



„MERCATOR NA POTI PRELOMNIH SPREMEMB“

Toni Balažič
Predsednik uprave
Skupina Mercator

Ljubljana, 8. maj 2013



Mercator

Skupina Mercator in delovanje po trgih konec leta 2012

- 56,3 % prihodkov od prodaje SM
- 11.794 zaposlenih
- 952 poslovnih enot

- 13,3 % prihodkov od prodaje SM
- 3.627 zaposlenih
- 244 poslovnih enot

- 19,5 % prihodkov od prodaje SM
- 4.764 zaposlenih
- 199 poslovnih enot

- 0,3% prihodkov od prodaje SM
- 205 zaposlenih
- 4 poslovne enote

- 6,8 % prihodkov od prodaje SM
- 2.004 zaposlenih
- 113 poslovnih enot

- 3,4 % prihodkov od prodaje SM
- 1.417 zaposlenih
- 85 prodajnih enot

- 0,1 % prihodkov od prodaje SM
- 109 zaposlenih
- 3 prodajne enote

Ključna strateška vprašanja ugotovljena ob našem prihodu

1

- Zaostrene **konkurenčne okoliščine v Sloveniji** na področju prodaje izdelkov vsakdanje potrošnje, ki so vodile v konstantno upadanje tržnega deleža in dobičkonosnosti

2

- **Slabo poslovanje C&C formata in visoki fiksni stroški** na močno konkurenčnem hrvaškem trgu

3

- **Srbija, BIH in Črna gora:** kako izkoristiti **pomembne priložnosti za rast**

4

- **Kompleksna sestava sredstev in druge poslovne dejavnosti**, ki vključujejo **precejšen delež neživilskih izdelkov in drugih storitev ter slabo donosno poslovanje**

5

- **Visoka stopnja zadolženosti**, vendar z veliko možnostmi na področju nepremičnin

6

- **Ogromen potencial na področju znižanja stroškov in ukrepov za izboljšanje EBITDA ter racionalizacije celotnega poslovanja**

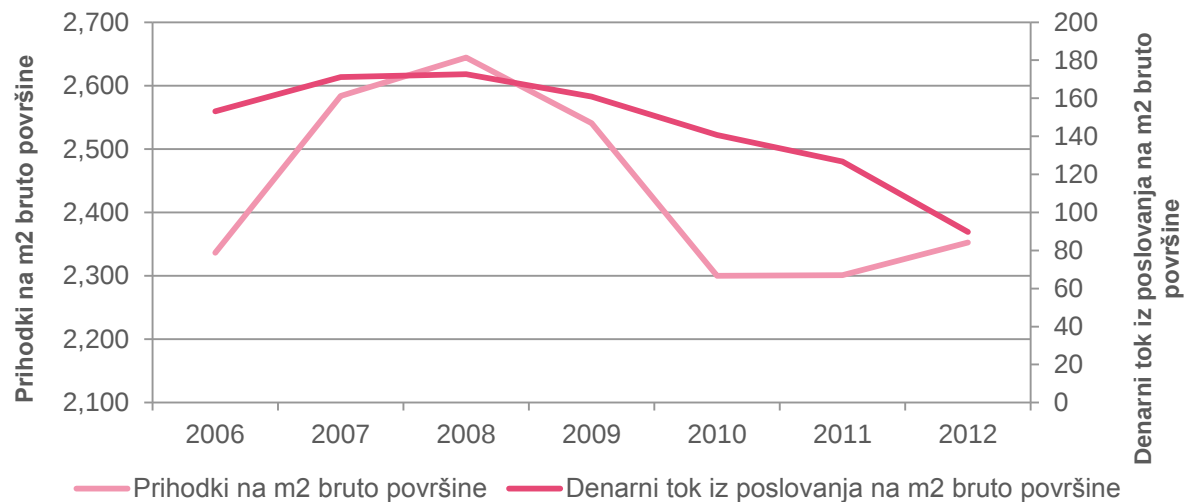
7

- Priložnost za **utrditev vodilnega položaja** na področju prodaje izdelkov vsakdanje potrošnje na trgu Jugovzhodne Evrope

