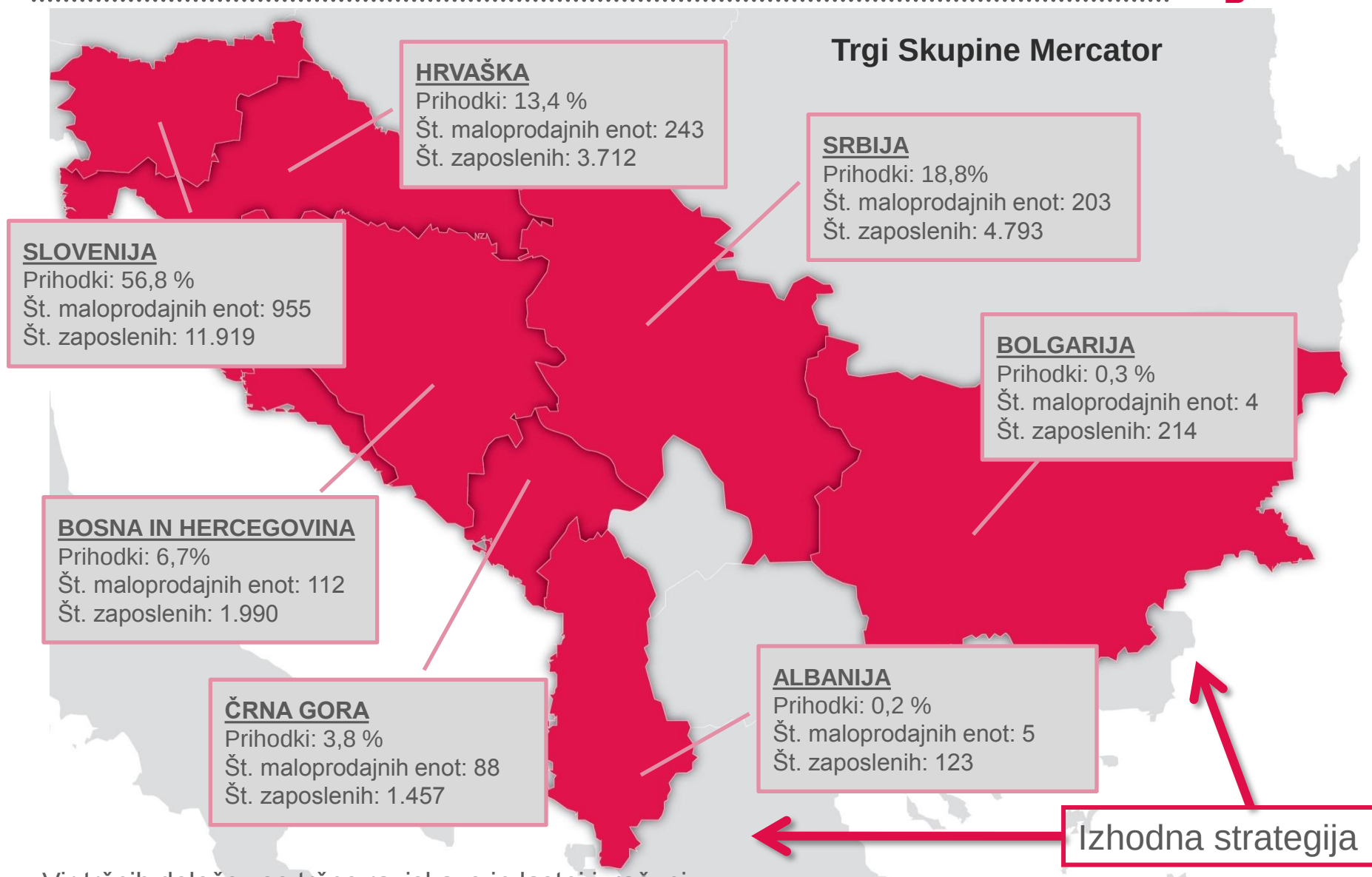




Skupina Mercator Predstavitev

Ljubljana, januar 2013

Predstavitev Skupine Mercator



Vir tržnih deležev so tržne raziskave in lastni izračuni.

Panoga izdelkov za vsakdanjo rabo v hitro spreminjajočem se okolju



- **Panogo izdelkov za vsakdanjo rabo je v zadnjih letih kljub njenemu necikličnemu značaju prizadela gospodarska kriza.**
- V letu 2012 se je rast BDP na večini trgov Mercatorjevega delovanja upočasnila, za leto 2013 pa je napovedan nadaljnji upad. Recesijo vse bolj občutijo tudi potrošniki.
- Posledično pričakujemo negativen razvoj glede nakupnih navad in vedenja potrošnikov.
- V tem kontekstu se je zmanjšalo tudi povpraševanje po izdelkih za vsakdanjo rabo, vključno s hrano in pijačo.
- **Konsolidacija in internacionalizacija sta glavni gonili razvoja v panogi: Evropski trgovci v svoje delovanje vključujejo trge Srednje in Vzhodne Evrope, kjer večinoma razvijajo aktivnosti na naslednjih področjih:**

- 1 Ponudba (asortiment) ter cenovna konkurenčnost**
- Optimizacija ponudbe, izboljšanje cenovne percepcije ter konkurenčnosti
 - Razvoj lastne (trgovske) blagovne znamke
 - Optimizacija promocijskih aktivnosti

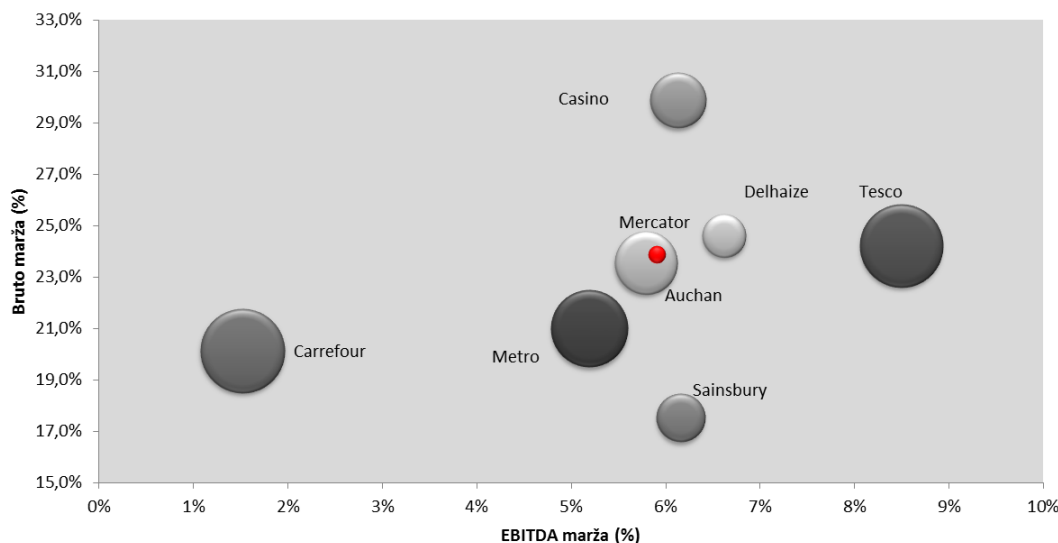
- 2 Lastna (trgovska) blagovna znamka**
- Povečanje skupnega prometa, več trgovskih površin, izboljšanje kakovosti, trženja in embalaže
 - Vključenost potrošnikov v proces izbire proizvoda

