



INTERVJU Žiga Debeljak, predsednik uprave Mercatorja, o poslovanju, lastnikih in raznih umerah v družbi

Boste šef Mercatorja čez leto in pol? »Teško komentiram.«

Peter Frankl, Janez Tomažič
finance@finance.si

Leto ni bilo lahko.

Se strinjam, tudi leto 2012 ne bo.

Kaj pa leto 2013?

Vsi si želimo, da bi se gospodarske razmere izboljšale. Za izjemno dolge poglede in strategije ta hip ni podlag, saj ne vemo, kako se bo spreminjalo poslovno okolje.

Se sploh še splača delati triletno načrte?

Mislím, da se jih splača. Ena od koristi je tudi, da se lahko predvidijo različna tveganja.

Včasih je bilo načrtovanje bolj povezano z realnostjo, zdaj to lahko jemljemo kot vajo.

Se strinjam. V zelo kratkem obdobju se je svet postavil na glavo, zato mora vsako podjetje računati na nepričakovane spremembe.

Ali smo v Sloveniji pripravljene na spremembe? Družbeno in gospodarsko.

Podjetja, ki so prvi val krize preživela, so v svoje poslovanje morala vključiti tudi možnost za hitre spremembe in povečano odzivnost. V primeru širše družbe pa je vprašanje, koliko smo na hitre spremembe – tu mislim na resnejše reforme – pripravljene. Žal jih bo treba v vsakem primeru opraviti.

Kje vidite Mercator leta 2013?

Skupina Mercator že posluje na sedmih trgih, tako dabo tudi takrat zagotovo delovala na sedmih trgih. Na nove trge za zdaj v letih 2012 in 2013 verjetno še ne bomo vstopali, čeprav smo načrtovali vstop na Kosovo in v Makedonijo.

Ko govorimo o prihodnosti Mercatorja, se ne moremo izogniti povezovanju z drugimi podjetji, koncerni, govorim o Agrokorju. Kakšen je vaš pogled na to in kakšen je zdaj položaj v tej nadaljevanki?

Kakšen je položaj, ne vem, ker v te postopke nismo vključeni. To so stvari lastnikov. Uprava in nadzorni svet se nikoli nista opredeljevala do primernosti novih lastnikov Mercatorja. Če do takšnih povezav pride, razpleta ne bi želel prejudicirati.

Kakorkoli, Mercator vendar sodeluje v postopku prodaje. Imate svetovalca, to je SKB banka oziroma Societe Generale. Kako vidite ta kontekst?

Mi smo se udeleževali toliko, kolikor so nas lastniki za to prosili. Ko smo prišli do faze, da konzorcij prodajalcev nobene z naše strani predlagane rešitve za zaščito interesov družbe Mercator ni sprejel, smo bili prisiljeni umakniti našo podporo tem postopkom. Ni namreč dolžnost uprave javne delniške družbe, da kakorkoli podpira postopke prodaje njenih delnic. To smo počeli le v okviru interesov Mercatorja. Dodajam

pa, da tudi lastniki niso zavezani skrbeti za interese družbe, lastniki pač maksimirajo svoje lastne interese.

Interes družbe je nekakšen metafizičen pojem, za vas očitno ne?

Če si pogledate osnutka dogovora o zaščiti interesov Mercatorja, – javno sta objavljena –, so to zelo konkretne zadeve. Na eni strani je pomembna finančna trdnost Mercatorja, na drugi pa zaščita človeškega kapitala in zaščita Mercatorja pred odškodovanjem, če morebitne transakcije ne bo, in podobno. Z vsem spoštovanjem do podjetja Agrokor – treba je vedeti, da smo s tem podjetjem glavni tekmeči kar na treh trgih v regiji, vsak dan se bojujemo za iste kupce. Odpiranje našega drobno največjemu tekmeču prinaša določene pravne posledice in omejitve.

Kdo je glasnik interesov Mercatorja?

Zastopnik teh interesov je uprava oziroma organi družbe, to je naša zakonska dolžnost.

Kako gledate na vlogo SKB banke, na vlogo Cvetke Selšek, je bila tu glasnica?

Z banko imamo pogodbo o svetovanju na tem področju. Svojo vlogo so opravili profesionalno. Svetovalce smo najeli zato, ker smo želeli v okviru možnosti in interesov družbe čim bolj profesionalno podpirati prodajne postopke. O tem namreč posebne znanja nimamo, nasploh ga na tem področju v Sloveniji primanjkuje.

Razmere v Mercatorju na nekaterih področjih v povezavi z zunanjimi okoliščinami verjetno kažejo na poslabšanje?