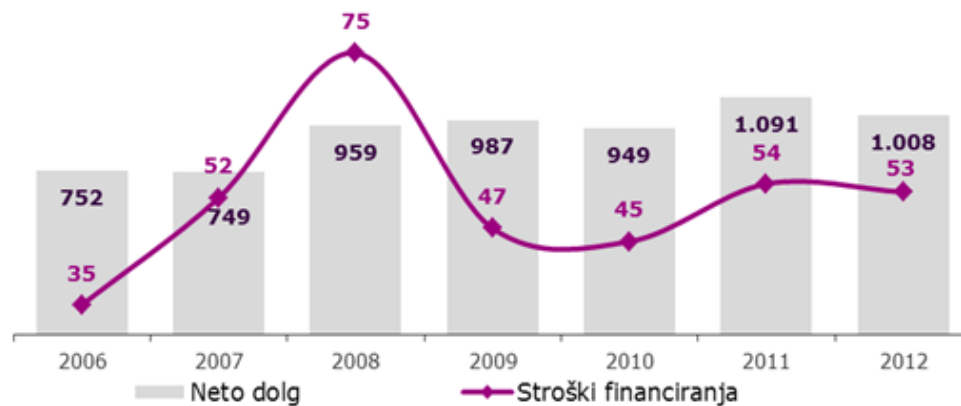
Nedobičkonosna širitev v zadnjih letih

Rast Mercatorja ni prinašala
dobička

Prihodki in Denarni tok iz poslovanja na kvadratni meter bruto površine



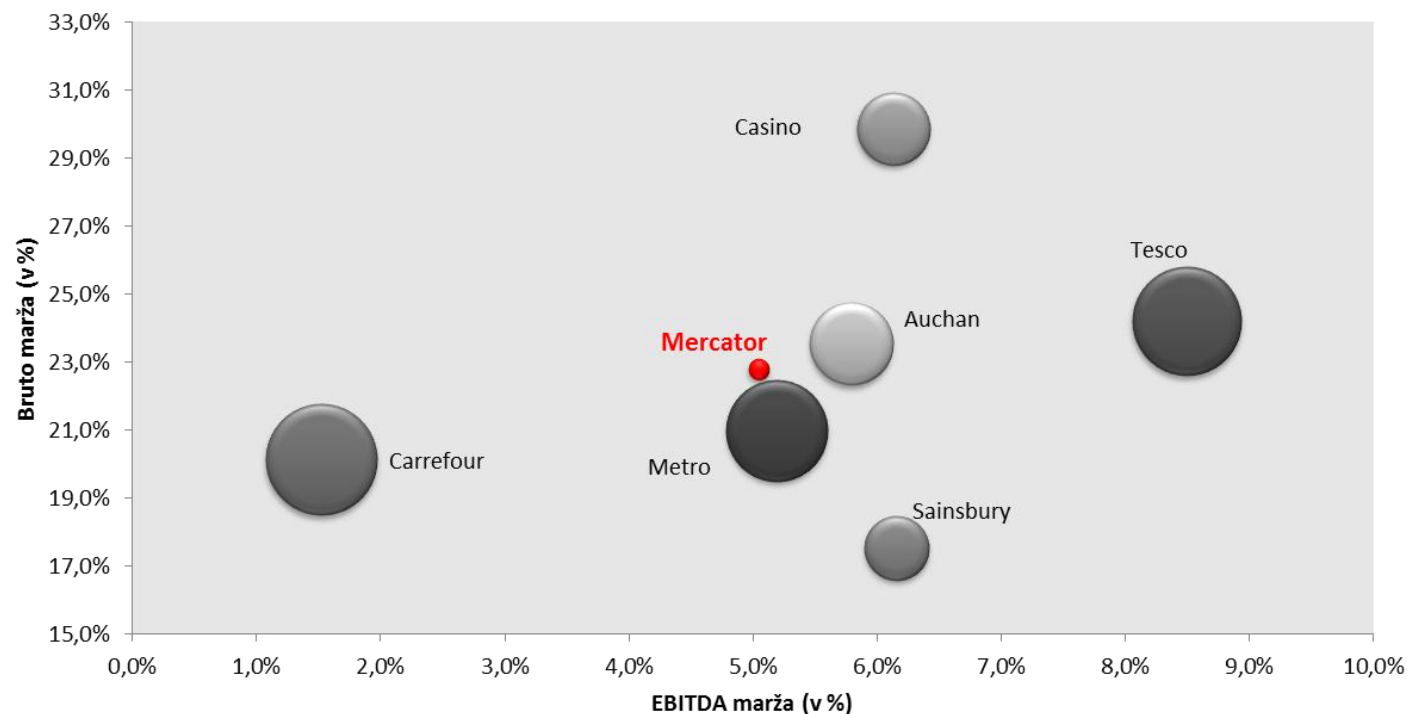
Medtem, ko je povečevala neto
dolg in stroške financiranja



SKUPAJ NA VSAKEM KORAKU

Mercator je imel relativno visoke marže, ki jih ni pretvarjal v ustrezno EBITDA maržo; rast je bila podpovprečna

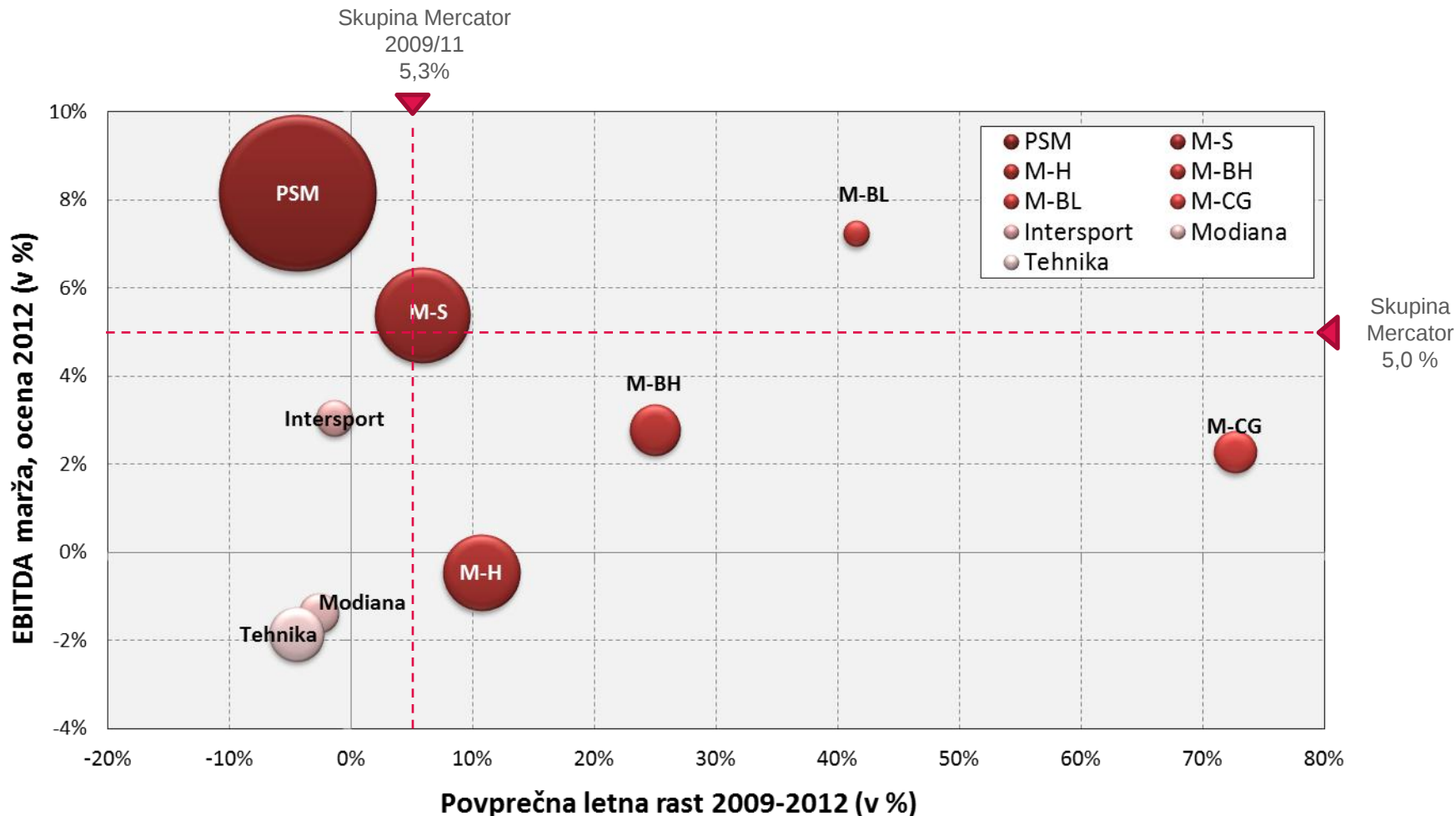
EBITDA in bruto marža (%) največjih evropskih trgovcev