- 3 Formati prodajaln**
- Diferenciacija formatov: revitalizacija obstoječih ter razvoj novih

- 4 Program zvestobe**
- Eden ključnih elementov marketinških strategij
 - Več vrednosti za kupca, prilagoditev ponudbe

Mercatorjeva uspešnost oz. rezultati glede na evropske konkurente

EBITDA ter bruto marža največji Evropskih trgovcev 2011



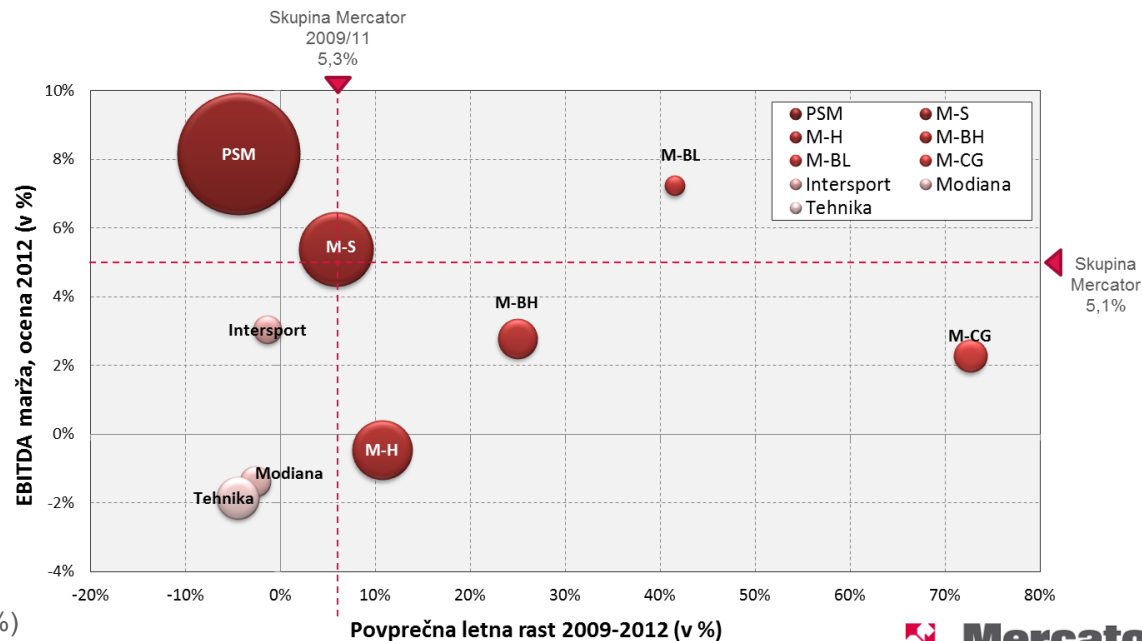
	EBITDA marža (%)	Bruto marža (%)
Tesco	8,5%	24,2%
Delhaize	6,6%	24,6%
Sainsbury	6,2%	17,5%
Casino	6,1%	29,9%
Mercator	5,9%	23,9%
Auchan	5,8%	23,5%
Metro	5,2%	21,0%
Carrefour	1,5%	20,1%

Opombe:

- Rast Mercatorjevih prihodkov je bila primerljiva s stopnjami rasti pri konkurentih.
- Rast ostaja bistveni element za trgovce v maloprodaji, ki želijo doseči ustrezno pogajalsko moč.
- Mercator je dosegel relativno visoko bruto maržo (med najboljšimi tremi), ki pa se še ni prenesla v ustrezno maržo na ravni EBITDA (med najboljšimi petimi)
- Nizka marža EBITDA je predvsem posledica:
 - nižje produktivnosti,
 - stroškovne neučinkovitosti,
 - trenutnih tržnih razmer.

Kompleksno poslovanje na številnih trgih je vodilo v počasno rast ter neuspeh pri doseganju ustrezne dobičkonosnosti

- Marža EBITDA se med podjetji Skupine Mercator razlikuje zaradi različnih stopenj razvitosti trga.
- Mercator, d.d., je dosegel najvišjo maržo EBITDA na račun visokega tržnega deleža, vendar se je zaradi prisotnosti na najrazvitejšem izmed Mercatorjevih trgov, t.j. na relativno nasičenem slovenskem trgu, rast prihodkov upočasnjevala.
- Velik potencial vidimo na izbranih trgih, še posebej v Črni Gori, kjer smo dosegli najvišjo rast prihodkov. V zrelejših trgih, npr. na Hrvaškem, sta stopnji zasičenosti in konkurence višji, kar vodi v nižje stopnje rasti.
- Podjetja, ki so dejavna v specializiranih programih (dom, športna oprema, tekstil) imajo strukturno nižjo letno rast in slabše rezultate kot ostali programi.



* abscisna os: povprečna letna stopnja rasti (%)

** ordinatna os: marža EBITDA (%)

*** Velikost kroga predstavlja prihodke od prodaje po posameznih programih/trgih

Poslovodstvo družbe; imenovani 1. junija 2012



Toni Balazič
Predsednik uprave
od 18. maja 2012

- Izkušnje s poslovnimi strategijami, poslovnimi modeli ter svetovanjem
- **Predhodne zaposlitve:** Žito, d.d., Fructal, d.d., AT Kearney consulting, d.o.o., Petrol, d.d., Spem, d.o.o.



Drago Kavšek
Član uprave, zadolžen za strateške finance in informatiko
od 28. maja 2012

- Izkušnje na področju finančnega računovodstva, prestrukturiranja ter investicijskega bančništva
- **Predhodne zaposlitve:** Fructal, d.d., Publilkum, d.d., Peugeot Slovenija, Deloitte



Igor Maroša
Član uprave, odgovoren za Mercatorjevo trgovsko dejavnost v Sloveniji in na Hrvaškem
od 28. maja 2012

- Izkušnje na področju maloprodaje in svetovanja
- **Predhodne zaposlitve:** A.T. Kearney consulting, d.o.o., Group Pulsar, Krona in Proxy BPD



Stanka Pejanović
Članica Uprave, odgovorna za Mercatorjevo trgovsko dejavnost v Jugovzhodni Evropi
od 30. marca 2010

- Izkušnje na področju financ in maloprodaje
- **Predhodne zaposlitve:** Rodić, d.o.o., Univerzal

Pregled trenutnega stanja



Trenutno tržno okolje

- Panogo izdelkov za vsakdanjo rabo, še posebej v Srednji in Vzhodni Evropi, je v zadnjih letih prizadela gospodarska kriza.
- Konsolidacija je privedla do vstopa evropskih konkurentov na trg Srednje in Vzhodne Evrope ter širitev diskontnih trgovcev – tako novih, ki so šele vstopili na trg, kot obstoječih.
- Mercatorjevi rezultati so slabši zaradi recesije ter slabih obeti v državah, v katerih je Mercator dejaven.
- V letu 2012 se je rast BDP na večini trgov Mercatorjevega delovanja upočasnila; za leto 2013 je napovedan nadaljnji upad, posledica česar bo nižje povpraševanje po živilskih izdelkih.
- Prihodki v panogi izdelkov za vsakdanjo rabo so zaradi trenutnega stanja v gospodarstvu pod pritiskom.

