po stanju	Število zaposlenih iz ur	Število zaposlenih po stanju
Poslovni sistem Mercator, d.d.	12.084	13.004	12.153	13.006
Tgovina doma	12.084	13.004	12.153	13.006
Mercator - S, d.o.o.	1.042	1.001	1.140	1.098
M - Rodić, d.o.o.	2.778	2.575	2.807	2.543
Mercator - H, d.o.o.	3.055	3.352	3.041	3.310
Mercator - BH, d.o.o.	985	1.200	1.100	1.157
Mercator - BL, d.o.o.	0	0	263	362
Mercator - Mex, d.o.o.	280	294	272	263
Mercator - B, d.o.o.	0	0	95	95
Trgovina tujina	8.140	8.422	8.719	8.828
Skupaj trgovina	20.224	21.426	20.872	21.834
Pekarna Grosuplje, d.d.	2	0	-	-
Eta, d.d.	194	206	184	-
Mercator Emba, d.d.	120	124	122	-
Mercator Optima, d.o.o.	22	22	23	23
Interier, d.o.o.	18	17	-	-
Mercator IP, d.o.o.	10	42	130	220
Netrgovina	365	411	459	243
SKUPINA MERCATOR	20.590	21.837	21.332	22.077

Konec leta 2009 načrtujemo v Skupine Mercator 22.077 zaposlenih. V netrgovski dejavnosti je načrtovano znižanje zaposlenih iz naslova načrtovane odprodaje družb Eta, d.d., in M-Emba, d.d.

FINANČNO POSLOVANJE

V Mercatorju bomo v letu 2009 zasledovali finančno politiko, ki bo osredotočena na učinkovito varovanje pred zunanjimi pretresi, ki so prizadeli finančne trge v letu 2008. Načrtujemo zagotavljanje 80-odstotne dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri. Razmerje med dolgoročnimi in kratkoročnimi finančnimi obveznostmi načrtujemo konec leta 2009 v višini 60 % : 40 % (ocena 31.12.2008: 59 % : 41 %). Ciljna kapitalna sestava Skupine Mercator v letu 2009 ostaja 1 : 1,5 med lastniškimi in dolžniškimi kapitalom.

Skupina Mercator v letu 2009 ne načrtuje povečanja neto zadolžitve, ker je obseg investicij prilagodila lastnim virom financiranja. Skupina načrtuje le refinanciranje tistih finančnih obveznosti, ki bodo dospele v letu 2009. Ocenjujemo, da bo povprečna vrednost Euribor-ja v letu 2009 nižja, kar bo predvidoma vplivalo na nekoliko nižje celotne stroške financiranja obstoječih finančnih virov kot v letu 2008, kljub močnim pritiskom na povečanje obrestnih marž za vsa nova posojila.

Neto finančni dolg

v tisoč EUR	Ocena 2008	Plan 2009
Neto dolg ob koncu obdobja	975.805	972.207
Neto dolg / EBITDA	5,7	5,3

Zaradi zmanjšanja obsega posojil bank realnemu sektorju bomo v Skupini Mercator razpršili vire financiranja in povečevali pomen alternativnih virov financiranja investicij (leasing, najemne pogodbe, ...).

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 v skladu z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja.

Deset največjih delničarjev je imelo na dan 30.11.2008 skupaj v lasti 69,39 % podjetja, in sicer:

Največji delničarji	Država	delnice	%
1 Infond Holding, d.d.	Slovenija	941.301	25,00%
2 Pivovarna Union, d.d.	Slovenija	464.390	12,33%
3 Pivovarna Laško, d.d.	Slovenija	317.498	8,43%
4 Unicredit Banka Slovenija, d.d.	Slovenija	301.437	8,01%
5 Rodić M&B Trgovina, d.o.o.	Srbija	174.517	4,63%
6 NFD 1 Delniški investicijski sklad, d.d.	Slovenija	107.201	2,85%
7 Radenska, d.d.	Slovenija	96.952	2,57%
8 Hypo bank, d.d.	Slovenija	77.967	2,07%
9 Smallcap World Fund	ZDA	69.933	1,86%
10 KLM Naložbe	Slovenija	61.490	1,63%
Skupaj		2.612.686	69,39%

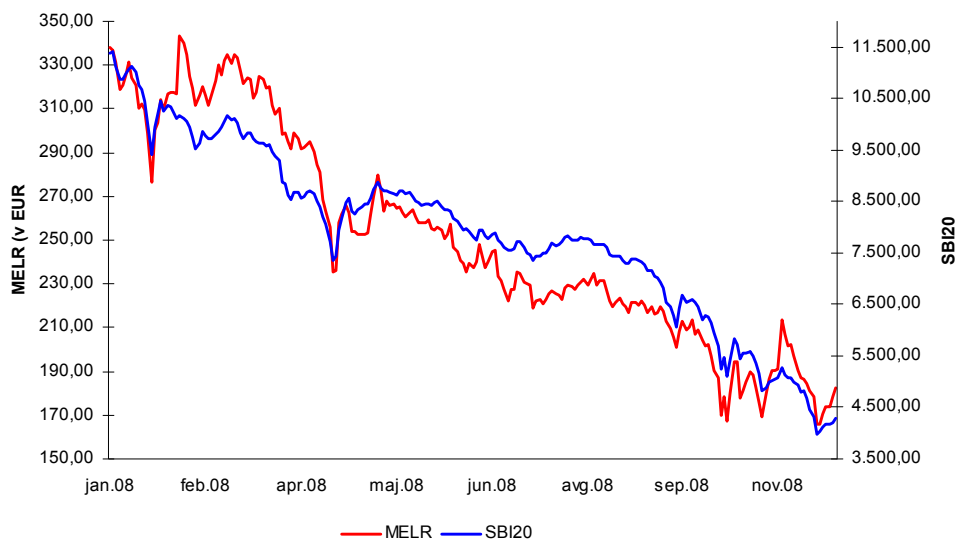
Najpomembnejši podatki za delničarje

Osnovni kapital družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je na dan 30.11.2008 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.

Tečaj delnic MELR na Ljubljanski borzi

Na dan 30.11.2008 je enotni tečaj delnice družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., s katerimi se trguje v kotaciji rednih delnic Ljubljanske borze vrednostnih papirjev, d.d., pod oznako MELR, znašal 182,45 EUR in je bil v primerjavi z zadnjim trgovalnim dnevom v letu 2007 nižji za 45,5 %.

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,
- 4,75 EUR na delnico v letu 2010.

O dejanski višini dividend pa bo Skupščina delničarjev odločala za vsako poslovno leto posebej. 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.

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

Področju obvladovanja tveganj bomo tudi v letu 2009 namenjali posebno pozornost. Zaradi vse večjih zahtev strokovne javnosti, obvez Mednarodnih standardov računovodskega poročanja ter optimalnejše uporabe zbranih informacij smo se že v letu 2008 odločili za prenovu procesa upravljanja s tveganji. Izvedli smo novo razvrstitev in identifikacijo tveganj, pripravili analize občutljivosti, kako določeno tveganje ob morebitnem nastanku vpliva na kosmati denarni tok iz poslovanja Skupine Mercator, opredelili mejno vrednost za določanje ključnih tveganj ter opredelili nujnost izvedbe revizije ukrepov za obvladovanje tveganj.

Kot ključna tveganja smo opredelili vsa tista tveganja, katerih vpliv na kosmati denarni tok iz poslovanja je višji od 1 % celotnega načrtovanega kosmatega denarnega toka iz poslovanja Skupine Mercator oziroma posamezne družbe in za katere še nimamo sprejetih ukrepov oziroma še nismo zavarovani na način, da bi to tveganje obvladovali.

Posebno pozornost smo namenili spremembam gospodarskih okoliščin in njihovim vplivom na posameznih področjih tveganj. Osredotočili smo se predvsem na obvladovanje kreditnega tveganja s sprotim nadziranjem slabih plačnikov, plačilno-sposobnostnega tveganja z zagotavljanjem zadostne likvidnostne rezerve, poslovnih tveganj z izvajanjem konkurenčne ponudbe ter izvajali vse aktivnosti za izboljšanje učinkovitosti poslovnih procesov.