	EBITDA marža (v %)	Bruto marža (v %)	CAGR 2011/2009 (v %)
Tesco	8,5%	24,2%	0,8%
Casino	6,1%	29,9%	-2,4%
Carrefour	1,5%	20,1%	2,8%
Metro	5,2%	21,0%	1,8%
Sainsbury	6,2%	17,5%	2,4%
Auchan	5,8%	23,5%	-2,8%
Mercator	5,0%	22,8%	-0,8%

Kompleksno poslovanje na mnogih trgih se je odražalo v nizki rasti in nedoseganju primerne dobičkonosnosti

Povpr. letna rast (%), EBITDA marža in prodaja po programih



SKUPAJ NA VSAKEM KORAKU

* Velikost kroga predstavlja prihodke iz prodaje po posameznih programih.

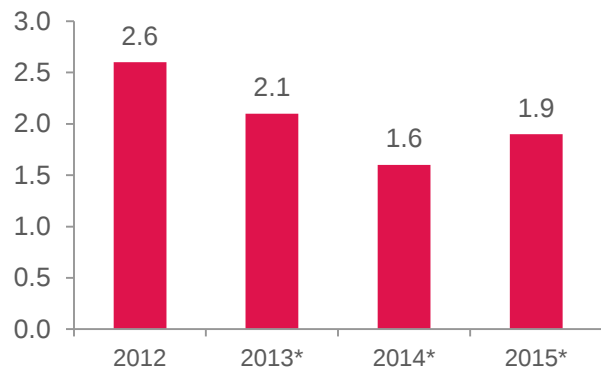
** x os stopnja povprečne letne rasti (%)

*** y os EBITDA marža (%)

 **Mercator**

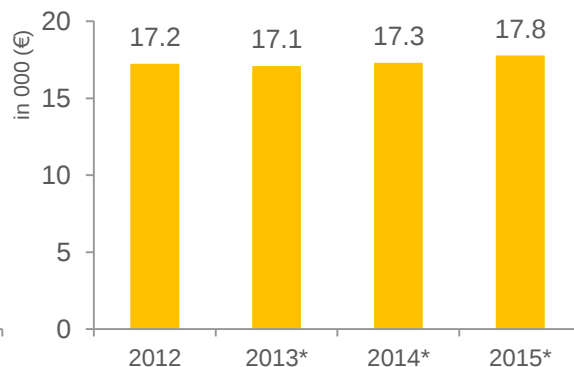
Hkrati se soočamo z zahtevno makroekonomsko gospodarsko situacijo, ki se ne bo izboljšala vsaj do leta 2014

Consumer price inflation (%)



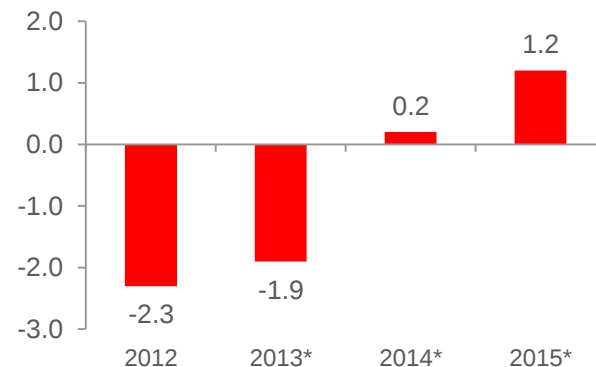
Vir: UMAR

GDP/capita



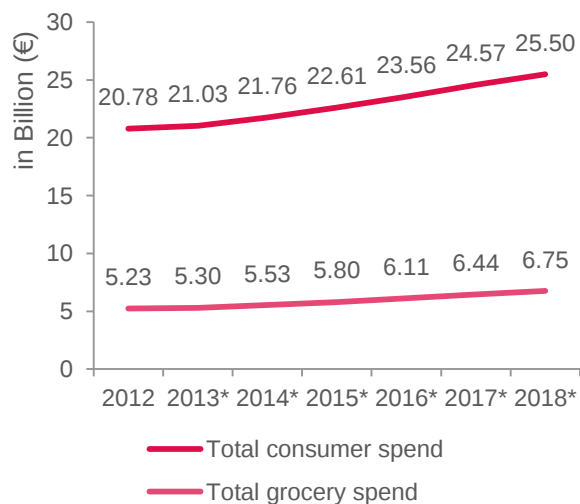
Vir: UMAR

GDP real growth (%)