Mercatorjevi rezultati

- Kljub takšnim tržnim pogojem je Mercator skozi leta povečeval svoje prihodke.
- Rast prihodkov je še naprej ključni dejavnik v poslovnem modelu, saj z njo rast tudi pogajalska moč glede na dobavitelje.
- Mercator je dosegel relativno visoko bruto maržo, vendar v trenutnem tržnem okolju ne more realizirati ustrezno visoke marže na ravni EBITDA.

Nadaljnji koraki

- Zaradi trenutne situacije ter nezadovoljivih rezultatov smo se v Mercatorju odločili, da uvedemo operativne ukrepe, s katerimi bomo nasprotovali negativnim tržnim učinkom.
- Nekateri operativni ukrepi so že bili uvedeni v letu 2012.
- Ukrepi so namenjeni izboljšanju rezultatov na štirih ključnih področjih.
- Za spopad s trenutnimi finančnimi trgi in refinanciranjem dolga trenutno preučujemo različne možnosti.



MERCATORJEVA SREDNJEROČNA POSLOVNA STRATEGIJA V OBDOBJU 2013-2016

Naša vizija za prihodnost



Soočeni smo z izzivi iz preteklosti, vendar smo prepričani, da imamo prave odgovore.

Kompleksnost poslovanja na številnih trgih se odraža v nizki rasti in nizkih dobičkih.

Strategija Skupine Mercator do leta 2016 vključuje posamezne projekte s kvantificiranimi (količinsko opredeljenimi) učinki ter jasne cilje glede izvedbe.

Cilj je ne le biti najboljši sosed, temveč **NAJBOLJŠE PODJETJE** v regiji Balkana.

Mercator bo največje, najuspešnejše ter najučinkovitejše podjetje v regiji, dejavno v maloprodaji.

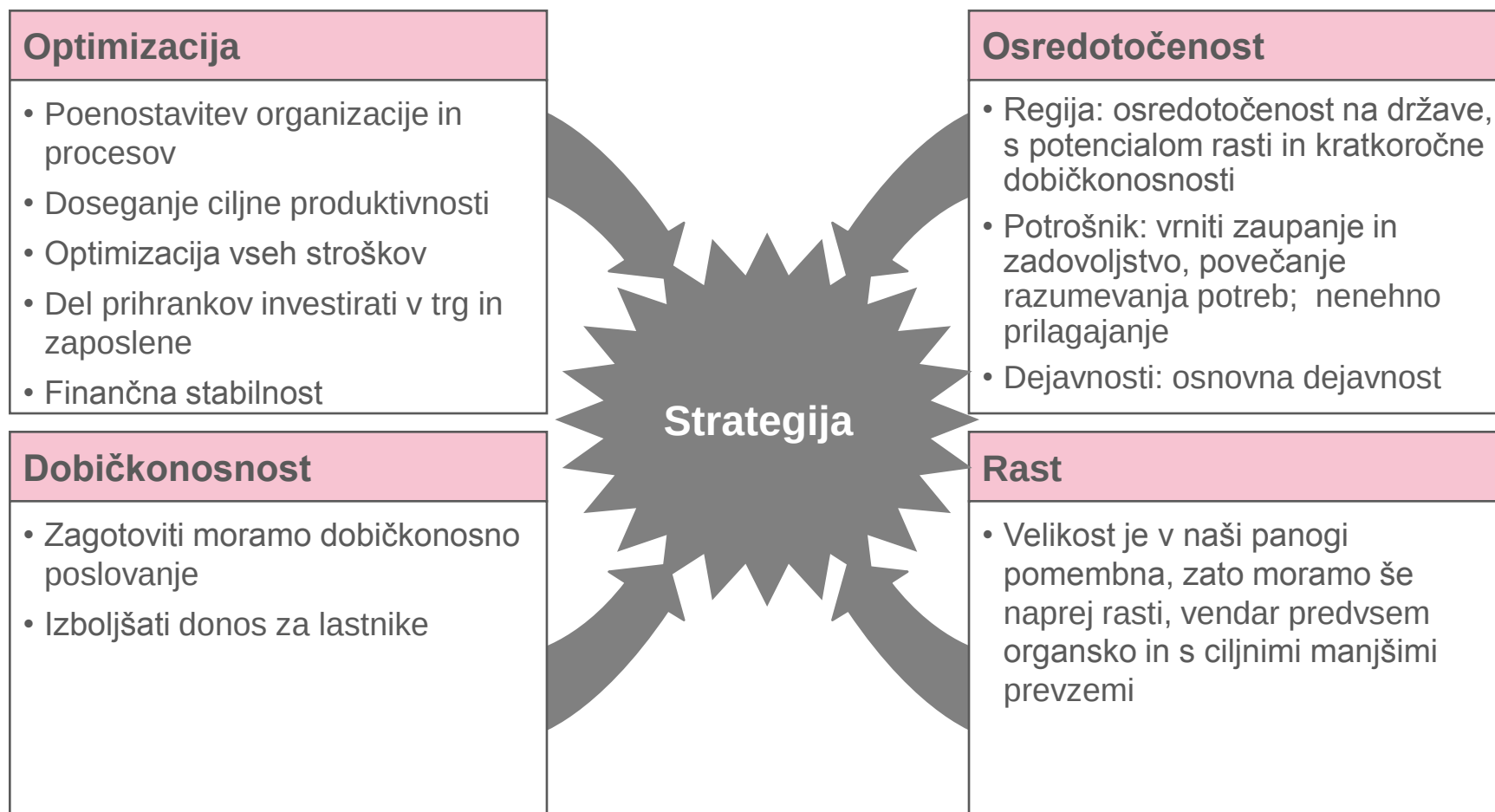
Zadovoljen kupec nas prepozna kot najboljšega trgovca, ki ponuja vse, kar lahko ponudi diskontni trgovec in še veliko več.

Zaposleni z nasmeški na obrazih ter iskricah v očeh so naša konkurenčna prednost. Imeli bodo priložnost razviti svoj potencial v stabilnem okolju.

