



POVZETEK

Poslovni načrt 2010
(Skupine Gorenje in krovne družbe, Gorenje, d.d.)

Uprava družbe Gorenje, d.d.

Velenje, december 2009

Beseda predsednika uprave

V letu 2009 smo se v Gorenju intenzivno ukvarjali s **spremembami**, ki jih je v naše poslovno, socialno in politično okolje prinesla svetovna gospodarska kriza. Pred vami je **poslovni načrt za leto 2010**, ki smo ga pripravljali v zadnjih mesecih letošnjega leta.

V Gorenju smo lansko poslovno leto zaradi zmanjšane obsega naročil zaključili z nižjim obsegom poslovnih aktivnosti in slabšimi rezultati poslovanja, kot smo jih sprva načrtovali. Nastale okoliščine so od nas zahtevale, da svojo energijo usmerimo predvsem v **hitro in učinkovito ukrepanje** ter **intenzivno komunikacijo** z zaposlenimi, poslovnimi partnerji, bančnim okoljem, lastniki in mediji. Konec lanskega leta smo vpeljali **varčevalne ukrepe** na področju optimiranja stroškov materiala, vseh vrst storitev in dela ter ukrepe za pospeševanje prodaje. Za nevtraliziranje negativnih učinkov krize so bile letos vse aktivnosti osredotočene na **tri cilje**: zagotavljanje prostega denarnega toka, krepitev tržnih deležev in ohranjanje produktivnih delovnih mest.

Gorenje je ena redkih slovenskih družb, ki je aktivnostno **usmerjena v končnega potrošnika**, zato sta ugled in moč blagovne znamke ključnega pomena za uspešno poslovanje. V zreli panogi, kjer ni velike rasti in je potrebna ekonomija obsega za konkurenčnost, je potrebno biti **inovativen**, se razlikovati in graditi **blagovno znamko**.

Ponudba izdelkov, ki jih Gorenje pod lastno blagovno znamko proda kar 85 odstotkov, se je s pokrivanjem različnih segmentov in vseh cenovnih razredov prilagajala spremembam ravnanj potrošnikov v recesiji. V septembru smo po **uspešni predstavitvi** na največjem mednarodnem sejmu sodobne elektronike v Berlinu na trge vpeljali novo kolekcijo gospodinjskih aparatov Gorenje Simplicity, ki upošteva želje potrošnikov po enostavnem upravljanju tehnološko in oblikovno dovršenih aparatov in v času krize hkrati izpolnjuje potrebo po izdelkih z ugodnejšo ceno. S pokrivanjem različnih segmentov in vseh cenovnih razredov je Gorenju uspelo na večini trgov ohraniti ali celo okrepiti tržne deleže.

S pomočjo **državnih ukrepov** za blažitev učinkov krize nam je uspelo ohraniti **produktivna delovna mesta** in začeti postopno prilagajanje števila zaposlenih obsegu poslovnih aktivnosti. Izpolnjujemo vse **obveznosti do bank**, uspešno vzdržujemo optimalno raven zaloga, aktivno prilagajamo ostale kategorije **čistih kratkoročnih sredstev** okoliščinam poslovanja, **naložbe** usmerjamo le v nujne razvojne aktivnosti in izboljšujemo tekočo **dobičkonosnost poslovanja**; s tem bomo po ocenah do konca letošnjega leta sposobni doseči **prosti denarni tok** v višini nad 25 milijonov evrov. Kljub krizi ohranjamo vitalni del investiranja, pri čemer se osredotočamo na nove izdelke in na ostala področja razvoja. **Poslovni izid** je v tretjem četrtletju prišel v pozitivne številke, kar je zelo pomembno, saj kriza še vedno ne popušča. Ocena poslovnega izida v četrtem četrtletju prav tako predvideva pozitiven rezultat. Razmere na trgih še vedno ostajajo zelo zaostrene, na proizvajalce trajnih potrošnih dobrin pa vse bolj negativno vpliva naraščajoča **brezposelnost**.

Ker se razmere na za nas najpomembnejših trgih počasi **stabilizirajo**, nas to navdaja z optimizmom. Zavedamo se, da se moramo nenehno izboljševati, zato z aktivnostmi učinkovitega **obvladovanja poslovnih procesov** postavljamo trdne temelje za prihodnost. Prepričan sem, da bomo s skupno močjo in energijo presegli prepreke, ki so nam bile postavljene na pot. Želim se zahvaliti vsem, ki ste s sodelovanjem v aktivnostih optimiranja našega delovanja in pri procesih načrtovanja podpirali usmeritve in razvoj naše družbe ter jih podkrepili z vztrajnim in prizadevnim delom, z idejami, znanjem in z dejanji.