Pregled tveganj po posameznih odborih:

Poslovna tveganja so povezana s samim poslovanjem podjetja in njegovo osnovno dejavnostjo. Poslovnih tveganj se podjetje zaveda in jih zavestno sprejema ter obvladuje boljše od konkurence, kar posledično omogoča, da podjetje realizira ekonomski dobiček.
Tveganja neoptimalnega trženjskega spleta in vplivov konkurenčnega okolja
Tveganja na področju investiranja
Tveganja poslovanja v okviru programov (market, tehnika, tekstil, Intersport)
Tveganja nepredvidenih dogodkov

Finančna tveganja so tveganja, ki lahko negativno vplivajo na sposobnost ustvarjanja finančnih prihodkov, obvladovanja finančnih odhodkov, ohranjanja vrednosti finančnih sredstev ter obvladovanja finančnih obveznosti.
Kreditna tveganja
Obrestna tveganja
Plačilno-sposobnostna tveganja
Valutna tveganja

Tveganja delovanja so povezana z izvajanjem in nadziranjem poslovnih procesov in aktivnosti v Skupini Mercator ter porabo in stroški, ki nastajajo tekom izvajanja poslovnih procesov.
Strateška tveganja
Tveganja operativnega delovanja komerciale
Operativna tveganja
Tveganja razvoja in investicij
Informacijska tveganja
Računovodska tveganja
Tveganja škodnih dogodkov in stroškovna tveganja
Tveganja varne hrane
Okoljska tveganja
Kadrovska tveganja
Pravna tveganja
Tveganja zdravja in varnosti pri delu
Tveganja nabave netrgovskega blaga in storitev
Projektna tveganja

Aktivnosti na področju upravljanja s tveganji, ki jih izvajajo posamezni odbori v okviru Sveta za upravljanje s tveganji (odbor za poslovna tveganja, odbor za finančna tveganja in odbor za tveganja delovanja), bodo v letu 2009 usmerjene k zagotavljanju sprejemljive in s tem pričakovane izpostavljenosti različnim oblikam tveganj ter s tem k povečanju zanesljivosti doseganja načrtovanih poslovnih ciljev Skupine Mercator.

V letu 2009 bomo posebno pozornost posvečali na novo ocenjenim ključnim tveganjem, ki jim je Skupina Mercator izpostavljena.

Poslovna tveganja

V okviru obvladovanja **tveganj konkurenčnosti trženjskega 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. Prav tako 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 ustrezno planirali časovno dinamiko investicij. Posebna pozornost bo namenjena ocenjevanju potenciala načrtovanih

lokacij in izdelavi investicijskih elaboratov, zaradi boljše ocene bodoče realizacije čistih prihodkov od načrtovanih.

Za učinkovito obvladovanje **poslovnih tveganj na področju nabave market programa** bomo še naprej intenzivno sodelovali z našimi dobavitelji in skušali spodbujati proizvajalce, da proizvajajo tržno nove, inovativne izdelke ter 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.

Tudi pri ostalih programih Skupine Mercator bomo izvajali vse aktivnosti za povečevanje učinkovitosti in zmanjševanje poslovnih tveganj. Predvsem bo v letu 2009 pozornost pri ostalih programih namenjena preprečevanju negativnih učinkov finančne krize, ki se bo po pričakovanjih na specializiranih programih izrazila bolj kot pri osnovnem market programu. Tudi na nemarket programih bomo še naprej intenzivno sodelovali z našimi dobavitelji.

Finančna tveganja

V času zaostrenih razmer na finančnih trgih ter gospodarske recesije, bomo v letu 2009 večjo pozornost namenili aktivnemu upravljanju s finančnimi tveganji, predvsem zmanjševanju kreditnega tveganja, plačilno-sposobnostnega tveganja in valutnega tveganja.

V okviru obvladovanja **kreditnega tveganja**, bomo aktivneje izvajali postopke izterjatve terjatev ter sprotno nadzirali slabe plačnike.

V okviru obvladovanja **plačilno-sposobnostnega tveganja** bomo skrbeli za zagotavljanje zadostne likvidnostne rezerve za poravnavanje obveznosti do dobaviteljev, čim več obveznosti in terjatev poravnali s kompenzacijami, ohranjali dnevne stike z največjimi kupci s ciljem aktivnejše izterjave zapadlih terjatev ter optimizirali obseg nabavnih naročil. Nadaljevali bomo tudi z iskanjem alternativnih virov financiranja.

V okviru obvladovanja **valutnega tveganja** na tujih trgih bomo nadaljevali s spremljanjem makroekonomskega ozadja gibanja deviznih tečajev ter ostale s tem povezane makroekonomske dejavnike in njihove trende. Izbira ukrepov za zmanjševanje valutnega tveganja bo odvisna od njihove primernosti oziroma izvedljivosti, narave izpostavljenosti, začrtanega poslovanja Mercatorja ter predvidenih ekonomskih učinkov.

Tveganja delovanja

V okviru **strateških tveganj** ki so povezana z dolgoročnim razvojem Skupine Mercator, bomo izvajali kvalitetno in ažurno komunikacijo z vsemi interesnimi skupinami za ohranjanje in izboljšanje ugleda Mercatorja v javnosti.

V okviru procesa obvladovanja **tveganj razvoja in investicij** bomo nadaljevali z redno kontrolo nad projektiranjem ter izvajali kontrolne preglede.

V okviru obvladovanja **tveganj stroškovne učinkovitosti poslovanja** bomo nadaljevali z izvajanjem programa optimizacije poslovanja tako v Sloveniji kot tudi na tujih trgih.

V okviru obvladovanja **tveganja varne hrane** bomo stalno in sprotno preverjali roke uporabnosti izdelkov.

V okviru obvladovanja **okoljskih tveganj** bomo zagotovili ciljno merjenje in spremljanje rabe električne energije v sklopu sistema ISO 14001, oblikovali smernice za energetske učinkovito načrtovanje objektov ter nadaljevali z analizami energetskega stanja v sklopu projekta učinkovite rabe električne in toplotne energije.

V okviru obvladovanja **kadrovskih tveganj** bomo ozaveščali zaposlene za zdravo življenje, nadaljevali z izobraževanjem in usposabljanjem ter razvojem politike zaposlovanja tujcev, prilagodili pa bomo tudi plačni sistem razmeram na trgu dela in individualni uspešnosti zaposlenih pri delu in poskušali doseči popolno deregulacijo poklica prodajalec.

V okviru obvladovanja **pravnih tveganj** v Sloveniji bomo nadaljevali z doslednim upoštevanjem določil internega Pravilnika o varovanju poslovne skrivnosti, sprejeli pa bomo tudi Pravilnik o varovanju poslovne skrivnosti na trgih Hrvaške, Srbije in Bosne in Hercegovine. Tveganje pravnih razmerij med delodajalcem in zaposlenimi bomo obvladovali z vodenjem konstruktivnega dialoga z zaposlenimi.

V okviru **projektnih tveganj** bomo posebno pozornost namenili obvladovanju tveganja optimizacije logistične infrastrukture.

Tveganje skladnosti delovanja na področju varstva konkurence

Zoper Mercator je Urad RS za varstvo konkurence konec leta 2007 sprožil dvoje postopkov, in sicer:

- postopek proti družbam Mercator, d.d., Spar Slovenija, d.o.o., in Engrotuš, d.o.o., v zvezi z njihovim domnevnim usklajenim delovanjem na nabavnem trgu Slovenije, in sicer v smislu zahtev po usklajenih dvigih cen s strani dobaviteljev in v smislu omejevanja prodaje izdelkov tujim trgovcem in
- postopek ugotavljanja domnevne kršitve zlorabljanja domnevno prevladujočega položaja na trgu nabave izdelkov za vsakdanjo rabo.

Urad za varstvo konkurence v nobenem postopku še ni izdal odločbe.

V Mercatorju smo mnenja, da nismo kršili nobenih protikonkurenčnih predpisov, temveč gre za običajno prakso, kar smo dokazali v postopku z že predloženimi ekspertnimi mnenji.

V Mercatorju smo z namenom zagotavljanja skladnosti poslovanja z zakonodajo s področja varstva konkurence in uveljavljenimi dobrimi praksami na tem področju oblikovali interne akte, s katerimi smo po vzoru dobrih praks iz tujine uredili to področje, hkrati pa smo izvedli izobraževanje vseh sodelavcev v komerciali, ki poslujejo z dobavitelji trgovskega blaga, o osnovah konkurenčnega prava ter uveljavljenih dobrih praksah pri komuniciranju in uveljavljanju odnosov z dobavitelji.