Da. Zlasti v drugi polovici leta 2011 so bile gospodarske razmere slabe, veliko smo vlagali v ugodnejše cene za porabnike. Pojavila so se tudi nepričakovana tveganja, predvsem pri valutnih tečajih. Po mnenju makroekonomistov bo leto 2012 eno najtežjih v zadnjem obdobju, to bo vplivalo tudi na ekonomiko našega poslovanja. Mi smo lani zrasli za več kot pet odstotkov, letos načrtujemo za tri odstotke, kar je še zmeraj solidna rast glede na razmere. Ocenjujemo, da bo treba še naprej vlagati v ugodnejšo ponudbo za porabnike, ti se v teh razmerah namreč vedejo vse bolj racionalno. Hkrati pa se bo treba prilagoditi spremenjenim navadam in psihologiji trošenja. Če si trgovec na drobno, upad BDP in zmanjšanje porabe pomembno vplivata na poslovanje.

Kakšno je bilo poslovanje Mercatorja v posameznih četrtletjih lani?

Težje okoliščine od načrtovanih so se pokazale v tretjem četrtletju, zares pa v četrtem, ko se je poleg drugih zadev poznala tudi depreciacija hrvaške kune. To je

nov dejavnik, ki ga ni nihče predvideval v takšni meri.

Je to vzrok za negativno poslovanje?

Četrto četrletje je za trgovino ključno. Obseg prodaje v tem četrletju in celoletne nabavne količine vplivajo na celoletno ekonomiko poslovanja prek komercialnih odnosov z dobavitelji. December paje v trgovini odločilen, če namreč ob skoraj enakih fiksnih stroških prodate nekaj deset milijonov več ali manj, to pomembno vpliva na rezultat.

❑ Je december razočaral?

Niti ne, toda precej več smo vlagali v ugodnejše cene.

❑ Je to vlaganje v nižje cene posledica konkurence ali zunanjih vplivov? Kateri je pomembnejši?

Oboje je pomembno, toda raziskave kažejo, da smo tržni delež na domačem trgu lani ohranili. Smo največji trgovec v Sloveniji in Črni gori. In ko si v takem položaju, ti vsako povečanje zmogljivosti drugih trgovcev najeda tržni delež. Po drugi strani pa se niža

mejna donosnost novih investicij, ko imaš že enkrat mrežo na celim trgu. Zato smo zelo selektivni pri investiranju.

❑ Kako na Mercator vpliva zgodba z Agrokorjem? Gre družbi bolje ali slabše?

Stalno napovedovanje lastniških sprememb vpliva tudi na odnos poslovnih partnerjev. Če ti mislijo, da boš postal del drugega poslovnega sistema, se začnejo vesti drugače in vnaprej ščitijo svoje interese. Za Mercator je izrazito slabo, da se postopki vlečejo, še posebno pa bi bil položaj negativen, če bi se dogovorili o transakciji, izvedli pa je ne bi. V vmesnem obdobju bi bil namreč Mercator poslovno paraliziran.

❑ Se to že dogaja?

Če dobavitelj pričakuje spremembo lastništva, se poskuša izmikati, saj želi urediti odnos z novim lastnikom. Takšno vedenje temelji na preprostem razmisleku: če hitro daš, dvakrat daš. Prav tako so prisotni še drugi vplivi pri drugih vrstah poslovnih partnerjev, ki otežujejo normalno urejanje odnosov z njimi. Poleg tega določen del zaposlenih v družbi svoj čas, ki bi ga lahko si-

cer vlagali v posel, porabi za vse te aktivnosti. Te učinke je sicer težko meriti.

❑ Kako vi osebno čutite to dogajanje? Ste računalničar, ekonomist, a kljub vsemu ste človek. Ste srečni?

Dokler delo prinaša izzive, to pozitivno vpliva na počutje in srečo. Sicer pa pri meni osebno sreča prihaja bolj iz zasebnega življenja. Od žene Metode, sem srečno poročen.

❑ No, kljub vsemu, če sreča prihaja tudi zaradi izzivov, ste gotovo profesionalno srečen človek. Obramba pred Agrokorjem, pa strupena tabletko s prevzemom Laškega ...

Ne vem, na kaj namigujete. Že samo poslovno okolje v zadnjih treh letih je za odlično ekipo, s katero sodelujem, prineslo več kot dovolj izzivov.

❑ Je neuspeh pri prevzemu Laškega razočaranje, zakaj ste sploh šli v ta projekt? Je to olajšanje mogoče?