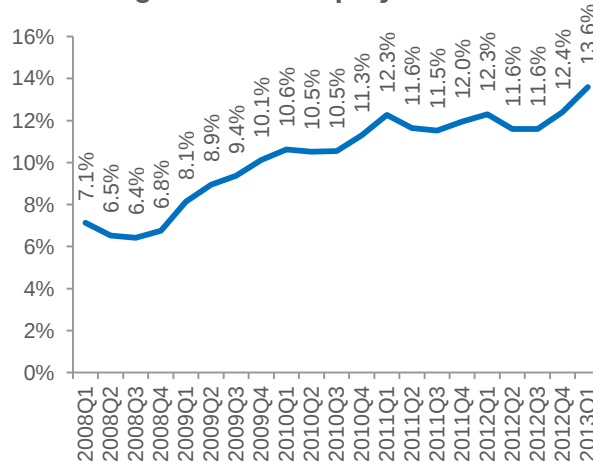


Vir: UMAR

Total & grocery consumer spend

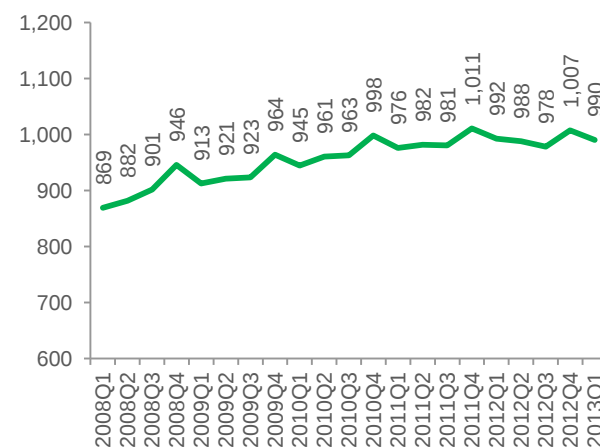


Registered unemployment rate



Vir: SURS

Average monthly net wage (€)



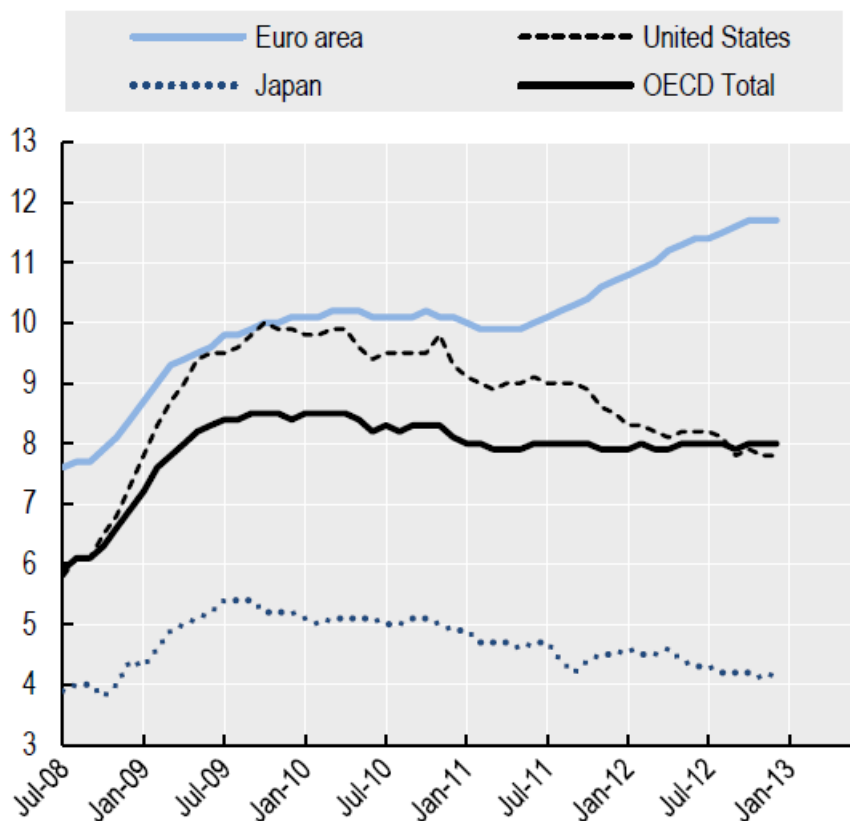
Vir: SURS

SKUPAJ NA VSAKEM KORAKU

Mercator

Gospodarsko krizo spremlja visoka stopnja brezposelnosti, ki še vedno raste tudi v Evropi in regiji

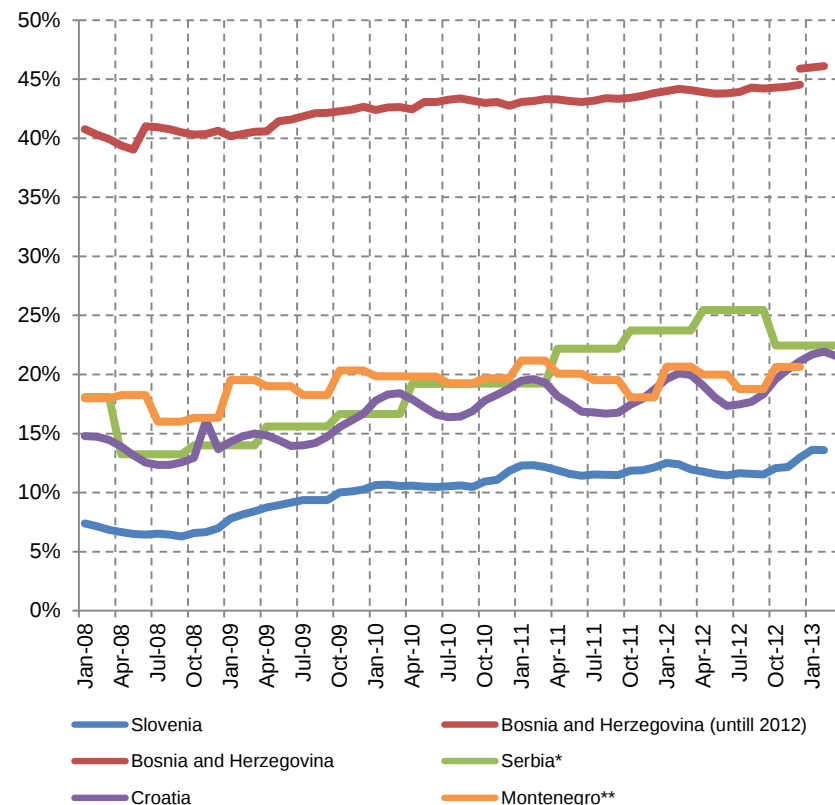
Harmonised unemployment rates



Unemployment defined by ILO definition – not comparable with registered unemployment rate