POSLOVANJE DRUŽB SKUPINE MERCATOR

Mercator - H, d.o.o. → Družba v letu 2009 načrtuje večje otvoritve novih maloprodajnih enot, in sicer MC Varaždin (drugi kvartal) ter hipermarket in prodajalno Intersport v nakupovalnem centru Shopping city Zagreb v Zaprešiću (četrti kvartal). Rast prihodkov od prodaje je posledica novih maloprodajnih enot, odprtih konec leta 2008 in v letu 2009. Investicijska dejavnost družbe bo usmerjena tudi v nakup zemljišč za izgradnjo novih maloprodajnih enot, prenove maloprodajnih enot, investicije v skladišče sadje in zelenjave v Požegi ter investicij v informacijsko tehnologijo.

Mercator - S, d.o.o. → S 1.1.2009 se načrtuje pripojitev družbe Mercator-S, d.o.o., k družbi M-Rodić, d.o.o.; družba se bo preimenovala v družbo Mercator-S, d.o.o. V Srbiji načrtujejo v letu 2009 odprtje Roda Centra Kruševac (četrti kvartal), Roda Centra Sombor (četrti kvartal), trgovskega centra Rodić v Novem Sadu (četrti kvartal), ter supermarketa Bulevar Kralja Aleksandra v Beogradu. Rast čistih prihodkov iz prodaje je posledica novoodprte maloprodajne enote. Investicijska dejavnost bo v letu 2009 usmerjena tudi v prenove maloprodajnih enot, nakup zemljišča v Zrenjaninu in v informacijsko tehnologijo.

Mercator - BH, d.o.o. → Investicijska dejavnost družbe bo v letu 2009 usmerjena predvsem v informacijsko tehnologijo. Rast čistih prihodkov je posledica novih maloprodajnih enot, odprtih konec leta 2008.

M - BL, d.o.o., → Družba je bila ustanovljena v letu 2008 za izvajanje Mercatorjevih dejavnosti v predelu Republike Srpske. V letu 2009 družba načrtuje otvoritev MC Banja Luka (drugi kvartal), MC Bijeljina (drugi kvartal) in supermarketa v Prijedoru, družba bo prevzela tudi upravljanje drugih enot v Republiki Srpski.

M - Mex, d.o.o. → Družba načrtuje v letu 2009 odprtje dveh Mercatorjevih centrov, Tivat - Kotor in Podgorica - Gintaš, v zadnjem kvartalu leta 2009.

Mercator - B, e.o.o.d. → Družba je bila ustanovljena v letu 2008 z namenom izvajanja Mercatorjeve širitve na trg Bolgarije. V zadnjem kvartalu leta 2009 družba načrtuje otvoritev prvega hipermarketa v Stari Zagori.

Eta, d.d → Družba načrtuje v letu 2009 nadaljevati s pozitivnim trendom poslovanja preteklih let. Investicije bodo usmerjene v izboljšave in nadomestitve obstoječe tehnološke opreme. Načrtujemo, da bo družba v letu 2009 prodana primernemu strateškemu partnerju, aktivnosti za prodajo že potekajo.

Mercator - Emba, d.d. → Družba se je konec leta 2008 preoblikovala in prenesla del premoženja na novoustanovljeno družbo M-Nepremičnine, d.o.o. V marcu 2009 bo družba zaključila investicijo v nov proizvodno - poslovni objekt v Logatcu. Načrtujemo, da bo družba v letu 2009 prodana primernemu strateškemu partnerju, aktivnosti za prodajo že potekajo.

M - Nepremičnine, d.o.o. → V letu 2008 novoustanovljena družba bo izvajala aktivnosti upravljanja z nepremičninami.

Mercator Optima, d.o.o. → Družba v letu 2009 načrtuje izvajanje aktivnosti projektiranja kot doslej, pretežno za potrebe Skupine Mercator.

Mercator IP, d.o.o. → Družba je nastala v letu 2008 ter predstavlja sodobni koncept zaposlovanja invalidov, ki delavcem invalidom kot posebni varovani kategoriji zaposlenih namenja še posebno skrb. Družba bo z iskanjem in razpršitvijo dejavnosti, prilagoditvijo delovnih mest in usposabljanjem ter izobraževanjem invalidov ponudila nove priložnosti njihovega umeščanja v ekonomiko poslovanja podjetja, ob potrebnih investicijskih vlaganjih, ki so posledica prilagajanja delovnih mest. Družba je že v letu 2008 pričela z opravljanjem dejavnosti programa »Dvorec Trebnik«, katerega osnovna dejavnost je izdelava in prodaja raznovrstnih bio izdelkov zeliščnega programa, naravne kozmetike, tekstilnega bio programa in dekorativno - darilnega programa. Poleg tega je družba pričela opravljati dejavnost servisiranja gasilnikov in vzdrževanja hidrantnega omrežja v Mercatorjevih objektih. V letu 2009 družba načrtuje razvoj dejavnosti glede na poslovne priložnosti. V okviru Mercatorjevih centrov bo družba začela z odpiranjem trgovinic, namenjenih prodaji izdelkov programa »Dvorec Trebnik«.

DRUŽBENA ODGOVORNOST

Sponzorstva, donacije, vključevanje v humanitarne akcije

Na področju družbene odgovornosti bomo v Skupini Mercator nadaljevali z aktivnostmi v skladu s sprejeto strategijo, ki temelji na skrbi za družbenosocialno okolje, katerega del je. Družbena odgovornost bo tudi v letu 2009 usmerjena na področja in med tiste družbene skupine, ki našo pomoč najbolj potrebujejo in pričakujejo. Mercator je po vseh kazalcih med družbeno najbolj odgovornimi podjetji v državi in regiji, družbena odgovornost je sestavni del dobrega imena in slovesa najboljšega soseda.

V letu 2009 bo družbena odgovornost sestavni del naše osnovne komunikacije ob Mercatorjevi šestdesetletnici, sicer pa bodo naši največji projekti na tem področju usmerjeni v šport, kulturo, izobraževanje, zdravstvo in humanitarno pomoč. V letu 2008 pričeta osrednja Mercatorjeva akcija, ki smo jo pripravili skupaj s partnerji Mercator, okolju prijazen sosed, se bo v letu 2009 nadaljevala v lokalnih okoljih in skupaj z lokalnimi skupnostmi zaznavala in pomagala reševati najhujše ekološke probleme, od onesnaženih vod, odpadkov pa do onesnaženega zraka. Vse v skladu z zaznavanjem Mercatorja kot najboljšega soseda.

Skrb za okolje

V letu 2009 bodo naše aktivnosti na področju varstva okolja usmerjene v obvladovanje sistema ravnanja z okoljem, v skladu s standardom ISO 14001 ter racionalizacijo in optimizacijo vplivov na okolje.

Izvajanje aktivnosti bo v letu 2009 usmerjeno na naslednja področja:

- **Obvladovanje sistema ravnanja z okoljem (ISO 14001)** → Skladno z zahtevami standarda ISO 14001 bomo v prakso uvedli in certificirali sistem, ki bo zagotavljal stalno doseganje in usklajenost ekonomskih in okoljskih ciljev družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.
- **Informacijska podpora za spremljanje in analizo okoljskih vidikov** → Zagotovili bomo avtomatsko zbiranje prioritarnih okoljskih podatkov in uvedli aplikacijo uravnoteženih kazalnikov.
- **Izvedba projekta Upravljanje s stroški, povezanimi z varstvom okolja** → V okviru projekta Optimiranje poslovanja Skupine Mercator bomo na področju upravljanja s stroški, povezanimi z varstvom okolja, izvedli aktivnosti, povezane z zmanjševanjem vplivov na okolje. Aktivnosti bomo izbrali na podlagi ocen okoljskih tveganj za leto 2009 in potencialnih prihrankov povezanih s področjem okolja.
- **Prilagoditve poslovnih procesov** → Za zagotavljanje kontinuiranega zmanjševanja vplivov na okolje in zmanjševanja okoljskih stroškov bomo izvedli potrebne prilagoditve poslovnih procesov.
- **Izvajanje okoljskih izobraževanj** → Z namenom prenosa internih standardov delovanja s področja varstva okolja do izvajalcev, bomo izvajali funkcionalna izobraževanja za ciljne skupine in zaposlene osveščali preko internih medijev.
- **Izvajanje okoljskih aktivnosti za kupce** → Z namenom ohranjanja zvestobe kupcev in zagotavljanja konkurenčne prednosti, bomo izvajali okoljske aktivnosti za kupce.