Ta enkratni strateški projekt bi po naših ocenah lahko prinesel veliko koristi za Mercator, hkrati pa bi rešili tudi problem bank in Pivovarne Laško. Glede na tveganja, ki so nastopila pozneje, pa smo ocenili, da tega projekta ne moremo izvesti. Smo se pa tega izziva veselili.

❑ To je sprožilo odziv upnic, sklik skupščine denimo.

Imajo pravico do tega, mi to spoštujemo in razumemo, da ščitijo svoj interes.

❑ Se vidite na čelu Mercatorja čez leto in pol?

To patežko komentiram. Mandat sem sprejel pod predpostavko, da se Mercator razvija kot samostojen, vodilni trgovec v regiji. Če bi se ta okoliščina spremenila, bi to seveda vplivalo na mojo odločitev o možnosti za nadaljevanje mandata.

❑ Torej se ne vidite v Konzumatorju?

V skladu z načrtano strategijo Mercator vidim kot vodilno samostojno podjetje v regiji, ne kot odvisno družbo svojega

regijskega tekmeca. Če se prevzem zgodi, bom presodil, kako spremenjene okoliščine vplivajo na zmožnost, da še naprej soustvarjam strategijo in prihodnost Mercatorja. Sicer pa menim, da bi bilo odlično, če bi Mercator prevzemal Konzum in bi se tako trgovca strateško povezovala. Preliminarne pogovore smo lani na to temo začeli, a projekt je zastal. Malo šaljiv odgovor na vaše vprašanje je: v Konzumatorju se ne vidim, Merconzum pa bi mi bil zelo všeč.

❑ Ne bi sedeli na strateškem kolegiju Agrokorja?

Ne, tam se ne vidim. To bilo tudi poslovno nehygienično in verjetno neproduktivno. Več kot šest let namreč vsak dan razmišljam, kako porabnike prepričati, da smo boljši od naših tekmecev, med katerimi je tudi Agrokor. Mislim, da ne bi mogel narediti takšnega preobrata v glavi. Bi bilo preveč trenj, kar bi bilo tudi neproduktivno. Odgovorna odločitev je, da si v takem primeru poiščem nove izzive.

❑ Ali je v nacionalnem interesu, da Mercator ostane slovenski?

Treba je vedeti, kaj nacionalni interes sploh je, o tem bi lahko razpravljali na dolgo in široko. Pojem je bil zlorabljen v preteklosti. Kar pa se Mercatorja tiče, ni potrebe, da postane odvisna družba. Imamo dovolj lastnih sposobnosti za nadaljnji razvoj. So se pa naši lastniki zaradi odločitev v preteklosti znašli v položaju, ko morajo prodajati.

❑ Zakaj ste šli na magistrat podpret Zorana Jankovića? Se je to z današnjega vidika kaj spremenilo?

Z Zoranom Jankovićem sem tesno sodeloval skoraj pet let. Izjemno ga cenim kot menedžerja. Njegov vstop v nacionalno politiko sem šel simbolno podpret, ker mislim, da v slovenski politiki manjka sposobnih menedžerjev. Ni razlogov, da bi spreminjal svoje mnenje o tem.

❑ Kako komentirate zdajšnje politično dogajanje?

Ne mislim se niti vključevati niti komentirati. Politikame ne zani-

ma in se v njej ne vidim v nobeni obliki.

☒ Tudi v debato, če vas vprašajo?

Kot največje podjetje imamo stike z vsemi političnimi opcijami. Če nas kdo vpraša, kaj si

mislimo o poslovnem okolju, o gospodarskih zadevah, se rade volje odzovemo. Mi si želimo normalno delati. To je vse.

☒ Mercator ima tri milijarde evrov prihodkov na leto, pod črto ostane približno 20 milijonov. Bi lahko ostalo več, so še kje rezerve?

Trgovina je dejavnost z majhnimi maržami, merijo se v nekaj odstotkih, v krizi ostane še manj. Na ekonomiko Mercatorja kriza vpliva. Zvestoba porabniku je prva, mi se moramo in se želimo prilagajati spremenjenim okoliščinam, zato veliko vlagamo v ugodnejšo ponudbo. Rezerve pa so vedno in jih tudi stalno iščemo.

☒ Mercator je nastajal postopoma, je večformatni trgovec, kako se bojujete proti specialistom?

Razen diskontnih trgovcev so vsi trgovci v regiji večformatni. Razlogi so v gostoti prebivalstva,

ni velike koncentracije. Imeti je treba majhne in velike trgovine. Smo klasičen trgovec in z ukrepi, ki jih imamo na voljo, konkuriramo vsem na trgu.