Source: OECD

Unemployment rate



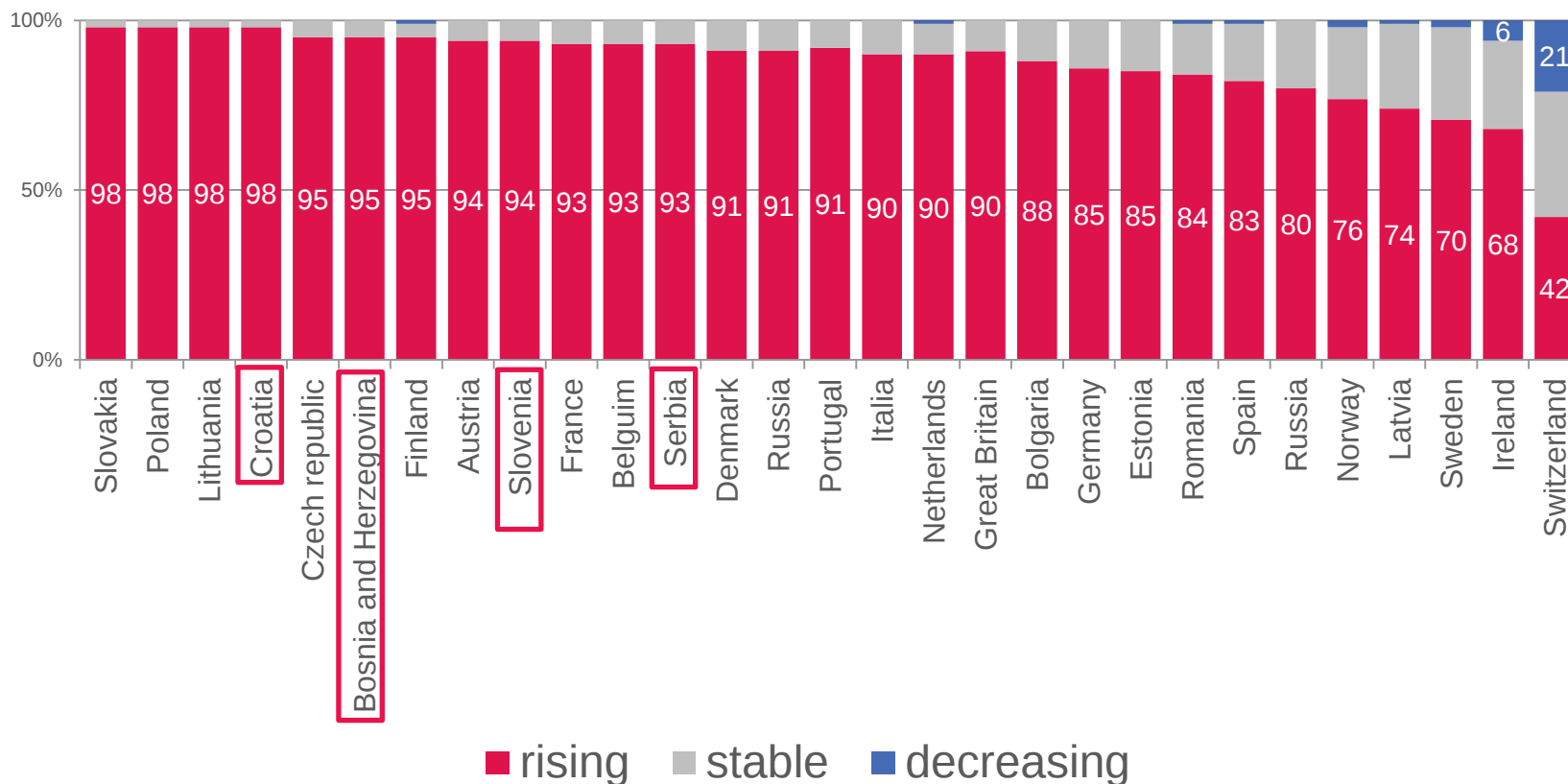
* Survey measuring; half-year data extrapolated to monthly level

** Survey measuring; quarterly data extrapolated to monthly level

Source: Statistical offices

Potrošniki občutijo učinek inflacije: večina potrošnikov meni, da cene hrane rastejo

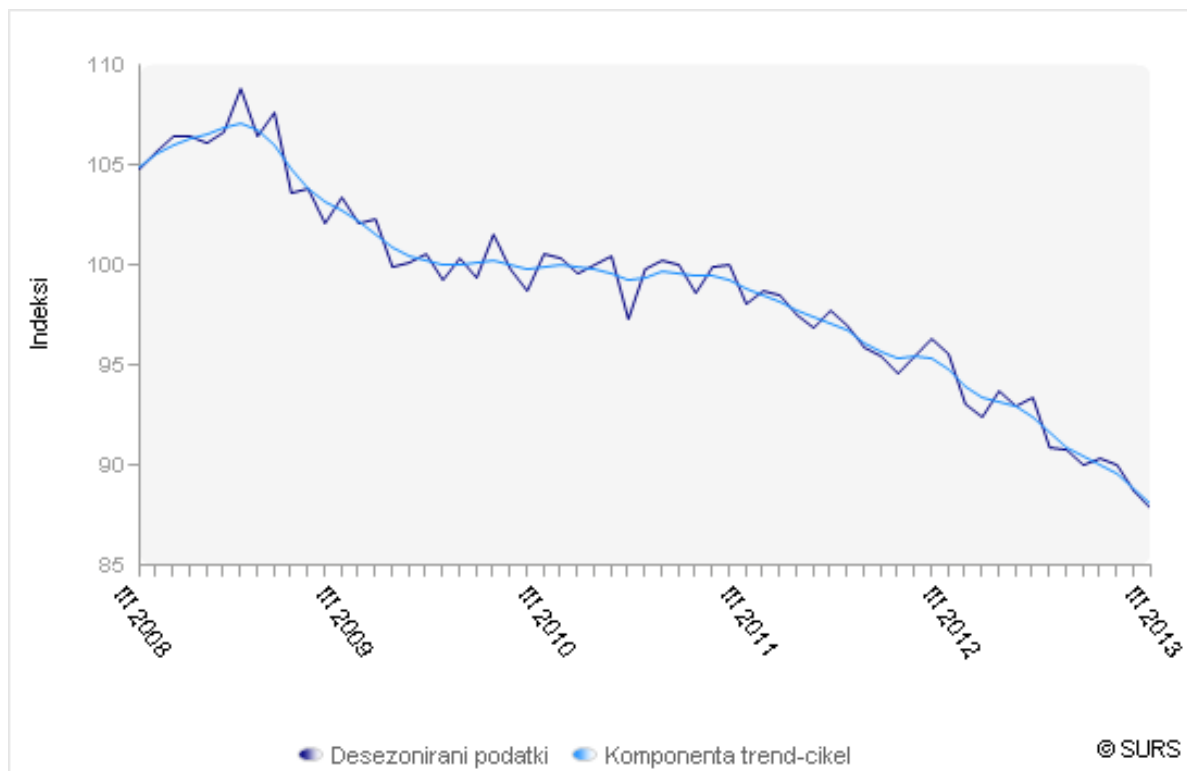
Vprašanje: Ali cene hrane rastejo?