Stremimo k stabilni lastniški strukturi, ki bo podpirala razvoj podjetja na podlagi zaslug in rezultatov.

Mercator si prizadeva pridobiti zaupanje vseh deležnikov.

Strategija s štirimi stebri



Optimizacija



Projekt	Opis in učinki
Organizacija in procesi	• Reorganizacija Skupine ter prenova ključnih in podpornih procesov. • Opustitev podjetij/poslovanja na nekaterih trgih JV Evrope. • Povečanje produktivnosti, znižanje fiksnih stroškov.
Optimizacija vseh stroškov	Optimizacija stroškov na srednji rok: • materiali in netrgovsko blago, • storitve, • informatika ter, • zagotavljanje storitev znotraj podjetja v IP.
Investicija v trg in zaposlene	Povečevanje ravni storitev v trgovinah, modernizacija sistema nagrajevanja, ki bo usmerjen v povečevanje zadovoljstva strank in zaposlenih.
Finančna stabilnost	• Prodaja in najem nepremičnin (projekt je trenutno zaustavljen). • Izboljšanje upravljanja obratnega kapitala. • Dezinvestiranje. • Razdolževanje.

Dobičkonosnost



Projekt	Opis in učinki
Tečajne razlike	Projekt zmanjševanja tečajnih tveganj s ciljem minimiziranja nepričakovanih učinkov iz naslova prevedbenih razlik Dejavnosti so že v teku.
Mercator H	Izboljšanje poslovanja ter izkoriščanje strategij s PSM.
Marža	• Vzpostavitev globalne nabave. • Konsolidacija dobaviteljev. • Izboljšanje upravljanja blagovnih skupin.
EBITDA	• Upravljanje stroškov. • Optimizacija distribucijskega omrežja. • Prestrukturiranje trgov / podjetij.
Donos za lastnike	• Prestrukturiranje financiranja z razdolževanjem. • Povečana vrednost kapitala.

Osredotočenost



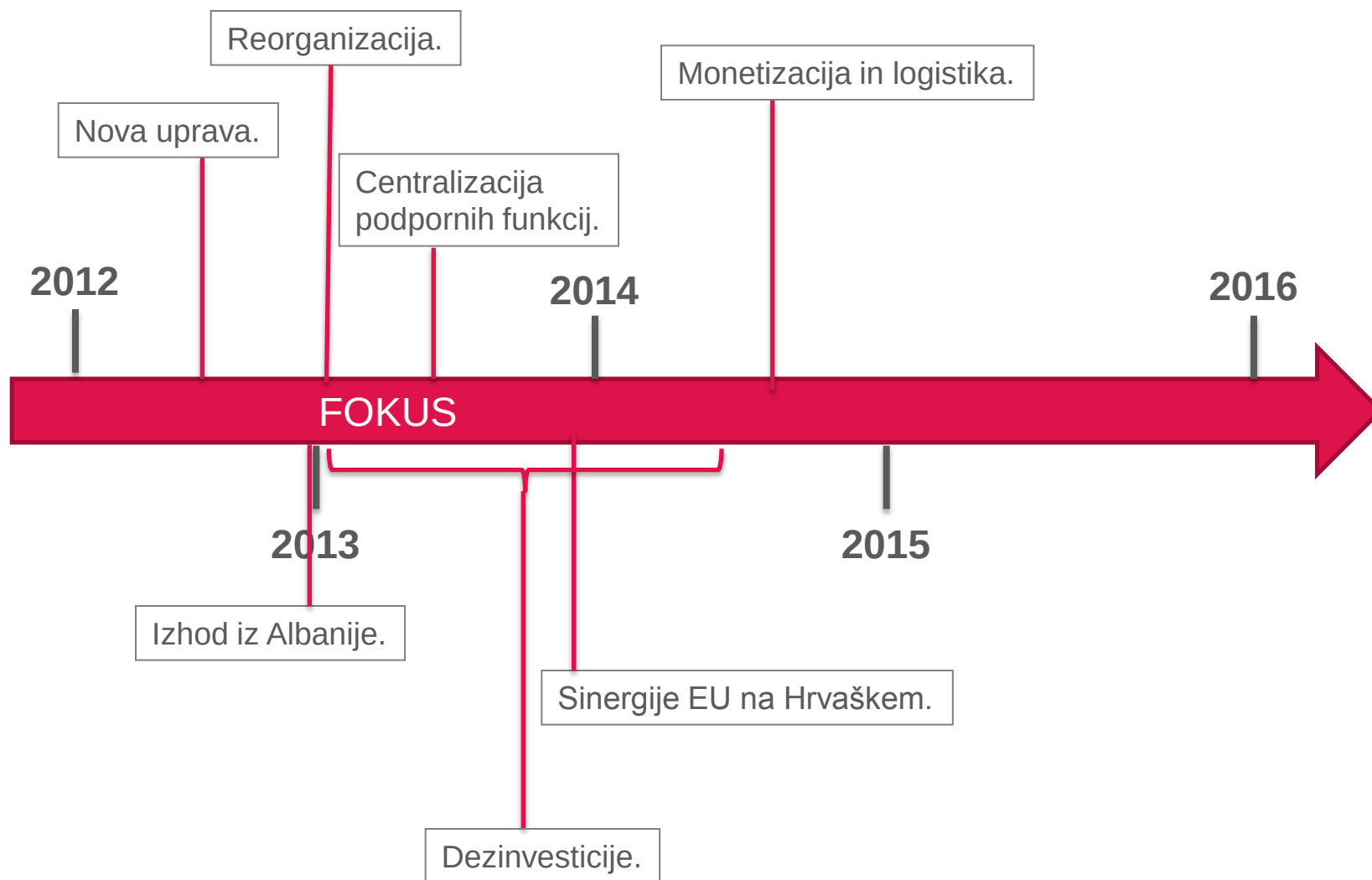
Projekt	Opis in učinki
Regija	Izhod iz trgov Albanije in Bolgarije.
Regija	Prestrukturiranje na Hrvaškem.
Kupci	Razumevanje potreb lokalnih kupcev ter izboljšana shema za zvestobo kupcev s stabilizacijo in rastjo trgovskih dejavnosti v Sloveniji, izboljšanje cenovne percepcije ter boljša storitev.
Aktivnosti	- Prestrukturiranje programov M Tehnika, Modiana ter M Energija Integracija podpornih dejavnosti. - Upravljanje pasic.

Rast



Projekt	Opis in učinki
Organska rast	Ciljno upravljanje segmentov kupcev, blagovnih skupin ter formatov prodajaln s ciljem zaustavitve trenda upadanja na trgih Slovenije in Hrvaške ter za rast na trgih JV Evrope.
Investicije	Prioritetne investicije z največjim potencialom za rast ter dobiček.
Združitve in prevzemi	Tarče, manjši formati, minimalne investicije, potencial za rast, potencial za izboljšanje tržnega položaja ter možnost sinergij.