NAČRT RAČUNOVODSKIH IZKAZOV

TEMELJNE RAČUNOVODSKE USMERITVE

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

Skupinski računovodski izkazi (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov ter izkaz gibanja kapitala) so sestavljeni 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 2009 je poleg družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., vključenih 9 odvisnih družb, v katerih ima obvladujoča družba neposredno ali posredno večinski lastniški delež, in sicer:

- v Sloveniji: M-Nepremičnine, d.o.o., Mercator-Optima, d.o.o., Mercator-IP, d.o.o.,
- v tujini: Mercator-H, d.o.o., Hrvaška, Mercator-S, d.o.o., Srbija, Mercator-BH, d.o.o., Bosna in Hercegovina, M-BL, d.o.o., Banja Luka, Mercator-B, e.o.o.d., Bolgarija, M-Mex, d.o.o., Črna Gora.

ČETRILETNO PREVERJANJE URESNIČLJIVOSTI GOSPODARSKEGA NAČRTA

Poslovno leta 2009 bo glede na razmere v globalnem finančnem sistemu ter pričakovano zmanjšanje gospodarskih aktivnosti z vidika dejavnikov zunanjega poslovnega okolja zelo nepredvidljivo. Uprava je pri načrtovanju upoštevala različne planske predpostavke po najboljši oceni, ki jo je lahko pripravila. Ker je zanesljivost teh ocen glede na splošne razmere nižja kot v preteklih letih, bo uprava ob vsakem četrletnem poročanju poročala tudi o morebitni potrebi po spremembah ali dopolnitvah gospodarskega načrta, če bi bilo to potrebno zaradi odmikov med planskimi in realiziranimi okoliščinami.

RAČUNOVODSKI IZKAZI SKUPINE MERCATOR

Konsolidiran izkaz poslovnega izida

v tisoč EUR

	Vrsta prihodka / odhodka / stroška	Ocena 2008	Plan 2009	Indeks Plan 2009 / Ocena 2008
A.	Prihodki iz prodaje	2.663.145	2.798.426	105,1
1.	Prihodki od prodaje proizvodov	28.099	27.616	98,3
2.	Prihodki od prodaje storitev	210.494	221.613	105,3
3.	Prihodki od prodaje blaga in materiala	2.429.416	2.554.426	105,1
4.	Zmanjšanje prihodkov za dane cassasconte in naknadne popuste	-4.864	-5.229	107,5
B.	Proizvajalni stroški prodanih proizvodov oz. nabavna vrednost prodanega blaga	-1.987.060	-2.099.671	105,7
1.	Proizvajalni stroški	-35.013	-31.987	91,4
2.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala brez cassascontov	-1.956.364	-2.072.389	105,9
3.	Prejeti cassasconti	8.432	9.434	111,9
4.	Drugi poslovni odhodki	-4.115	-4.729	114,9
C.	Kosmati poslovni izid od prodaje	676.085	698.756	103,4
Č.	Stroški prodavanja	-521.036	-530.983	101,9
D.	Stroški splošnih dejavnosti	-83.536	-78.264	93,7
E.	Drugi poslovni prihodki	20.158	10.589	52,5
F.	Poslovni izid iz poslovanja	91.671	100.098	109,2
G.	Finančni prihodki iz deležev	6.922	1.024	14,8
H.	Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	10.096	2.668	26,4
I.	Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	12.983	6.277	48,3
J.	Finančni odhodki za odpise dolg. in kratk. finančnih naložb	-12	-704	5.993,2
K.	Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	-70.512	-70.685	100,2
L.	Poslovni izid pred obdavčitvijo	51.148	38.678	75,6
M.	Davek iz dobička	-9.838	-7.683	78,1
N.	Odloženi davki	-752	-838	111,5
O.	Poslovni izid obračunskega obdobja	40.558	30.157	74,4
P.	Čisti poslovni izid večinskega lastnika	40.613	30.151	74,2
R.	Čisti poslovni izid manjšinskega lastnika	-52	6	-
S.	Število zaposlenih iz ur	20.590	21.332	103,6
T.	Kosmati denarni tok iz poslovanja	171.545	183.670	107,1
U.	Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami	191.104	206.642	108,1

Konsolidirana bilanca stanja

v tisoč EUR

Vrsta sredstev oziroma virov	Ocena 31.12.2008	Plan 31.12.2009	Struktura Plan 31.12.2009	Indeks Plan 2009 / Ocena 2008
SREDSTVA				
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	1.870.325	1.887.465	76,5%	100,9
I. Nepremičnine, naprave in oprema	1.778.134	1.808.199	73,3%	102
II. Naložbene nepremičnine	9.570	9.238	0,4%	96,5
III. Neopredmetena sredstva	66.278	55.899	2,3%	84,3
IV. Odložene terjatve za davke	8.067	7.306	0,3%	90,6
V. Izpeljani finančni instrumenti	1.196	0	0,0%	-
VI. Terjatve do kupcev in druge terjatve	403	396	0,0%	98,3
VII. Naložbe v kapital podjetij v skupini	0	0	0,0%	-
VIII. Za prodajo razpoložljiva finančna sredstva	6.676	6.428	0,3%	96,3
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	628.392	578.638	23,5%	92,1
I. Zaloge	259.402	268.482	10,9%	103,5
II. Poslovne in druge terjatve	357.216	299.073	12,1%	83,7
III. Terjatve za odmerjeni davke	0	0	0,0%	-
IV. Predujmi za kratkoročna sredstva	757	400	0,0%	52,9
V. Denarna sredstva in njihovi ustrezniki	11.017	10.683	0,4%	97,0
SKUPAJ SREDSTVA	2.498.717	2.466.103	100,0%	98,7
A. KAPITAL	808.853	818.899	33,2%	101,2
Večinski kapital	806.758	816.855	33,1%	101,3
I. Vpoklicani kapital	157.129	157.129	6,4%	100,0
II. Kapitalske rezerve	198.848	198.848	8,1%	100,0
III. Lastne delnice	-3.250	-3.250	-0,1%	100,0
IV. Rezerve iz dobička	247.720	247.720	10,0%	100,0
V. Presežek iz preverednotenja	166.456	165.346	6,7%	99,3
VI. Preneseni čisti poslovni izid	4.465	28.134	1,1%	630,1
VII. Čisti poslovni izid poslovnega leta	40.613	30.151	1,2%	74,2
VIII. Prevedbeni popravek kapitala	-5.223	-7.223	-0,3%	138,3
Kapital manjšinskih lastnikov	2.096	2.044	0,1%	97,5
OBVEZNOSTI				
B. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	667.456	677.061	27,5%	101,4
I. Finančne obveznosti	583.983	593.435	24,1%	101,6
II. Izpeljani finančni instrumenti	346	260	0,0%	75,0
III. Odložene obveznosti za davke	49.511	49.032	2,0%	99,0
IV. Dolgoročne rezervacije	33.615	34.334	1,4%	102,1
D. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	1.022.408	970.144	39,3%	94,9
I. Poslovne in druge obveznosti	602.935	566.611	23,0%	94,0
II. Obveznosti za tekoči davke	9.108	7.910	0,3%	86,8
III. Finančne obveznosti	410.365	395.623	16,0%	96,4
SKUPAJ OBVEZNOSTI	1.689.864	1.647.204	66,8%	97,5
SKUPAJ OBVEZ. DO VIROV SREDSTEV	2.498.717	2.466.103	100,0%	98,7
Število zaposlenih po stanju	21.837	22.077		101,1

