



## **Povzetek Strateškega načrta 2010 - 2013**

**Skupine Gorenje**

*Velenje, januar 2010*

## Beseda predsednika uprave

Gorenje je eden najprodornejših evropskih proizvajalcev gospodinjskih aparatov s sedežem v Sloveniji (EU). Usmerjeni smo v razvoj tehnološko inovativnih, vrhunsko oblikovanih in energetsko učinkovitih izdelkov, ki jih pod lastno blagovno znamko prodamo kar 85 odstotkov. Poleg osnovne dejavnosti razvijamo tudi dejavnosti na področju notranje opreme in na področju razvejane divizije ekologije, energetike in storitev. S skoraj polstoletno tradicijo poslovanja izven matične domovine imamo status najbolj mednarodnega slovenskega podjetja, ki več kot 95 odstotkov prometa ustvari na tujih trgih.

Gorenje je usmerjeno v končnega potrošnika, zato sta ugled in moč blagovne znamke, katere vrednost dunajski neodvisni inštitut European Brand Institute ocenjuje na 458 milijonov evrov, ključnega pomena za uspešno poslovanje. V zreli panogi, kjer ni velike rasti in je za konkurenčnost nujna ekonomija obsega, je potrebno biti inovativen, se razlikovati in graditi blagovno znamko.

Pod vplivom nenehnih sprememb, ki jih v poslovno, socialno in politično okolje prinašajo procesi globalizacije, konsolidacije v panogi, bivanjski trendi ter še posebej svetovna gospodarska kriza, se moramo tudi v Gorenju nenehno izboljševati. Zavedamo se, da je v globalno zaostrenih poslovnih razmerah uspešnost vsakega še bolj vzajemna, zato se na vedno nove izzive odzivamo hitro, prožno in učinkovito.

Kot del nemirne globalne industrije smo tudi mi v tem trenutku v občutljivem položaju, a smo na podlagi preučitve trenutnega stanja, razmer, trendov in potencialov zastavili ambiciozen Strateški načrt Skupine Gorenje za obdobje 2010 – 2013, ki z učinkovitim obvladovanjem poslovnih procesov postavlja trdne temelje za prihodnost.

Zastavili smo smernice, ki bodo zagotavljale dolgoročno stabilnost delovanja in razvoja krovne družbe in Skupine Gorenje kot celote in prepričan sem, da bomo znali z doslednostjo, odgovornostjo in odličnostjo v izvedbenem delu načrta s skupnimi močmi doseči zastavljene cilje, povečevati zadovoljstvo potrošnikov ter na družbeno odgovoren način izpolnjevati pričakovanja lastnikov, zaposlenih in drugih deležnikov.

Franc Bobinac, MBA

Predsednik uprave

## Načrtovana organiziranost in sestava Skupine Gorenje v strateškem obdobju

- **DIVIZIJA APARATOV ZA DOM:** Proizvodnja in prodaja gospodinjskih aparatov lastne proizvodnje, prodaja izdelkov gospodinjskih aparatov dopolnilnega programa drugih proizvajalcev, dokupnega programa zabavne elektronike in malih gospodinjskih aparatov, proizvodnja in prodaja toplotno-ogrevalne tehnike, dejavnost orodjarstva, strojogradnje in proizvodnje mehanskih komponent.
- **DIVIZIJA NOTRANJE OPREME:** Proizvodnja in prodaja kuhinjskega, kopalniškega pohištva, sanitarne opreme in keramičnih ploščic.
- **DIVIZIJA EKOLOGIJE, ENERGETIKE IN STORITEV:** Energetika in varstvo okolja, trgovina, inženiring, zastopstva, gostinstvo in turizem.

V letu 2009 je znašala struktura čistih prihodkov od prodaje po divizijah: 78,2% AD; 3,6% NO; 18,2% EES. Divizija aparatov za dom ostaja osnovna dejavnost Skupine Gorenje tudi v strateškem obdobju.

## Osnovna izhodišča načrtovanju

Strateški načrt je pripravljen na osnovi strateških načrtov posameznih družb, ki so bili na ravni divizij in Skupine Gorenje dopolnjeni s strateškimi usmeritvami in cilji na ravni posameznih divizij in Skupine Gorenje kot celote. Soočili smo oba **osnovna pristopa k strateškemu načrtovanju**; od dna do vrha (t.i. »Bottom – up« pristop) in od vrha do dna (t.i. »Top – down« pristop). Izhodiščno obdobje načrtovanju je bilo prvo leto strateškega obdobja, leto 2010; leto 2009 namreč zaradi netipičnega delovanja v kriznih okoliščinah poslovanja za izhodišče ni bilo primerno. **Konsolidacija** je bila opravljena na ravni posameznih divizij in na ravni Skupine Gorenje kot celote.