Izvedba ključnih projektov



Operativni ukrepi: Izvedba ključnih projektov



Ukrepi	Opis operativnih ukrepov
1. Rast	• Osredotočenost na organsko rast na ključnih trgih • Prioritetne investicije izbrane za največji potencial za rast ter dobiček • Znesek skupnih investicij v osnovna sredstva omejen na 50 % letnega EBITDA • Le manjši prevzemi z znatnim potencialom rasti, potencialom za izboljšanje tržnega položaja ter možnostjo sinergij
2. Dobičkonosnost	• Upravljanje stroškov ter izkoriščanje sinergij • Optimizacija distribucijskega omrežja, prestrukturiranje trgov, konsolidacija dobaviteljev ter izboljšanje upravljanja blagovnih skupin • Zmanjševanje valutnega tveganja v Srbiji
3. Optimizacija	• Poenostavitev organizacijske strukture ter procesov za prihranke pri stroških • Reinvestiranje dela prihrankov v boljše cene ter nagrade zaposlenim za večjo konkurenčnost • Upravljanje obratnega kapitala
4. Poudarek/osredotočenost	• Regionalna osredotočenost na države z višjo stopnjo rasti • Boljše razumevanje potreb kupcev ter neprestano prilagajanje spreminjajočim se preferencam potrošnikov • Osredotočenost na osrednjo dejavnost

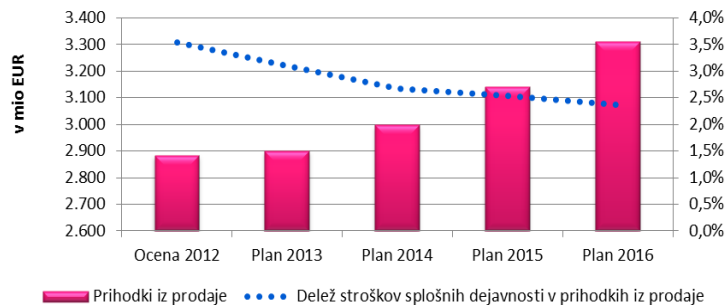
Marža na ravni EBITDA bo dosegla raven večjih evropskih konkurentov, saj bodo operativni ukrepi prinesli 4,3 do 6,3-odstotno izboljšanje

* Učinek na EBITDA je izračunan kot izboljšanje dobičkonosnosti, ki jo je možno pripisati višjim prihodkom.

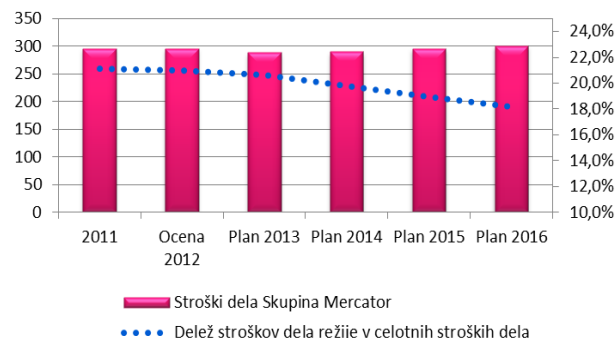
Stroškovna učinkovitost bo boljša na račun zmanjšanih administrativnih aktivnosti ter optimizacije skupnih oz. fiksnih stroškov.



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



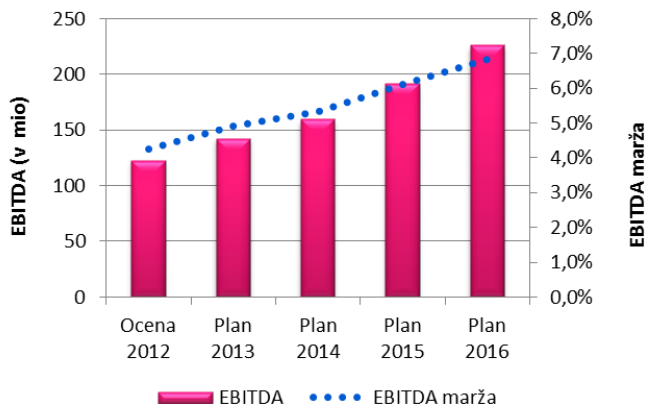
Stroški dela in delež stroškov režije v stroških dela



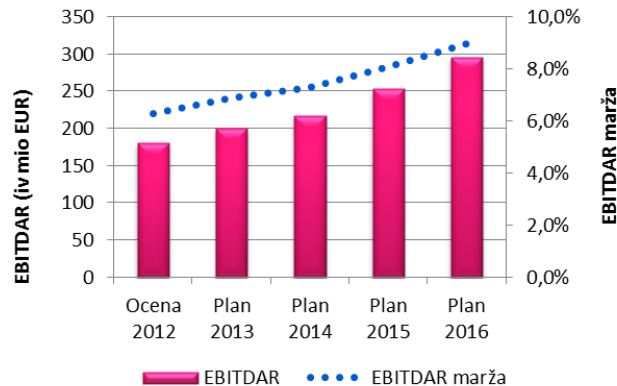
Z uvedbo ukrepov stroškovne racionalizacije se bodo znižali administrativni stroški.

Optimizacija oddelkov za skupne/fiksne stroške bo prinesla nižje stroške dela.