Konsolidirani izkaz denarnih tokov

v tisoč EUR

Vrsta denarnih tokov	Ocena 2008	Plan 2009
A. Poslovanje		
Kosmati denarni tok iz poslovanja	171.545	183.670
1. Sprememba poslovnih in drugih terjatev	-58.225	69.300
2. Sprememba zalog	-11.566	-9.080
3. Sprememba poslovnih in drugih obveznosti	42.233	-18.200
Spremembe v obratnem kapitalu	-27.558	42.020
1. Izdatki za obresti	-65.723	-69.819
2. Izdatki za davke	-9.838	-7.683
I. Denar iz poslovanja	68.427	148.188
B. Naložbenje		
1. Izdatki za prevzem odvisnih podjetij	-7.410	0
2. Izdatki na nakup nepremičnin, naprav in opreme	-289.412	-158.952
3. Izdatki na nakup neopredmetenih sredstev	-10.939	0
4. Izdatki za dana posojila	-44.664	0
5. Prejemki pri odtujitvi nepremičnin, naprav in opreme	13.956	29.671
6. Prejemki pri odtujitvi neopredmetenih sredstev	2.104	0
7. Prejemki od odtujitve za prodajo razpoložljivih finančnih sredstev	7.233	0
8. Prejemki od obresti	19.750	7.688
9. Prejemki od danih posojil	114	0
II. Denar, uporabljen pri naložbenju	-309.268	-121.593
C. Financiranje		
1. Prejemki pri izdaji navadnih delnic	0	0
2. Prejemki / izdatki pri prejetih posojilih	244.772	-9.985
3. Izdatki za nakup lastnih delnic	0	0
4. Izdatki za dividende delničarjev	-16.003	-16.944
III. Denar, uporabljen pri financiranju	228.769	-26.929
1. Povečanje / zmanjšanje denarja in denarnih ustreznikov	-12.073	-334
2. Denar na začetku obdobja	23.089	11.017
3. Tečajne razlike	0	0
D. Denar na koncu obdobja	11.016	10.683

Konsolidirani izkaz gibanja kapitala

v tisoč EUR

	Vpoklicani kapital	Kapitalske rezerve	Lastne delnice	Rezerve iz dobička	Rezerva za pošteno vrednost	Preneseni čisti poslovni izid	Čisti poslovni izid poslovnega leta	Prevedbeni popravek kapitala	Večinski kapital	Kapital manjšinskih lastnikov	Skupaj
Stanje 1. januarja 2009	157.129	198.848	-3.250	247.720	166.456	4.465	40.613	-5.223	806.758	2.096	808.853
Spremembe poštene vrednosti varovanja denarnih tokov pred tveganjem	0	0	0	0	-1.109	0	0	0	-1.109	0	-1.109
Tečajne razlike	0	0	0	0	0	0	0	-2.000	-2.000	0	-2.000
Skupaj prihodki (odhodki), ki se neposredno pripoznajo v kapitalu	0	0	0	0	-1.109	0	0	-2.000	-3.109	0	-3.109
Poslovni izid obračunskega obdobja	0	0	0	0	0	0	30.151	0	30.151	6	30.157
Celotni prihodki, pripisani lastnikom kapitala	0	0	0	0	-1.109	0	30.151	-2.000	27.042	6	27.047
Izplačilo dividend	0	0	0	0	0	-16.944	0	0	-16.944	0	-16.944
Razporeditev dobička po sklepu uprave / NS	0	0	0	0	0	40.613	-40.613	0	0	0	0
Nakupi manjšinskih deležev	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-58	-58
Stanje 31. decembra 2009	157.129	198.848	-3.250	247.720	165.346	28.134	30.151	-7.223	816.855	2.044	818.899

Pojasnila h konsolidiranim računovodskim izkazom

POJASNILA K IZKAZU POSLOVNEGA IZIDA

- **Prihodki iz prodaje**

Prihodki iz prodaje so v letu 2009 načrtovani v višini 2.798.426 tisoč EUR, kar je za 135.281 tisoč EUR oziroma 5,1 % več v primerjavi z ocenjenimi čistimi prihodki iz prodaje za leto 2008. Povečanje se nanaša na odprtje novih in prenovljenih maloprodajnih enot. V Sloveniji je načrtovano povečanje za 2 %, v tujini pa za 11 %.

- **Proizvajalni stroški prodanih proizvodov oz. nabavna vrednost prodanega blaga**

Skladno z rastjo čistih prihodkov od prodaje blaga in materiala so načrtovani tudi proizvodjalni stroški prodanih proizvodov, ki vključujejo proizvodjalne stroške, nabavno vrednost prodanega blaga in materiala ter druge poslovne odhodke, in so za leto 2009 načrtovani v višini 2.099.671 tisoč EUR, kar je za 5,7 % več kot v letu 2008.

- **Kosmati poslovni izid iz prodaje**

Kosmati poslovni izid iz prodaje je v letu 2009 načrtovan v višini 698.756 tisoč EUR in presega ocenjenega v letu 2008 za 22.670 tisoč EUR oziroma 3,4 %. Delež kosmatega poslovnega izida v čistih prihodkih iz prodaje je v letu 2009 načrtovan v višini 25,0 %, kar je za 0,4 odstotne točke manj kot v letu 2008. Znižanje je predvsem posledica načrtovanega zniževanja marž.

- **Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti**

Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti so za leto 2009 načrtovani v višini 609.247 tisoč EUR in bodo v primerjavi z letom 2008 porasli za 4.674 tisoč EUR oziroma za 0,8 %, kar ob povečanju načrtovanega poslovanja predstavlja intenzivno stroškovno racionalizacijo poslovanja v letu 2009.

Stroški po naravnih vrstah

Vrsta stroška	v tisoč EUR		
	Ocena 2008	Plan 2009	Indeks Plan 2009 / Ocena 2008
STROŠKI MATERIALA	83.031	84.429	101,7
STROŠKI STORITEV	172.535	172.354	99,9
AMORTIZACIJA	92.657	94.801	102,3
REZERVACIJE	26	0	-
STROŠKI DELA	292.104	296.567	101,5
DRUGI STROŠKI	10.149	7.744	76,3
Sprememba vrednosti zalog	-16.415	-19.030	115,9
SKUPAJ STROŠKI PO NARAVNIH VRSTAH	634.087	636.866	100,4
PREVREDNOTOVALNI ODHODKI	5.498	4.367	79,4
NABAVNA VREDNOST PRODANEGA BLAGA IN MATERIALA	1.952.047	2.067.684	105,9
SKUPAJ STROŠKI	2.591.632	2.708.917	104,5

Med stroške prodajanja in splošnih dejavnosti sodijo tudi izgube pri prodaji osnovnih sredstev, ki so načrtovane v letu 2009 v višini 80 tisoč EUR (v oceni 2008 znašajo 898 tisoč EUR) ter popravkov obratnih sredstev, ki so načrtovani v višini 4.287 tisoč EUR (v oceni 2008 znašajo 4.600 tisoč EUR).

Največji delež stroškov v strukturi stroškov po naravnih vrstah (poleg nabavne vrednosti prodanega blaga) predstavljajo stroški dela, in sicer 46,6 %. Poleg rednih stroškov dela vsebujejo stroški dela tudi stroške dodatnega pokojninskega zavarovanja in druge stroške dela v skladu s kolektivno pogodbo.

Načrtovan delež stroškov brez amortizacije in prevrednotovalnih odhodkov v prihodkih v letu 2009 znaša 18,2 % in je za 0,8 odstotne točke nižji od ocenjenega za leto 2008. Načrtovano povečanje stroškovne učinkovitosti je posledica planiranega nadaljnjega intenzivnega izvajanja strateških projektov optimizacije poslovnih procesov in optimizacije logistične infrastrukture.

- **Drugi poslovni prihodki**

Drugi poslovni prihodki so načrtovani v višini 10.589 tisoč EUR, od česar se 5.838 tisoč EUR nanaša na prevrednotovalne poslovne prihodke pri osnovnih sredstvih, ki bodo nastali pri prodaji poslovno nepotrebnega premoženja, ostalo pa predstavljajo preostali poslovni prihodki. V letu 2008 znašajo drugi poslovni prihodki 20.158 tisoč EUR.

- **Poslovni izid iz poslovanja**

Poslovni izid iz poslovanja je načrtovan v višini 100.098 tisoč EUR in bo višji od ocenjenega v letu 2008 za 8.428 tisoč EUR oziroma 9,2 %.

- **Finančni prihodki in odhodki**

Načrtovani finančni prihodki v letu 2009 v višini 9.969 tisoč EUR se v pretežni meri nanašajo na prihodke od rednih obresti iz financiranja. Glede na leto 2008 so finančni prihodki nižji za 20.031 tisoč EUR, kar se nanaša predvsem na nižje načrtovane finančne prihodke od tečajnih razlik ter prihodke od prodaje finančnih naložb, ki so bili realizirani v letu 2008 v višini 6.922 tisoč EUR.