Source: Nielsen, 2011

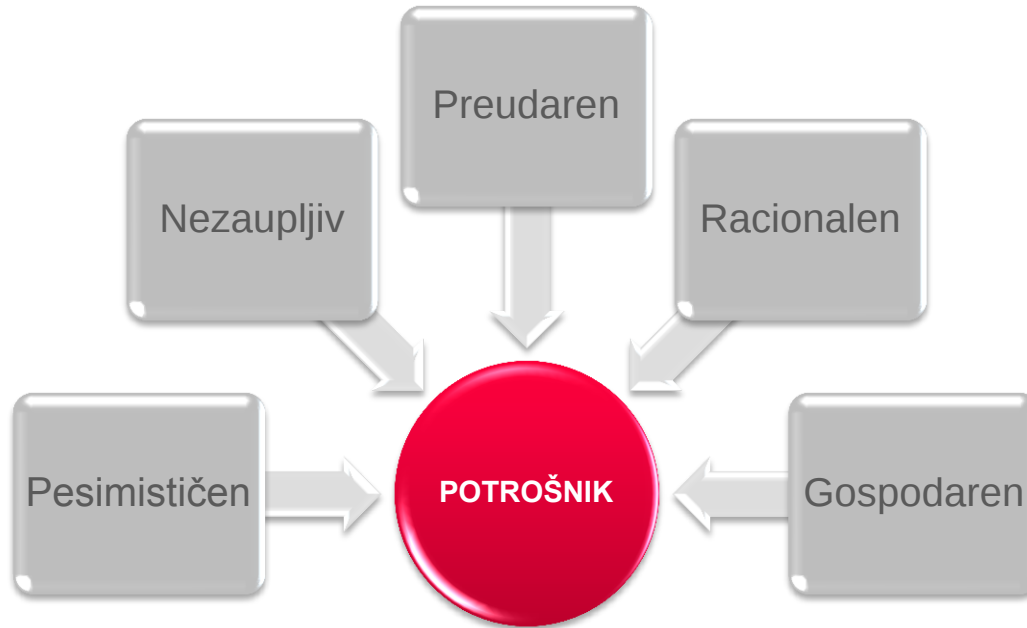
Kombinacija rasti cen hrane, nizke rasti osebnih dohodkov in nizkega zaupanja potrošnikov, vpliva na zmanjšanje povpraševanja

Indeksi realnega prihodka v trgovini na drobno brez motornih goriv, desezonirani podatki¹⁾ in komponenta trend-cikel²⁾, Slovenija, marec 2008 - marec 2013 (Ø 2010=100)