EBITDA and EBITDA marža



EBITDAR and EBITDAR marža

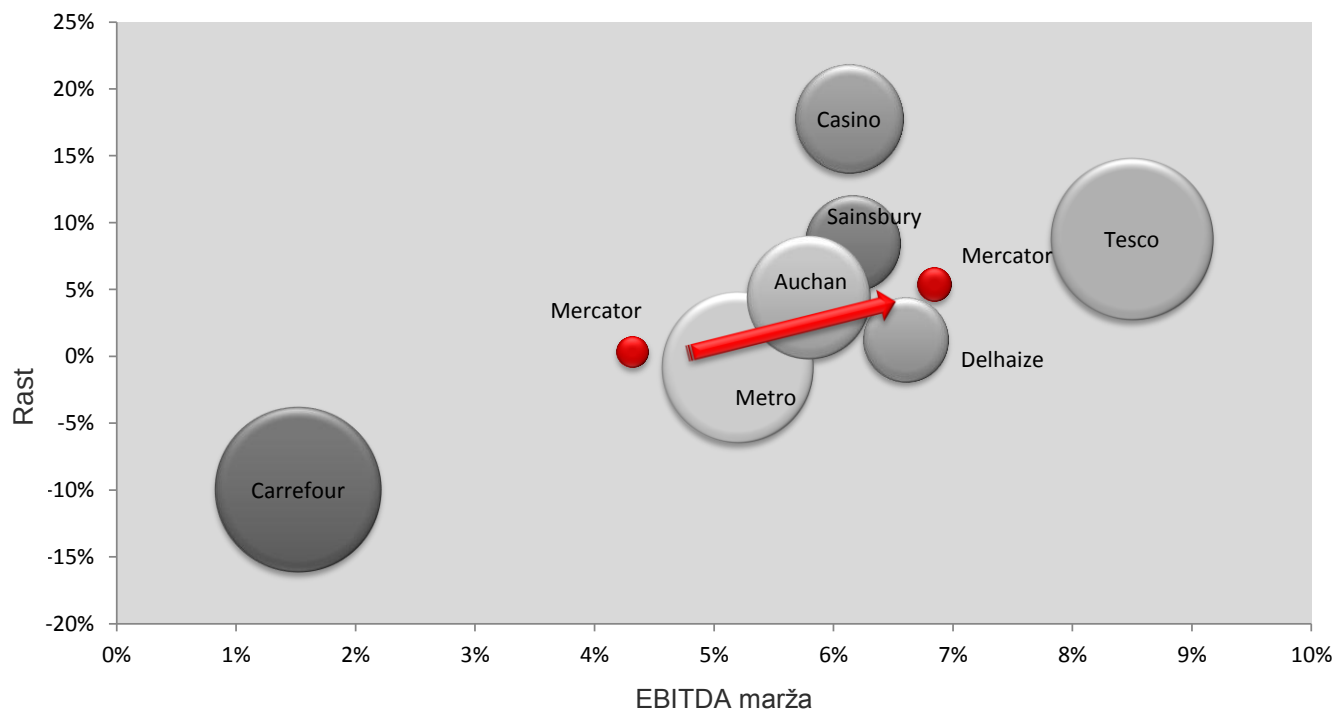


Rezultat pridobivanja novih maloprodajnih površin preko operativnega najema bo višja stroškovna učinkovitost.

Rezultat navedenih ukrepov bo rast prodaje ter marže EBITDA v skladu s primerjalnimi študijami skupine evropskih konkurentov oz. primerljivih podjetij.

- V primerjavi z evropskimi konkurenti Skupina Mercator dosega podpovprečno maržo EBITDA ter rast prihodkov.
- Do leta 2016 bo Mercator izboljšal maržo na ravni EBITDA ter dosegel višjo rast prihodkov, kar bo izboljšalo konkurenčnost.

Primerjava Skupine Mercator z evropskimi konkurenti





ŽE UVEDENI UKREPI

Realizirani učinki ukrepov, ki jih je že uvedla nova uprava v letu 2012



Kratkoročni stroškovni ukrepi

- Odkar je nova uprava prevzela vodenje podjetja v letu 2012, je bilo v tretjem četrtletju istega leta že realiziranih 4 mio EUR prihrankov.
- V 4. četrtletju 2012 bo realiziranih dodatnih 7 mio EUR prihrankov.

Izhod iz trga Albanije

- Mercator se je odločil za izhod iz albanskega trga zaradi slabih rezultatov in nizkih izhodnih stroškov.
- Izhodni stroški so nižjo od negativnega rezultat iz poslovanja, ki ga pričakujemo v primeru nadaljnjega poslovanja.

Obratni kapital Optimizacija

- V letu 2012 je bila imenovana projektna ekipa in do konca leta je bil obratni kapital znižan za 106 mio EUR, kar je možno izboljšalo denarni tok iz poslovanja.

Zmanjšan obseg investiranja

- Nove investicije so osredotočene izključno na ohranjanje in izboljšanje tržnega položaja.
- Osredotočeno dezinvestiranje poslovno nepotrebne ter ekonomsko neučinkovitega premoženja
- Bolj optimistične zaslužke lahko pričakujemo, ko se izboljšajo tržne razmere
- Nadaljnji potencial je tudi v odprodaji nekaterih dejavnosti izven osrednje dejavnosti.

Zniževanje zadolženosti

- Mercator je zmanjšal finančne obveznosti za 86 mio EUR v letu 2012 (znesek na dan 31. december 2012* 1.098 mio EUR)
- Poleg tega je Mercator v letu 2012 odplačal 52 mio EUR obresti

Nasprotovanje negativnim trendom

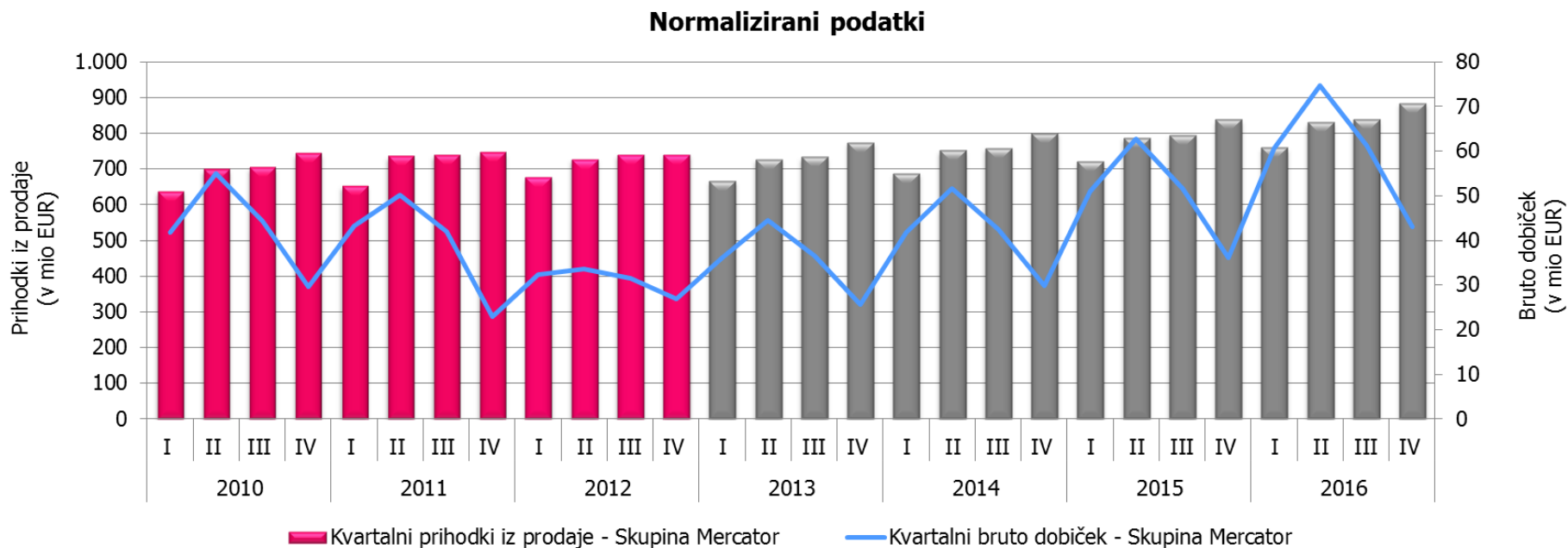
- Investicije v izboljšave za naše kupce so nam omogočile obrat v negativnih trendih, ki so bili prisotni v zadnjih 4 letih, kljub splošno negativnim trendom glede potrošnje.