Finančni odhodki v višini 71.390 tisoč EUR se v pretežni meri nanašajo na finančne odhodke za obresti prejetih posojil. Glede na leto 2008 bodo porasli za 1,2 %.

- **Poslovni izid pred obdavčitvijo**

Skupina Mercator načrtuje v letu 2009 poslovni izid pred davki v višini 38.678 tisoč EUR, kar je za 12.470 tisoč EUR oziroma 24,4 % manj kot v letu 2008, predvsem iz naslova načrtovanega nižjega rezultata iz financiranja.

- **Poslovni izid obračunskega obdobja**

Skupina Mercator načrtuje v letu 2009 30.157 tisoč EUR čistega poslovnega izida, kar je za 10.402 tisoč EUR oziroma 25,6 % manj v primerjavi z oceno za leto 2008.

- **Kosmati denarni tok iz poslovanja**

Skupina Mercator načrtuje v letu 2009 kosmati denarni tok iz poslovanja (EBITDA) v višini 183.670 tisoč EUR, kar je za 7,1 % več kot v letu 2008. Relevantna mera sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov iz poslovanja, ki upošteva tudi širjenje maloprodajne mreže Skupine Mercator s poslovnim najemom, kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami (EBITDAR), je načrtovan v letu 2009 v višini 206.642 tisoč EUR, kar je za 8,1 % več kot v letu 2008.

POJASNILA H KONSOLIDIRANI BILANCI STANJA

- **Nepremičnine, naprave in oprema, naložbene nepremičnine in neopredmetena sredstva**

Načrtovana vrednost nepremičnin, naprav in opreme, naložbenih nepremičnin in neopredmetenih sredstev na dan 31.12.2009 znaša 1.873.336 tisoč EUR in je v primerjavi z oceno na dan 31.12.2008 višja za 19.352 tisoč EUR. Sprememba vrednosti je posledica naložb v višini 158.952 tisoč EUR, amortizacije v višini 94.801 tisoč EUR, odprodaje poslovno nepotrebnih osnovnih sredstev ter izključitvi netrgovskih družb Eta, d.d., in Mercator - Emba, d.d., iz skupine.

- **Dolgoročne terjatve do kupcev in druge terjatve**

Načrtovana vrednost dolgoročnih terjatev na dan 31.12.2009 znaša 396 tisoč EUR in predstavlja dolgoročno dana posojila in depozite.

- **Za prodajo razpoložljiva finančna sredstva**

Načrtovana vrednost za prodajo razpoložljivih finančnih sredstev na dan 31.12.2009 znaša 6.428 tisoč EUR, kar je za 248 tisoč EUR manj glede na oceno na dan 31.12.2008.

- **Zaloge**

Zaloge surovin, materiala in trgovskega blaga so konec leta 2009 načrtovane v višini 268.482 tisoč EUR in predstavljajo 46,4 % v strukturi kratkoročnih sredstev. V primerjavi s stanjem na dan 31.12.2008 se bo stanje zalog povečalo za 3,5 %.

- **Kratkoročne poslovne in druge terjatve**

Kratkoročne poslovne in druge terjatve so načrtovane v višini 299.073 tisoč EUR, kar predstavlja zmanjšanje za 16,3 % v primerjavi z oceno na dan 31.12.2008.

- **Kapital**

Načrtovano je povečanje kapitala v višini 10.046 tisoč EUR, kar se nanaša na:

- povečanje za realizirani čisti poslovni izid večinskega lastnika v letu 2009 v višini 30.151 tisoč EUR,
- zmanjšanje iz naslova načrtovanega izplačila dividend v višini 16.944 tisoč EUR (4,50 EUR na delnico),
- zmanjšanje kapitala za spremembo poštenih vrednosti izpeljanih finančnih instrumentov v višini 1.109 tisoč EUR,
- zmanjšanje kapitala iz naslova tečajnih razlik pri prevedbi načrtovanih računovodskih izkazov tujih družb v predstavitveno valuto v višini 2.000 tisoč EUR,
- zmanjšanja manjšinskega kapitala v višini 52 tisoč EUR.

- **Finančne obveznosti**

Finančne obveznosti so na dan 31.12.2009 načrtovane v višini 989.058 tisoč EUR, kar je za 5.290 tisoč EUR manj kot znašajo konec leta 2008.

Konec leta 2009 bodo v strukturi finančnih obveznosti dolgoročne finančne obveznosti predstavljale 60 %, kratkoročne finančne obveznosti pa 40 % (na dan 31.12.2008 znaša razmerje 59 % : 41 %).

- **Dolgoročne rezervacije**

Dolgoročne rezervacije so na dan 31.12.2009 načrtovane v višini 34.334 tisoč EUR, kar je za 2,1 % več kot znaša stanje na dan 31.12.2008.

- **Poslovne in druge obveznosti**

Poslovne in druge obveznosti so na dan 31.12.2009 načrtovane v višini 566.611 tisoč EUR, kar je za 6,0 % manj glede na stanje konec leta 2008.

- **Učinki izključitve družb Eta, d.d., in M-Emba, d.d. iz skupine**

Prodaja netrgovskih družb ne bo izvedena, če se ne bo našel primeren strateški partner oziroma ne bo dosežena primerna kupnina. Postopki odprodaje so se že začeli v letu 2008 v skladu s strategijo osredotočanja v dejavnost trgovine.

Računovodski kazalniki Skupine Mercator

	Ocena 2008	Plan 2009
Kazalniki dobičkonosnosti		
Čista dobičkonosnost kapitala	5,6%	3,8%
Čista dobičkonosnost prihodkov	1,5%	1,1%
Kazalniki finančne strukture		
Finančne obveznosti / lastniški kapital	1,2	1,2
Delež kapitala in dolgoročnih rezervacij v pasivi	33,7%	34,6%
Delež finančnih obveznosti v pasivi	39,8%	40,1%
Delež poslovnih in drugih obveznosti v pasivi	24,1%	23,0%
Kazalniki produktivnosti in sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov		
Prihodki / stroški dela	9,1	9,4
Prihodki na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	129,3	131,2
Dodana vrednost na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	22,5	22,5
Poslovni stroški / čiste prihodke	22,4%	21,8%
Kosmati denarni tok iz poslovanja / čiste prihodke	6,4%	6,6%
Kosmati denarni tok iz poslovanja pred najemninami / čiste prihodke	7,2%	7,4%
Investirani kapital (v tisoč EUR)	1.740.840	1.895.782
Kosmati denarni tok iz poslovanja / investirani kapital	9,9%	9,7%

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 2008	Plan 2009	Indeks Plan 2009 / ocena 2008
A.	Prihodki iz prodaje	1.777.360	1.814.343	102,1
1.	Prihodki od prodaje proizvodov	1.945	0	-
2.	Prihodki od prodaje storitev	142.957	146.391	102,4
3.	Prihodki od prodaje blaga in materiala	1.636.731	1.673.583	102,3
4.	Zmanjšanje prihodkov za dane cassasconte in naknadne popuste	-4.274	-5.631	131,7
B.	Proizvajalni stroški prodanih proizvodov oz. nabavna vrednost prodanega blaga	-1.301.753	-1.336.853	102,7
1.	Proizvajalni stroški	-1.410	0	-
2.	Nabavna vrednost prodanega blaga in materiala brez cassascontov	-1.301.183	-1.338.401	102,9
3.	Prejeti cassasconti	3.546	4.863	137,1
4.	Drugi poslovni odhodki	-2.706	-3.315	122,5
C.	Kosmati poslovni izid od prodaje	475.607	477.490	100,4
Č.	Stroški prodajanja	-354.947	-353.349	99,5
D.	Stroški splošnih dejavnosti	-60.079	-54.029	89,9
E.	Drugi poslovni prihodki	10.022	6.565	65,5
F.	Poslovni izid iz poslovanja	70.603	76.677	108,6
G.	Finančni prihodki iz deležev	6.919	1.023	14,8
H.	Finančni prihodki iz dolgoročnih terjatev	13	0	-
I.	Finančni prihodki iz kratkoročnih terjatev	8.259	2.142	25,9
J.	Finančni odhodki za odpise dolg. in kratk. finančnih naložb	-12	-704	5.993,2
K.	Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	-46.317	-50.349	108,7
L.	Poslovni izid pred obdavčitvijo	39.466	28.788	72,9
M.	Davek iz dobička	-8.198	-5.447	66,4
N.	Odloženi davki	-832	-838	100,8
O.	Poslovni izid obračunskega obdobja	30.436	22.503	73,9
P.	Število zaposlenih iz ur	12.084	12.153	100,6