☒ Delhaize, lastnik srbske družbe Maxi, je napovedal zapiranje trgovin v jugovzhodni Evropi. Boste čistili tudi portfelj?

Mi sproti čistimo in optimiziramo mrežo. Manjše enote pogosto spremenimo v franšizne enote. Vsako leto v preteklem obdobju smo preoblikovali del naše drobnoprodajne mreže, to je stalna

naloga.

☒ S katero kotirajočo tujo družbo se primerjate?

Poslovni in finančni vidik primerjamo z glavnimi tekmeci v regiji in z naborom zahodnoevropskih podjetij. Po novem pa tudi z nepremičninskimi podjetji, saj imamo v primerjavi z večino konkurence več nepremičnin.

Smo nekakšen hibrid največjega nepremičninskega sklada in trgovca v regiji.

☒ Cene delnic nepremičninskih skladov so pod pritiskom.

Zelo različno. Glede na razmere se lahko zgodi, da bo povpraševanje po premoženju, ki ima realno ohranljivo vrednost, raslo, pričakovani donosi pa bodo zato upadali. Upamo, da bodo te okoliščine pozitivno vplivale na projekt monetizacije nepremičnin, končni pogoji pa bodo seveda vidni ob izvedbi posla.

☒ Kaj je načrt B, če ne boste prodali in nato nazaj najeli niti za 250 milijonov evrov nepremičnin?

To je strateški projekt, če se na trgu nepremičnin zgodi kaj nepredvidenega in projekta ne bomo uresničili že letos, to ne bo bistveno vplivalo, saj imamo že zdaj vzdržno kapitalsko sestavo.

☒ Želite kaj sporočiti delničarjem, recimo o dividendah, kaj drugega?

V okviru gospodarskega načrta smo načrtovali postopno okrevanje, a so se gospodarske razmere od druge polovice lanskega leta spet poslabšale in žal se bliža nova recesija. To vpliva tudi na naše poslovanje. Novim okoliščinam in ekonomiki poslovanja smo prilagodili tudi dividendno politiko. V okviru načrta predlagamo tri evre, odločili bodo seveda delničarji.

☒ Je to lahko razočaranje?

Takih sprememb v okolju ni načrtoval nihče, se pa poznajo pri poslovanju. Te učinke pa blažimo.

☒ Dividendo ste pripravili skupaj z bankami?

Višino v gospodarskem načrtu predvidi uprava, sklep za skupščino oblikujeta uprava in nadzorni svet, zadnjo besedo imajo delničarji.

☒ Zdi se, da boj za Mercator, v katerega so se vključili številni lobisti in tisti, ki menijo, da imajo pravico do tega, ustvarja psihozo – ne samo v bližini Mercatorja, tudi širše. Ali je to dobro, vas moti? Kako vse spraviti v racionalne okvire?

Od vsega tega smo se poskušali distancirati, so nas pa številni akterji velikokrat poskušali zvleči na to igrišče, vsekakor bolj, kot smo si želeli. Mi se želimo ukvarjati s poslom, tovrstne pozornosti si ne želimo in je ne potrebujemo. ●

ŽIGA DEBELJAK IN NJEGOVI PARTNERJI



►► **Dokler delo prinaša izzive, to pozitivno vpliva na počutje in srečo. Sicer pa pri meni osebno sreča prihaja bolj iz zasebnega življenja. Od žene Metode, sem srečno poročen.**



►► **Z Zoranom Jankovičem sem tesno sodeloval skoraj pet let. Izjemno ga cenim kot menedžerja. Ni razlogov, da bi spreminjal svoje mnenje.**



►► **Na nove trge za zdaj v letih 2012 in 2013 verjetno še ne bomo vstopali, čeprav smo načrtovali vstop na Kosovo in v Makedonijo.**

ŽIGA DEBELJAK IN NJEGOVI REZULTATI



fotografije: Irena Herak

Poslovanje Mercatorja

v mio EUR



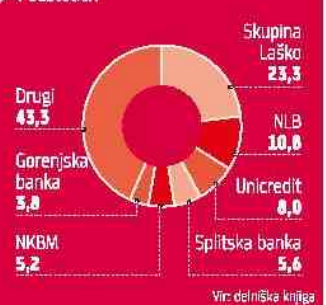
Bruto dividenda na delnico

v evrih, za poslovno leto



Lastniki Mercatorja

v odstotkih



Primerjava evropskih trgovcev po zadolženosti

Neto dolg/EBITDA



Primerjava tečajev trgovcev

Indeks 25. 01. 12 = 100