V globalno zaostrenih poslovnih razmerah je uspešnost vsakega od nas še bolj vzajemna. Gorenje je v tem trenutku v zelo občutljivem položaju, vendar verjamem, da bomo skupaj poiskali rešitve, ki bodo zagotavljale dolgoročno stabilnost delovanja krovne družbe in Skupine Gorenje kot celote.

Franc Bobinac, MBA
Predsednik Uprave

Načrtovana organiziranost in sestava Skupine Gorenje v letu 2010

Skupina Gorenje bo tudi v letu 2010 **ohranila divizijsko organiziranost** delovanja na način, kot je bila vzpostavljena v letu 2009. **Spremenila** pa se bo **organiziranost delovanja na mikro ravni**, torej uvrščenost posameznih družb (organizacijskih enot znotraj družb) v posamezne divizije.

Področja delovanja posameznih divizij bodo tudi v letu 2010 naslednja:

- Divizija Aparatov za dom
- Divizija Notranje opreme
- Divizija Ekologije, energetike in storitev

Vsebinska in metodološka izhodišča načrtovanju, predpostavke in omejitve

Poslovni načrt Skupine Gorenje za leto 2010 je pripravljen na osnovi posameznih načrtov krovne in vseh odvisnih družb. Pri njegovi pripravi je bilo upoštevano osnovno načelo **neprekinjenosti** («Going Concern») in **dolgoročnosti** poslovanja. **Metodološki pristopi** in **kakovost** finančnih in ekonomskih izračunov so bili izenačeni s tistimi, ki so običajni za potrebe medletnega in letnega bilanciranja.

V načrt nismo vključevali učinke **dezinvestiranja** poslovno nepotrebnega premoženja in morebitne ostale **aktivnosti optimiranja** premoženjskega, finančnega in poslovnega portfelja družb Skupine Gorenje, ki jih bomo izvajali v letu 2010.

Načrtovana uspešnost poslovanja Skupine Gorenje

v TEUR	Načrt 2010	Ocena 2009	2008	10 / 09 %	09 / 08 %
Prihodki od prodaje	1.244.037	1.161.067	1.330.753	7,1%	-12,8%
EBITDA	97.764	69.115	94.014	41,5%	-26,5%
EBITDA Marža (%)	7,9%	6,0%	7,1%	/	/
EBIT	45.005	12.434	36.893	262,0%	-66,3%
EBIT Marža (%)	3,6%	1,1%	2,8%	/	/
Čisti poslovni izid	10.086	-13.180	10.181	176,5%	-229,5%
Zaposleni / končno	10.206	10.580	11.323	-3,5%	-6,6%
Zaposleni / povprečno	10.535	10.833	11.432	-2,8%	-5,2%
CAPEX	28.795	26.484	76.807	8,7%	-65,5%
Čista kratkoročna sredstva	231.036	204.062	222.097	13,2%	-8,1%
Čisti denarni tok	62.845	43.501	67.302	44,5%	-35,4%
Prosti denarni tok	24.477	30.191	-45.121	-18,9%	166,9%
Bruto zadolženost	441.685	458.491	487.795	-3,7%	-6,0%
Čista zadolženost	367.330	374.726	399.210	-2,0%	-6,1%

Načrtovani obsegi poslovnih aktivnosti

v TEUR	Načrt 2010	Ocena 2009	2008	10 / 09 %	09 / 08 %
Divizija Aparatov za dom	968.594	908.215	1.050.125	6,6%	-13,5%
Divizija Notranja oprema	43.773	41.610	59.133	5,2%	-29,6%
Divizija Ekologija, energetika in storitve	231.670	211.242	221.495	9,7%	-4,6%
Skupaj	1.244.037	1.161.067	1.330.753	7,1%	-12,8%*

* Za dosego primerljivosti leta 2009 z letom 2008 je potrebno izločiti prihodke družb Atag za obdobje januar – junij 2009 v višini 73.331 TEUR; tako izračunani prihodki so glede na leto 2008 nižji za 18,3%.