Bilanca stanja

v tisoč EUR

	Vrsta sredstev oziroma virov	Ocena 2008	Plan 2009	Indeks Plan 2009 / ocena 2008
	SREDSTVA			
A.	DOLGOROČNA SREDSTVA	1.604.339	1.608.534	100,3
I.	Nepremičnine, naprave in oprema	1.006.455	1.031.128	102,5
II.	Naložbene nepremičnine	9.570	9.238	96,5
III.	Neopredmetena sredstva	5.478	1.849	33,8
IV.	Odložene terjatve za davek	7.923	7.298	92,1
V.	Izpeljani finančni instrumenti	1.196	0	-
VI.	Terjatve do kupcev in druge terjatve	332	284	85,7
VII.	Naložbe v kapital podjetij v skupini	567.789	553.090	97,4
VIII.	Za prodajo razpoložljiva finančna sredstva	5.596	5.646	100,9
B.	KRATKOROČNA SREDSTVA	427.396	394.867	92,4
I.	Zaloge	178.928	183.473	102,5
II.	Poslovne in druge terjatve	247.547	210.483	85,0
III.	Predujmi za kratkoročna sredstva	450	400	88,9
IV.	Denarna sredstva in njihovi ustrezniki	470	511	108,7
	SKUPAJ SREDSTVA	2.031.735	2.003.401	98,6
A.	KAPITAL	781.869	783.877	100,3
I.	Vpoklicani kapital	157.129	157.129	100,0
II.	Kapitalske rezerve	198.848	198.848	100,0
III.	Lastne delnice	-3.250	-3.250	100,0
IV.	Rezerve iz dobička	219.390	219.390	100,0
V.	Rezerva za pošteno vrednost	177.037	175.609	99,2
VI.	Preneseni čisti poslovni izid	2.280	13.648	598,6
VII.	Čisti poslovni izid poslovnega leta	30.436	22.503	73,9
	OBVEZNOSTI			
B.	DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	505.099	527.989	104,5
I.	Finančne obveznosti	433.462	456.269	105,3
II.	Izpeljani finančni instrumenti	346	260	75,0
III.	Odložene obveznosti za davek	41.820	40.829	97,6
IV.	Dolgoročne rezervacije	29.470	30.632	103,9
D.	KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	744.767	691.535	92,9
I.	Poslovne in druge obveznosti	356.569	379.909	106,5
II.	Obveznosti za tekoči davek	8.877	7.760	87,4
III.	Finančne obveznosti	379.321	303.866	80,1
	SKUPAJ OBVEZNOSTI	1.249.866	1.219.524	97,6
	SKUPAJ OBVEZ. DO VIROV SREDSTEV	2.031.735	2.003.401	98,6
	Število zaposlenih po stanju	13.004	13.006	100,0

Izkaz denarnih tokov

v tisoč EUR

		Ocena 2008	Plan 2009
A.	Poslovanje		
	Kosmati denarni tok iz poslovanja	114.861	119.413
1.	Sprememba poslovnih in drugih terjatev	-10.491	49.989
2.	Sprememba zalog	-11.106	-4.489
3.	Sprememba poslovnih in drugih obveznosti	12.617	25.609
	Spremembe v obratnem kapitalu	-8.980	71.108
1.	Izdatki za obresti	-45.923	-50.349
2.	Izdatki za davke	-8.198	-5.447
I.	Denar iz poslovanja	51.760	134.726
B.	Naložbenje		
1.	Izdatki za prevzem odvisnih podjetij	-62.601	-13.031
2.	Izdatki na nakup nepremičnin, naprav in opreme	-160.679	-63.552
3.	Izdatki na nakup neopredmetenih sredstev	-7.401	0
4.	Izdatki za nakup kratkoročnih finančnih naložb	-45.383	0
5.	Prejemki pri odtujitvi nepremičnin, naprav in opreme	8.825	9.819
6.	Prejemki pri odtujitvi neopredmetenih sredstev	1	0
7.	Prejemki od odtujitve za prodajo razpoložljivih finančnih sredstev	7.233	0
8.	Prejemki od obresti	7.114	2.142
II.	Denar, uporabljen pri naložbenju	-252.891	-64.622
C.	Financiranje		
1.	Prejemki pri izdaji navadnih delnic	0	0
2.	Prejemki / izdatki pri prejetih posojilih	217.316	-53.118
3.	Izdatki za nakup lastnih delnic	0	0
4.	Izdatki za dividende delničarjev	-16.003	-16.944
III.	Denar, uporabljen pri financiranju	201.314	-70.062
1.	Povečanje / zmanjšanje denarja in denarnih ustreznikov	182	41
2.	Denar na začetku obdobja	288	470
D.	Denar na koncu obdobja	470	512

Izkaz gibanja kapitala

v tisoč EUR

	Vpoklicani kapital	Kapitalske rezerve	Lastne delnice	Rezerve iz dobička	Rezerva za pošteno vrednost	Preneseni čisti poslovni izid	Čisti poslovni izid poslovnega leta	Skupaj
Stanje 1. januarja 2009	157.129	198.848	-3.250	219.390	177.037	2.280	30.436	781.869
Spremembe poštene vrednosti varovanja denarnih tokov pred tveganjem	0	0	0	0	-1.109	0	0	-1.109
Sprememba poštene vrednosti za prodajo razpoložljivih finančnih sredstev	0	0	0	0	-319	0	0	-319
Druge spremembe kapitala	0	0	0	0	0	-2.123	0	-2.123
Skupaj prihodki (odhodki), ki se neposredno pripoznajo v kapitalu	0	0	0	0	-1.428	-2.123	0	-3.551
Poslovni izid obračunskega obdobja	0	0	0	0	0	0	22.503	22.503
Celotni prihodki, pripisani lastnikom kapitala	0	0	0	0	-1.428	-2.123	22.503	18.952
Izplačilo dividend	0	0	0	0	0	-16.944	0	-16.944
Razporeditev dobička po sklepu uprave / NS	0	0	0	0	0	30.436	-30.436	0
Plan 31.12.2009	157.129	198.848	-3.250	219.390	175.609	13.648	22.503	783.877

POJASNILA K IZKAZU POSLOVNEGA IZIDA

- **Prihodki iz prodaje**

Prihodki iz prodaje so v letu 2009 načrtovani v višini 1.814.343 tisoč EUR, kar je za 36.983 tisoč EUR oziroma 2,1 % več v primerjavi z ocenjenimi čistimi prihodki iz prodaje za leto 2008.

- **Proizvajalni stroški prodanih proizvodov oz. nabavna vrednost prodanega blaga**

Stroški prodanih proizvodov, ki vključujejo proizvodjalne stroške, nabavno vrednost prodanega blaga in materiala ter druge poslovne odhodke, so za leto 2009 načrtovani v višini 1.336.853 tisoč EUR kar je za 2,7 % več kot v letu 2008.

- **Kosmati poslovni izid iz prodaje**

Kosmati poslovni izid iz prodaje je za leto 2009 načrtovan v višini 477.490 tisoč EUR in presega ocenjenega v letu 2008 za 1.883 tisoč EUR oziroma 0,4 %. Delež kosmatega poslovnega izida v čistih prihodkih iz prodaje je v letu 2009 načrtovan v višini 26,3 %, kar je za 0,4 odstotne točke manj glede na oceno za leto 2008.

- **Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti**

Stroški prodajanja in splošnih dejavnosti so za leto 2009 načrtovani v višini 407.378 tisoč EUR in bodo v primerjavi z oceno za leto 2008 nižji za 7.647 tisoč EUR oziroma za 1,8 %.

Največji delež stroškov v strukturi stroškov po naravnih vrstah (poleg nabavne vrednosti prodanega blaga) predstavljajo stroški dela (53,2 %). 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 2009 v višini 47 tisoč EUR (v oceni 2008 znašajo 733 tisoč EUR) ter popravki obratnih sredstev, ki so načrtovani v višini 1.398 tisoč EUR (v oceni 2008 znašajo 1.720 tisoč EUR).