Neto finančni dolg



v 000 EUR	30.9.2012	31.12.2011	30.9.2011	Indeks 30.9.2012/ 30.9.2011
Dolgoročne finančne obveznosti	705.583	822.145	855.660	82,5
Kratkoročne finančne obveznosti	425.010	362.588	320.594	132,6
Izpeljani finančni instrumenti (obveznosti)	4.975	4.562	4.224	117,8
Finančne obveznosti skupaj z izpeljanimi finančnimi inštrumenti	1.135.567	1.189.295	1.180.479	96,2
Denar in denarni ustrezniki	30.668	27.540	15.283	200,7
Izpeljani finančni instrumenti (sredstva)	8	158	225	3,4
Za prodajo razpoložljiva finančna sredstva	1.285	2.628	3.851	33,4
Dana posojila in depoziti	65.212	67.824	67.797	96,2
Finančna sredstva	97.173	98.150	87.155	111,5
NETO FINANČNI DOLG	1.038.394	1.091.145	1.093.323	95,0

Zaustavitev upadanja bruto dobička v zadnjem četrtnetu leta 2012



Zadnje četrtnetje leta 2012 odraža ocenjene poslovne rezultate.

Projekt monetizacije, načrtovan za leto 2012, je trenutno zaustavljen, potem ko je dosegel visoko stopnjo



- Projekt monetizacije je bil eden ključnih projektov, načrtovanih za leto 2012.
- Po spodbudnih neobvezujočih ponudbah je ta obsežen projekt dosegel zelo napredno oz. zahtevno fazo.
 - Razposlan je bil popoln informacijski memorandum za investitorje.
 - Opravljen je bil skrbni pregled, vključno z nepremičninskim in okoljskim.
 - Pripravljen je bil celoten nabor pravne dokumentacije
 - Imenovan je bil organizator konzorcija
 - Pripravljeni so bili pogoji za posojilo
- Vendar pa ponudbe investorjev iz ožjega izbora v drugi fazi niso dosegle Mercatorjevih pričakovanj in niso bile celovite.
- Ključni razlogi za tak izid:
 - poslabšanje makroekonomskega okolja od začetka dialoga z investitorji
 - konflikt s pričakovanim postopkom prodaje Mercatorjevih delnic
 - Navedeni pogoji za posojilo niso dosegli pričakovanj investorjev.
- Učinek projekta monetizacije je zato izključen iz popravljenih finančnih projekcij.
- Kljub temu je projekt možno hitro ponovno zagnati in ga izvesti, ko se razmere izboljšajo; to bi pozitivno vplivalo na proces razdolževanja.

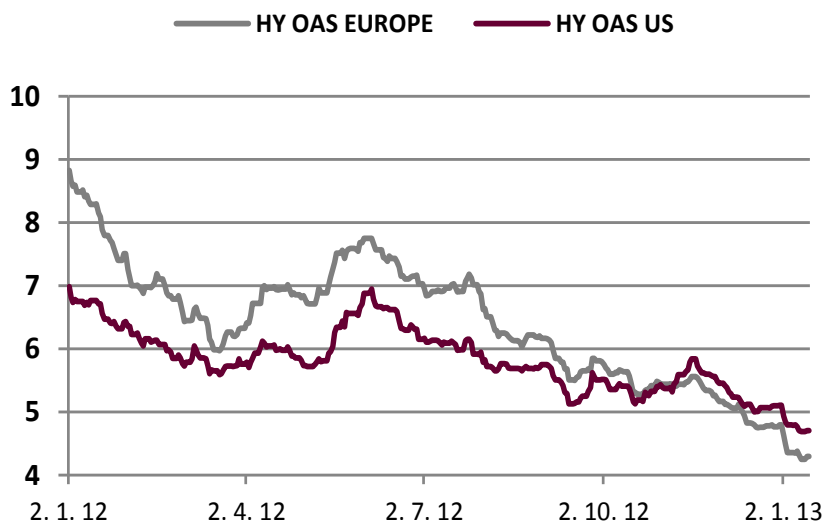
**PREDSTAVITEV
KOMERCIALNIH ZAPISOV
DRUŽBE MERCATOR D.D.**

ALTA
NOVA NALOŽBENA KULTURA

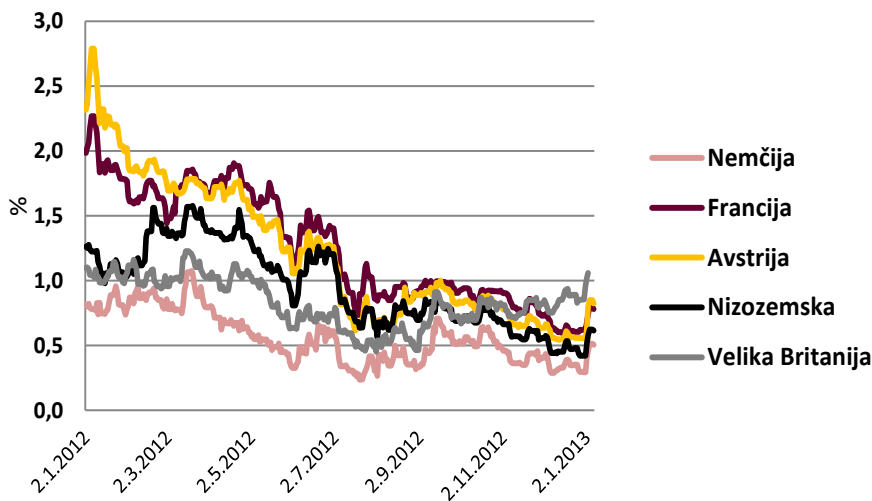
gibanje obrestnih mer v evropskem prostoru



- Ukrepi svetovnih centralnih bank so znižali obrestne mere na rekordno nizke nivoje, kar je številnim evropskim podjetjem omogočilo, da se zadolžijo oziroma refinancirajo svoj dolg po nižji obrestni meri.