- **Divizija aparatov za dom** bo po pričakovanjih za leto 2010 rasla z dinamiko 60,4 mio EUR ali 6,6 %. S **programskega vidika** načrtujemo rast programa kuhalnih in hladilno-zamrzovalnih aparatov, obseg

prodaje pralno pomivalnih aparatov pa ohranjamo na ravni leta 2009. Posebno področje prodaje, **dopolnilni program** (glavni nosilec družba Atag), tudi za leto

2010 pričakuje uspešno nadaljevanje uresničevanja obsegov prodaje in njene dobičkonosnosti iz leta 2009.

- **Divizija notranje opreme** povečuje **obseg poslovnih aktivnosti** za 2,2 mio EUR ali 5,2 %, kar poleg optimiranja stroškov delovanja pomembno vpliva na izboljševanje dobičkonosnosti divizije. Z rastjo obsega poslovnih aktivnosti se divizija začne osredotočati na trge jugovzhodne in vzhodne Evrope, kjer bo mogoče

najbolj učinkovito izkoristiti **moč blagovnih znamk** Gorenja in Marlesa ter družbe divizije procesno in tehnično-tehnološko celostno optimirati.

- Družbe **divizije ekologije, energetike in storitev** načrtujejo povečanje **obsega poslovnih aktivnosti** za 20,4 mio EUR ali 9,7 % z največjo dinamiko rasti v segmentu energetike.

Načrtovana čista dobičkonosnost poslovanja

- **Dobičkonosnost na ravni poslovnega izida iz poslovanja (EBIT)** se bo po načrtih za leto 2010 izboljšala na raven +45,0 mio EUR (z ocenjenega 2009 v višini 12,4 mio EUR).
- **Načrtovani finančni odhodki** so v primerjavi z oceno leta 2009 nižji za 1,8 mio EUR in dosegajo raven 35,7 mio EUR. Znižanje se nanaša predvsem na druge

finančne odhodke družb divizije ekologije, energetike in storitev (učinki terminskih poslov). **Načrtovani finančni prihodki** zaostajajo za ocenjenimi za leto 2009 (-10,8 mio EUR), in sicer predvsem iz naslova nižjih načrtovanih vrednosti prodaje finančnih naložb.

- **Načrtovani čisti poslovni izid po obdavčitvi znaša 10.086 EUR.**

Načrtovana finančna uspešnost poslovanja

	v TEUR	Načrt 2010	Ocena 2009	Dos. 2008	10/09 %	09/08 %
=	Čisti denarni tok	62.845	43.501	67.302	44,5%	-35,4%
-	Capex	-28.795	-26.484	-76.807	8,7%	-65,5%
-	Naložbe v čista obratna sredstva	-9.573	13.174	-35.616	-172,7%	-137,0%
	Sprememba zalog	7.407	37.882	-35.533	-80,4%	-206,6%
	Sprememba terjatev do kupcev	9.116	-13.294	-3.482	-168,6%	281,8%
	Sprememba obveznosti do dobaviteljev	-26.096	-11.414	3.399	128,6%	-435,8%
=	Prosti denarni tok	24.477	30.191	-45.121	-18,9%	-166,9%

Skupina Gorenje bo tako kot v letu 2009 tudi v letu 2010 svoje delovanje v okviru finančnega upravljanja osredotočila predvsem na ukrepe ščitenja pred tveganji finančne krize.