Načrtovan delež stroškov brez amortizacije in prevrednotovalnih odhodkov v prihodkih v letu 2009 znaša 19,6 % in je za 0,8 odstotne točke nižji od ocenjenega za leto 2008. Načrtovano povečanje stroškovne učinkovitosti je posledica načrtovanega nadaljnjega intenzivnega izvajanja strateških projektov optimizacije poslovnih procesov in optimizacije logistične infrastrukture.

- **Drugi poslovni prihodki**

V letu 2009 so drugi poslovni prihodki načrtovani v višini 6.565 tisoč EUR, od česar se 4.221 tisoč EUR nanaša na prevrednotovalne poslovne prihodke pri osnovnih sredstvih, ki bodo nastali pri prodaji poslovno nepotrebnega premoženja, ostalo pa predstavljajo preostali poslovni prihodki.

- **Poslovni izid iz poslovanja**

Poslovni izid iz poslovanja je načrtovan v višini 76.677 tisoč EUR in je višji od ocenjenega v letu 2008 za 6.074 tisoč EUR oziroma 8,6 %.

- **Finančni prihodki in odhodki**

Načrtovani finančni prihodki v letu 2009 v višini 3.165 tisoč EUR se v pretežni meri nanašajo na prihodke od rednih in zamudnih obresti.

Načrtovani finančni odhodki v letu 2009 so načrtovani v višini 51.053 tisoč EUR. Glede na ocenjene v letu 2008 so višji za 4.725 tisoč EUR.

- **Poslovni izid pred obdavčitvijo**

Družba načrtuje v letu 2009 poslovni izid pred davki v višini 28.788 tisoč EUR, kar je za 10.677 tisoč EUR oziroma 27,1 % manj kot v letu 2008, kar se nanaša na nižji načrtovan rezultat z financiranja.

- **Poslovni izid obračunskega obdobja**

Družba načrtuje v letu 2009 poslovni izid v višini 22.503 tisoč EUR, kar je za 7.932 tisoč EUR manj kot v oceni leta 2008.

POJASNILA K BILANCI STANJA

- **Nepremične, naprave in oprema, naložbene nepremičnine in neopredmetena sredstva**

Načrtovana vrednost nepremičnin, naprav in opreme, naložbenih nepremičnin in neopredmetenih sredstev na dan 31.12.2009 znaša 1.042.215 tisoč EUR in je v primerjavi z oceno na dan 31.12.2008 višja za 20.712 tisoč EUR. Sprememba vrednosti je posledica naložb, amortizacije in odprodaje poslovno nepotrebni osnovnih sredstev.

- **Terjatve do kupcev in druge terjatve**

Načrtovana vrednost terjatev do kupcev na dan 31.12.2009 znaša 284 tisoč EUR, kar je za 47 tisoč EUR manj glede na oceno na dan 31.12.2008.

- **Naložbe v kapital podjetij v skupini**

Načrtovana vrednost naložb v kapital podjetij v skupini na dan 31.12.2009 znaša 553.090 tisoč EUR, kar je za 14.699 tisoč EUR manj glede na stanje konec leta 2008. Zmanjšanje se nanaša na načrtovano odprodajo lastniških deležev v družbi Mercator-Emba, d.d., in Eta, d.d., ter znižanja iz naslova pripojitve netrgovskih družb Pekarna Grosuplje, d.d., Evolution, d.o.o., in Interier, d.o.o., v letu 2009.

- **Za prodajo razpoložljiva finančna sredstva**

Načrtovana vrednost za prodajo razpoložljivih finančnih sredstev na dan 31.12.2009 znaša 5.646 tisoč EUR, kar je za 51 tisoč EUR več glede na oceno na dan 31.12.2008.

- **Zaloge**

Zaloge surovin, materiala in trgovskega blaga so ob koncu leta 2009 načrtovane v višini 183.473 tisoč EUR in predstavljajo 46,5 % v strukturi kratkoročnih sredstev. V primerjavi s stanjem na dan 31.12.2008 se načrtuje njihovo povečanje za 2,5 %.

- **Kratkoročne poslovne in druge terjatve**

Kratkoročne poslovne in druge terjatve so načrtovane v višini 210.483 tisoč EUR, kar je za 37.064 tisoč EUR manj v primerjavi s stanjem na dan 31.12.2008.

- **Kapital**

Načrtovano je povečanje kapitala v višini 2.008 tisoč EUR, kar se nanaša na:

- povečanje iz naslova ustvarjenega čistega poslovnega izida v letu 2009 v višini 22.503 tisoč EUR,
- znižanje iz naslova načrtovanega izplačila dividend v višini 16.944 tisoč EUR (4,50 EUR na delnico),
- zmanjšanje kapitala za spremembo poštenih vrednosti izpeljanih finančnih instrumentov v višini 1.109 tisoč EUR,
- druga zmanjšanja v višini 2.442.

Načrtovana čista dobičkonosnost kapitala, izračunana kot razmerje med čistih dobičkom in povprečnim kapitalom opazovanega obdobja, znaša 2,9 %.

- **Finančne obveznosti**

Finančne obveznosti so na dan 31.12.2009 načrtovane v višini 760.135 tisoč EUR, kar je za 52.649 tisoč EUR oziroma 6,5 % manj kot znašajo konec leta 2008. Konec leta 2009 bodo v strukturi finančnih obveznosti dolgoročne finančne obveznosti predstavljale 60 %, kratkoročne finančne obveznosti pa 40 %.

- **Dolgoročne rezervacije**

Dolgoročne rezervacije so na dan 31.12.2009 načrtovane v višini 30.632 tisoč EUR, kar je za 1.162 tisoč EUR več kot na dan 31.12.2008.

- **Poslovne in druge obveznosti**

Poslovne in druge obveznosti so na dan 31.12.2009 načrtovane v višini 379.909 tisoč EUR, kar je za 23.340 tisoč EUR več kot na dan 31.12.2008.

- **Potencialne obveznosti**

Sodna praksa je v letu 2006 na konkretnem primeru zavzela stališče, da normativni in tarifni del kolektivne pogodbe trgovske panoge v zvezi s povračili stroškov prevoza na in z dela nista usklajena, zaradi česar naj bi bili zaposleni upravičeni do zanje ugodnejše ravni povračil. Mercator vodi ustrezne pravne postopke za zaščito svojih interesov. Verjetnosti in višine morebitnih obveznosti slovenskih družb Skupine Mercator iz tega naslova ni mogoče zanesljivo oceniti, tako da niso vračunane med potencialne obveznosti.

Mercator je kot stranka v postopku pri Uradu za varstvo konkurence udeležen v dveh postopkih, in sicer v postopku o domnevno usklajenem delovanju na nabavnem trgu z družbama Spar Slovenja in Engrotuš, ter v postopku o domnevni zlorabi prevladujočega položaja. Stališče Mercatorja je, da Mercator na nabavnem trgu deluje povsem samostojno, neodvisno in brez usklajenega delovanja s katerimikoli konkurenti, poleg tega pa niti nima prevladujočega položaja na relevantnem trgu niti ga ne zlorablja. V zvezi s tem je družba Uradu za varstvo konkurence predala že številne ekspertize. Urad za varstvo konkurence v nobenem postopku ni izdal še nikakršnih odločb.

Računovodski kazalniki

Kazalniki	Ocena 2008	Plan 2009
Kazalniki dobičkonosnosti		
Čista dobičkonosnost kapitala	4,2%	2,9%
Čista dobičkonosnost prihodkov	1,7%	1,2%
Kazalniki finančne strukture		
Finančne obveznosti / lastniški kapital	1,0	1,0
Delež kapitala in dolgoročnih rezervacij v pasivi	39,9%	40,7%
Delež finančnih obveznosti v pasivi	40,0%	37,9%
Delež poslovnih in drugih obveznosti v pasivi	17,5%	19,0%
Kazalniki produktivnosti in sposobnosti ustvarjanja denarnih tokov		
Stroški dela na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	17,7	17,8
Prihodki / stroški dela	8,3	8,4
Prihodki na zaposlenega iz ur (v tisoč EUR)	147,1	149,3
Poslovni stroški / prihodki	23,1%	22,5%