Vir: SURS, 2013

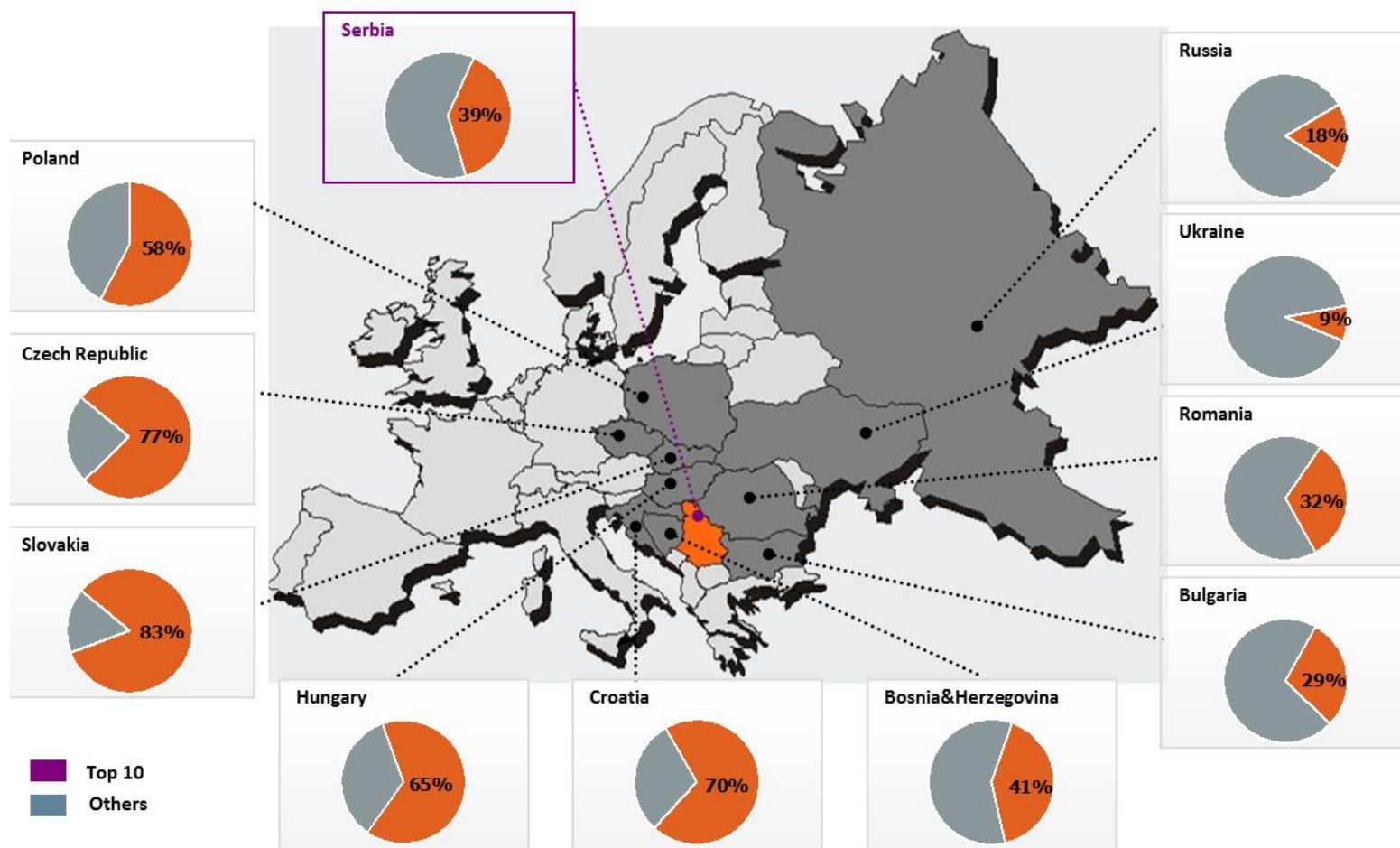
Sodobni potrošnik je postal nezaupljiv, pesimističen in racionalen v svojih nakupnih odločitvah



- Padec v zaupanju potrošnikov
- Pričakovanje poslabšanja osebnega finančnega položaja
- Nakupovanje pri več trgovcih – iskanje najboljše cene
- Načrtovanje nakupov
- Evropa: 1/3 potrošnikov načrtuje zmanjšati sredstva porabljenega za nakup hrane in pijače (Slovenija: 1/5 potrošnikov)

Povečuje se konsolidacija in konkurenčnost trgovine na naših ključnih trgih

Koncentracija moči vodilnih trgovcev v CEE (2010)