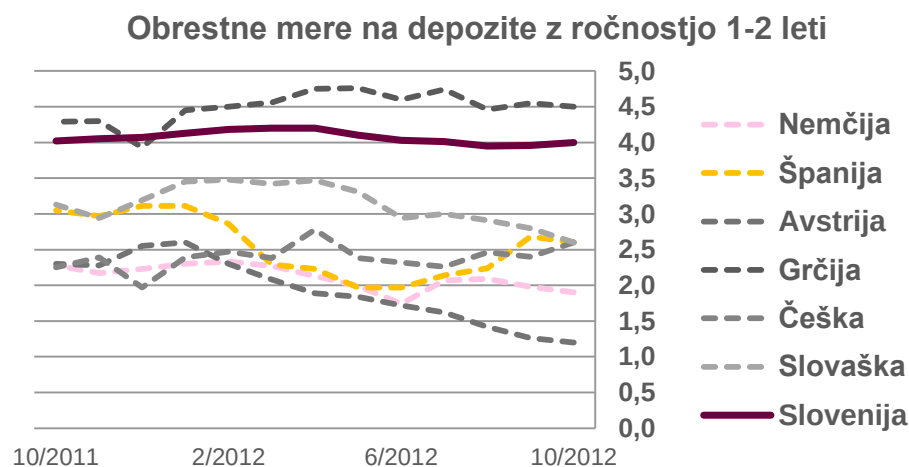
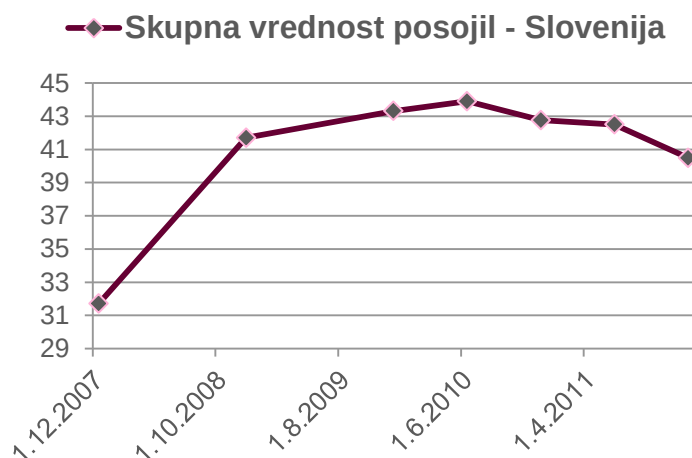
5-letne državne obveznice



- To velja tudi za bolj tvegana podjetja, katerih dolg lahko štejejo med visokodonosne dolžniške vrednostne papirje.

obrestne mere so v sloveniji visoke

- Omejene možnosti posojanja s strani bank...
- Visoke obrestne mere na depozite...



- Nerazvitost alternativnih virov financiranja...

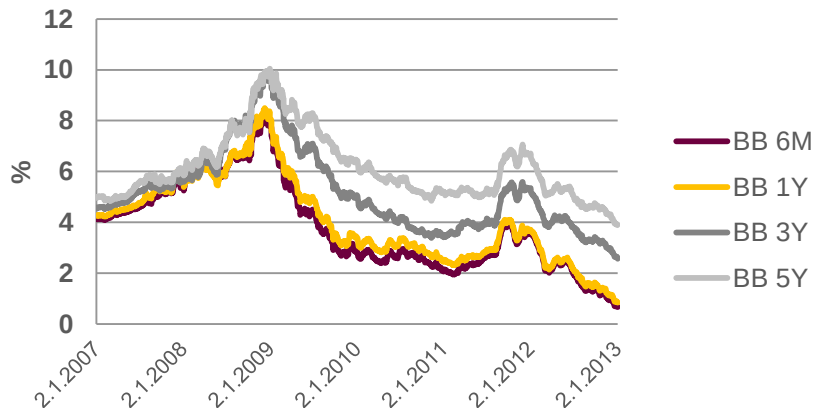
• **Nižjih obrestnih mer pa v Sloveniji, zaradi specifičnih razmer v gospodarstvu, ni čutiti**, saj se morajo podjetja, ki iščejo dolžniške vire financiranja na slovenskem trgu, še vedno zadolževati po visokih obrestnih merah.

PRIMERJAVA DONOSNOSTI

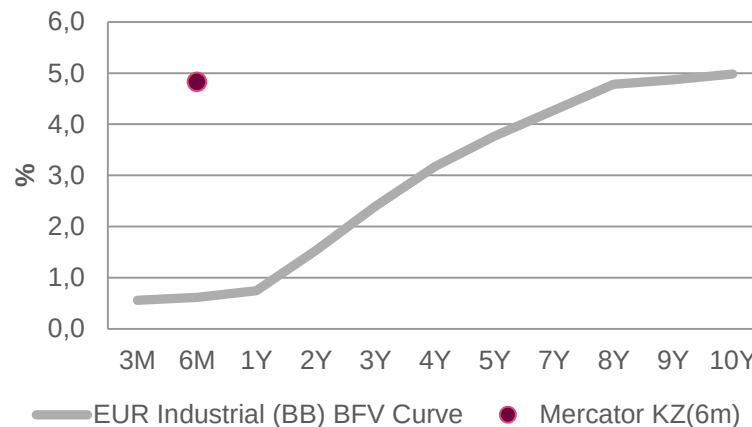


- Mercatorjev 6-mesečni komercialni zapis ponuja obrestno mero v višini **450 b.t. + 6m EURIBOR**.
- Izdajatelji, ki sodijo v benchmark **EUR Industrial BB** nudijo tako visoko donosnost pri ročnosti, ki presega 7 let.

Gibanje donosnosti EUR industrial BB pri različnih ročnostih



Primerjava donosnosti z EUR Industrial BB



- Po drugi strani je donosnost 6-mesečnih instrumentov teh izdajateljev nižja od 0,5%.

Lastnosti komercialnih zapisov



- ALTA Invest, d.d., organizira izdajo in prodajo komercialnih zapisov za slovensko borzno družbo Mercator d.d.
- Komercialni zapisi bodo predvidoma imeli naslednje lastnosti:

Tip instrumenta	INSTRUMENT DENARNEGA TRGA - KOMERCIALNI ZAPIS
Indikativna cena*	SE DOLOČI OB IZDAJI
Donosnost do dospelja	450 b.t. + 6M EURIBOR
Ročnost	6 MESECEV
Tip kupona	VPLAČILO Z DISKONTOM
Valuta	EUR
Pričakovana velikost izdaje	20.000.000,00 EUR
Nominalna vrednost	1.000 EUR
Zavarovanje/garancije	BREZ
Datum izdaje	29.1.2013
Datum dospelja	30.7.2013
Število dni	182

Postopek prodaje komercialnih zapisov



- ALTA INVEST d.d. in MERCATOR d.d. KUPCEM OMOGOČATA FLEKSIBILNOST PRI PRODAJI KOMERCIALNIH ZAPISOV

1. V PRVI FAZI BO PRODAJA KOMERCIALNIH ZAPISOV POTEKALA OB ZAČETKU OBRESTOVANJA

- Komercialne zapise bo mogoče kupiti na dan začetka njihovega obrestovanja, in sicer 29.1.2013.

2. V DRUGI FAZI BO MOGOČE KOMERCIALNE ZAPISE KUPOVATI ŠE V 30. DNEH PO 29.1.2013

- Cena komercialnih zapisov bo prilagojena.

• V OBEH FAZAH BO MOGOČE SKLEPATI REODKUPNE POGODBE Z IZDAJATELJEM

- Sklepanje reodupa omogoča prilagajanje ročnosti investicije!
- Vsebina reodkupne pogodbe bo določena v skladu z dogovorom med investitorjem in izdajateljem.
- Repo pogodbe bo v imenu in za račun družbe Mercator d.d. Alta Invest d.d.

Hvala za pozornost!