- Na področju **finančnih tveganj** bomo posebno pozornost namenili učinkovitemu upravljanju s **kreditnimi tveganji**, s še pospešenim izvajanjem nadzora nad kreditnimi limiti, odobrenimi s strani kreditnih zavarovalnic ter intenzivnejšo izterjavo terjatev. Še intenzivneje bomo pristopili k pridobivanju stvarnih jamstev za zavarovanje terjatev.
- **Valutna tveganja**, bomo še naprej uravnavali in minimizirali z naravnim usklajevanjem denarnih tokov v posamezni valuti, za nadgradnjo naravnemu ščitenju pa uporabljali izvedene finančne instrumente.
- Ustvarjanje **prostega denarnega toka** ostaja tudi v letu 2010 eden izmed glavnih ciljev Skupine Gorenje. Skozi uresničevanje zastavljenega cilja ustvarjanja prostega denarnega toka ter z likvidnostno rezervo, ki jo sestavljajo neizkoriščene revolving linije in denar na računih ter z ustreznim komuniciranjem z bančnimi partnerji, bomo **tveganje plačilne sposobnosti** učinkovito obvladovali. Ocenjujemo, da bo Skupina v poslovnem letu 2010 ustvarila pozitiven denarni tok v višini 24,5 mio EUR
- Trend zniževanja obveznosti iz financiranja se bo nadaljeval tudi v letu 2010. Tako ob koncu poslovnega leta 2010 v primerjavi z letom 2009 načrtujemo za 16,8 mio EUR **nižje skupne obveznosti iz financiranja**, katerih znižanje bo posledica pri rednem poslovanju Skupine ustvarjenega pozitivnega prostega denarnega toka.
- Nadaljevali bomo s prestrukturiranjem prejetih virov financiranja glede na njihovo ročnost. Načrtujemo, da bomo **strukturo prejetih virov financiranja** najmanj ohranili. Delež dolgoročnih virov financiranja bo ob koncu leta 2010 znašal 54,7%.
- Na področju **naložb** ohranjamo politiko omejenega, selektivnega in v razvoj usmerjenega investiranja. Z 28,8 mio EUR načrtovanega naložbenega potenciala Skupine bomo krepili naložbe v tehnološki in produktni razvoj **divizije aparatov za dom** (76,1 % delež celotnega potenciala Skupine).

Povzetek načrtovane uspešnosti poslovanja krovne družbe

v TEUR	Načrt 2010	Ocena 2009	2008	10 / 09 %	09 / 08 %
Prihodki od prodaje	623.059	585.477	764.106	6,4%	-23,4%
EBITDA	38.939	24.649	49.699	58,0%	-50,4%
EBITDA Marža (%)	6,2%	4,2%	6,5%	/	/
EBIT	10.866	-8.040	14.094	235,1%	-157,0%
EBIT Marža (%)	1,7%	-1,4%	1,8%	/	/
Čisti poslovni izid	2.428	-5.928	11.972	141,0%	-149,5%
Zaposleni / končno	4.519	4.836	5.253	-6,6%	-7,9%
Zaposleni / povprečno	4.736	4.980	5.421	-4,9%	-8,1%
CAPEX	13.397	7.489	36.480	78,9%	-79,5%
Čista kratkoročna sredstva	91.672	75.972	100.324	20,7%	-24,3%
Čisti denarni tok	30.502	26.761	47.577	14,0%	-43,8%
Prosti denarni tok	1.810	35.607	10.789	-94,9%	230,0%
Bruto zadolženost	255.030	266.296	358.443	-4,2%	-25,7%
Čista zadolženost	192.003	194.086	271.552	-1,1%	-28,5%

- V segmentu **divizije aparatov za dom** načrtujemo rast **obsega prodaje** krovne družbe v višini 37,5 mio EUR ali 6,9 %.
- Načrtovana višja dinamika **rasti obsega vseh poslovnih aktivnosti** (+6,2 % ali 36,5 mio EUR) od dinamike **rasti poslovnih stroškov** (+2,9 % ali 17,6 mio EUR) izboljšuje **poslovni izid iz poslovanja** (EBIT) v primerjavi z oceno leta 2009 za 18,9 mio EUR na dobiček v višini 10,9 mio EUR.
- Ocenjeni **finančni rezultat** za leto 2009 vključuje tudi realizirane prodaje finančnih naložb z učinkom v višini 8,5 mio EUR, tako da znaša primerljiv znesek finančnega rezultata za leto 2009 brez omenjenih izrednih učinkov -6,1 mio EUR presežanja finančnih odhodkov nad finančnimi prihodki. Načrtovani **negativni finančni rezultat** v višini -8,1 mio EUR poslabša celotni poslovni izid pred obdavčitvijo na raven 2,7 mio EUR dobička. Njegova primerljiva raven z oceno leta 2009 je višja zaradi 18,1 mio EUR nižjih prihodkov od financiranja (nižji načrtovani zneski obresti, učinek prodaje finančnih naložb v letu 2009, nižji prihodki od tečajnih razlik in nižji obseg prejetih dividend) in nesorazmernega, sicer znižanja finančnih odhodkov v višini 7,7 mio EUR (nižji odhodki za obresti in odhodki iz naslova tečajnih razlik).
- **Čisti poslovni izid**, po upoštevanju zmanjšanja za odložene davke v višini 0,3 mio EUR, dosega **2,4 mio EUR dobička**.