Vir: GfK

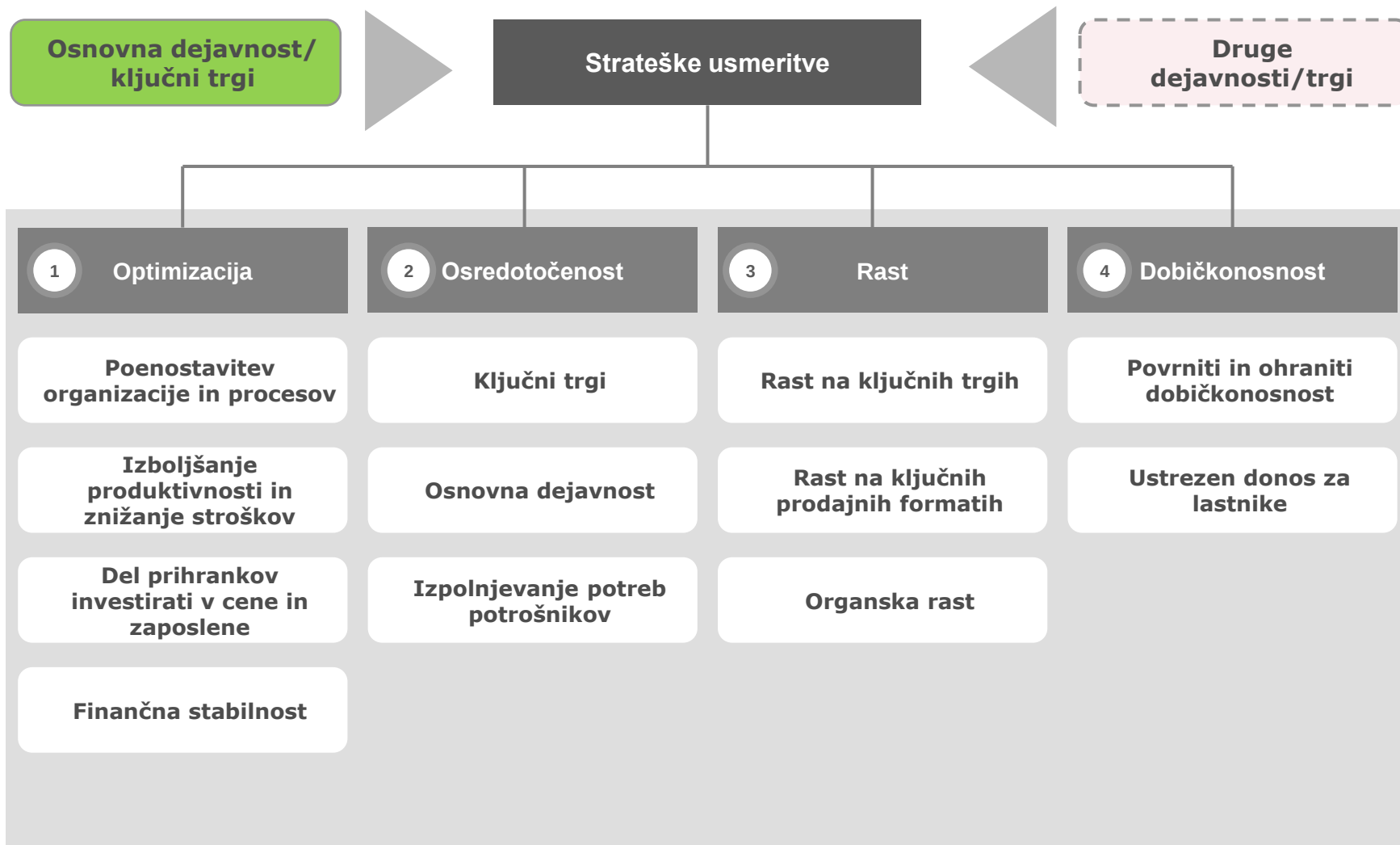
Ključni izzivi za trgovca

- **Kratkoročni izzivi:** Spremembe v vedenju potrošnikov kot posledica gospodarske krize:
 1. Kako zadovoljiti spremenjene navade potrošnikov?
 2. Kako ohraniti dobičkonosnost podjetja?
- **Dolgoročni izziv:** Odziv na socio-demografske spremembe, spremembe življenjskega stila in tehnoloških sprememb

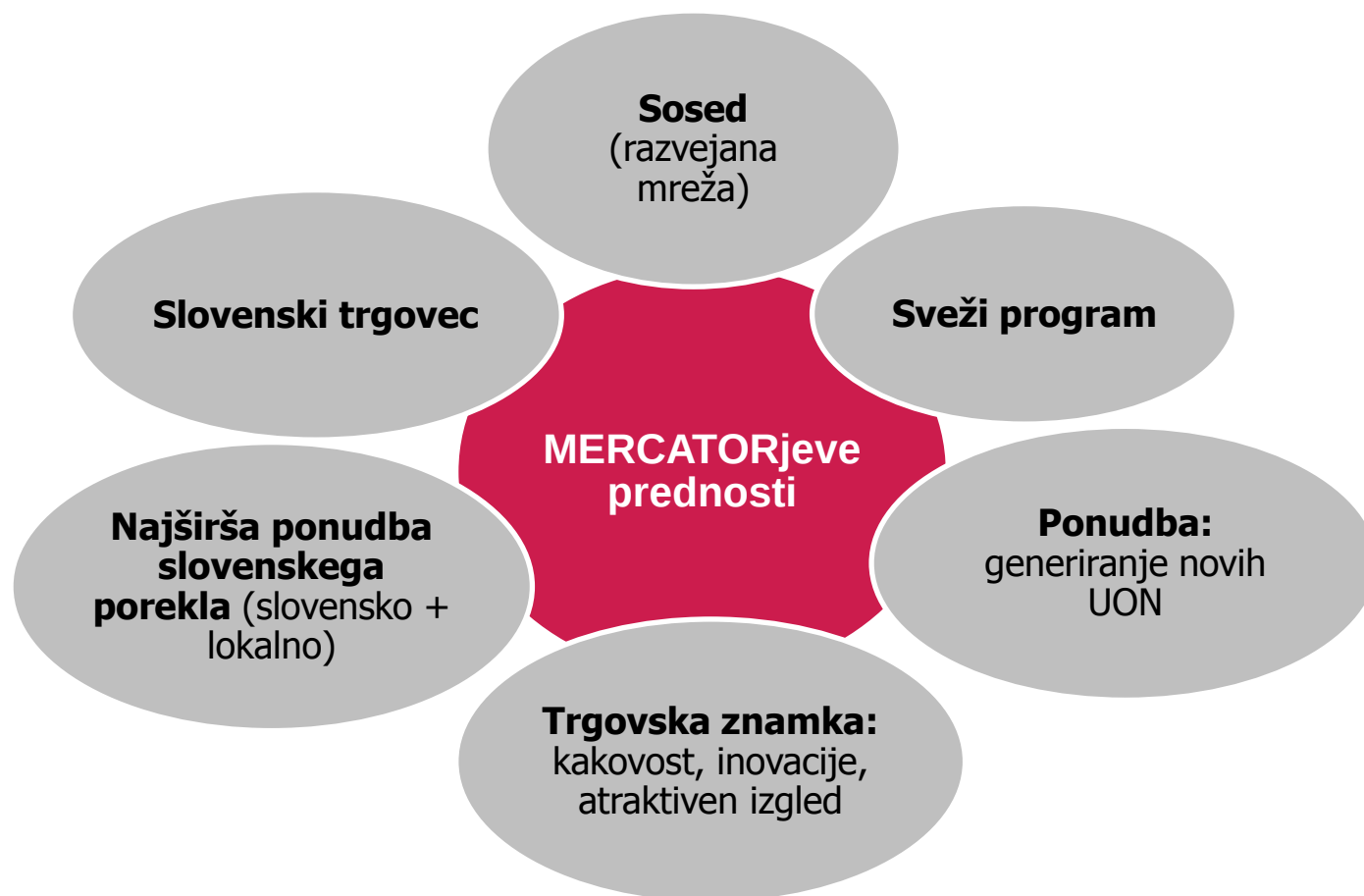
Vizija Mercatorja do leta 2016

- Mercator bo največji, najuspešnejši in najučinkovitejši trgovec v regiji.
- **Zadovoljni potrošnik** nas bo prepoznal kot najboljšega trgovca, ki bo ponujal vse, kar ponuja diskont in še mnogo več.
- **Zaposleni, z nasmehom na obrazu in žarom v očeh**, bodo ključna konkurenčna prednost. Svoje potencialne bodo lahko razvijali v stabilnem okolju.
- Dobili bomo **stabilno lastniško strukturo**, ki bo podpirala razvoj družbe na osnovi doseženih uspehov.
- Mercator = zaupanje vseh deležnikov.

Nova strategija: poenostavitev prodajnih formatov s poudarkom na dobičkonosnosti in rasti



Kaj bo Mercator ločilo od konkurence?



Zaključne misli

- Zgodba o uspehu skriva tudi neuspeh.
- Prestrukturiranja ni mogoče izvesti čez noč, a vendar ga je mogoče izvesti s sodelovanjem vseh deležnikov.
- Cilj mora biti jasen, a imeti moramo dovolj prožnosti, da zmoremo prilagajati pot do njega.