Strateški načrt **ne vsebuje** pozitivnih in negativnih **učinkov**

- **dezinvestiranja** stvarnega in finančnega premoženja (stvari premoženja in dejavnosti strateške ne- ali manjše pomembnosti, ki ne dosegajo zahtevanih sinergij ali donosnosti),
- **prevzemov** (za kakovostno širitev obsega poslovnih aktivnosti v vseh strateško pomembnih segmentih našega delovanja, ki zagotavlja sinergijske učinke, zahtevano donosnost in povečanje, širitev ali stopnjo izkoriščenosti znanj, s katerimi že razpolagamo in so ključni za dolgoročni razvoj Skupine Gorenje),
- **prenosov** (delov) **poslovnih aktivnosti** iz krovne družbe na cenejše lokacije (LCC) in
- **dokapitalizacije** krovne družbe (kot nujen element financiranja stabilne srednjeročne in dolgoročne poslovne rasti Skupine Gorenje kot celote).

Projekcija strateškega načrta je namreč narejena ob predpostavki samofinanciranja in nekoliko nižje ravni naložb glede na višino amortizacije, pri čemer je prosti denarni tok v večji meri namenjen razdolžitvi. Naložbe, usmerjene pretežno v razvoj novih izdelkov, bi v tej višini zagotavljale konkurenčnost in organsko rast prihodkov, predvideno z načrtom. V številkah torej niso zajeti morebitni **učinki dokapitalizacije**, ki jo družba načrtuje v prvi polovici leta 2010, sredstva pridobljena z dokapitalizacijo pa bodo usmerjena v aktivnosti prevzemov, prestrukturiranja obstoječih dejavnosti ter novim dejavnostim oziroma rasti obstoječih znotraj divizije aparatov za dom in divizije ekologije, energetike in storitev, pri katerih so pričakovane višje stopnje donosa.

## Vizija, poslanstvo in ključne strateške usmeritve Skupine Gorenje

### VIZIJA

Postati najbolj **izviren**, v **trajnostni razvoj** in **oblikovanje** usmerjen **ustvarjalec** izdelkov za dom s **prožnim prilagajanjem** potrebam **potrošnikov**.

Pri tem ohranjamo **POSŁANSTVO** ustvarjanja izvirnih, tehnično dovršenih, vrhunsko oblikovanih, uporabnikom in okolju prijaznih izdelkov za prijeten dom. Z upoštevanjem ključnih globalnih trendov in izzivov bomo razvijali hitro rastoča področja z nadpovprečnimi donosi. Osredotočeni bomo v povečevanje zadovoljstva potrošnikov in ob tem na družbeno odgovoren način ustvarjali vrednost za lastnike, zaposlene in druge deležnike družb Skupine Gorenje.

Za uresničevanje vizije in poslanstva bomo pri poslovnih aktivnostih osredotočeni na izvajanje petih **OSNOVNIH STRATEŠKIH USMERITEV**:

- na **pospeševanje prodaje** izdelkov in storitev v visokih cenovnih razredih, izdelkov in storitev z visokimi maržami v osnovni dejavnosti (aparati za dom in notranja oprema) preko systemskega pristopa k **blagovni znamki, inovacijam in oblikovanju**,
- na doseganje **procesne odličnosti** in s tem **stroškovne učinkovitosti** na vseh področjih delovanja,
- na pospeševanje aktivnosti nabave v **okoljih z nižjimi stroški**, na zniževanje **stroškov režijskega dela** (izven neposredne proizvodnje) v dodani vrednosti osnovne dejavnosti in na povečanje **produktne ekonomije obsega** ob zniževanju njene kompleksnosti,
- na intenzivno širitev na poslovna področja z **višjo donosnostjo** v okviru strateških dejavnosti,
- na usmeritev prodaje na trge z vsaj dvakratno **stopnjo rasti** povprečja svetovnega **bruto domačega proizvoda**.

Pomemben sestavni del udejanjanja vizije, poslanstva in strateških usmeritev so in bodo **VREDNOTE** našega delovanja, ki jih dosledno spoštujemo pri izvajanju naših aktivnosti; **Poštenost, Odprtost, Lojalnost, Kreativnost in Ambicioznost (POLKA)**. S spremembami strateškega načrta smo dodali še dve novi: **odgovornost in učinkovitost**.

## Povzetek kadrovske strategije Skupine Gorenje

**Ključne usmeritve** kadrovske strategije do leta 2013

- Povečanje učinkovitosti **systemov vodenja**;
- razvoj **globalnih** managerjev, notranjih **podjetnikov** in **talentov**;
- obvladovanje **systema nagrajevanja** in **stroškov dela**;
- zvišanje **dodane vrednosti** na zaposlenega;
- vpeljava **diferencirane kadrovske strategije**;
- vpeljava **enotnih kadrovskih orodij** v družbe Skupine Gorenje;
- omogočiti in vzpodbujati **inovativno okolje**.

**Ključni elementi poslovne strategije**, ki neposredno vplivajo na kadrovsko strategijo

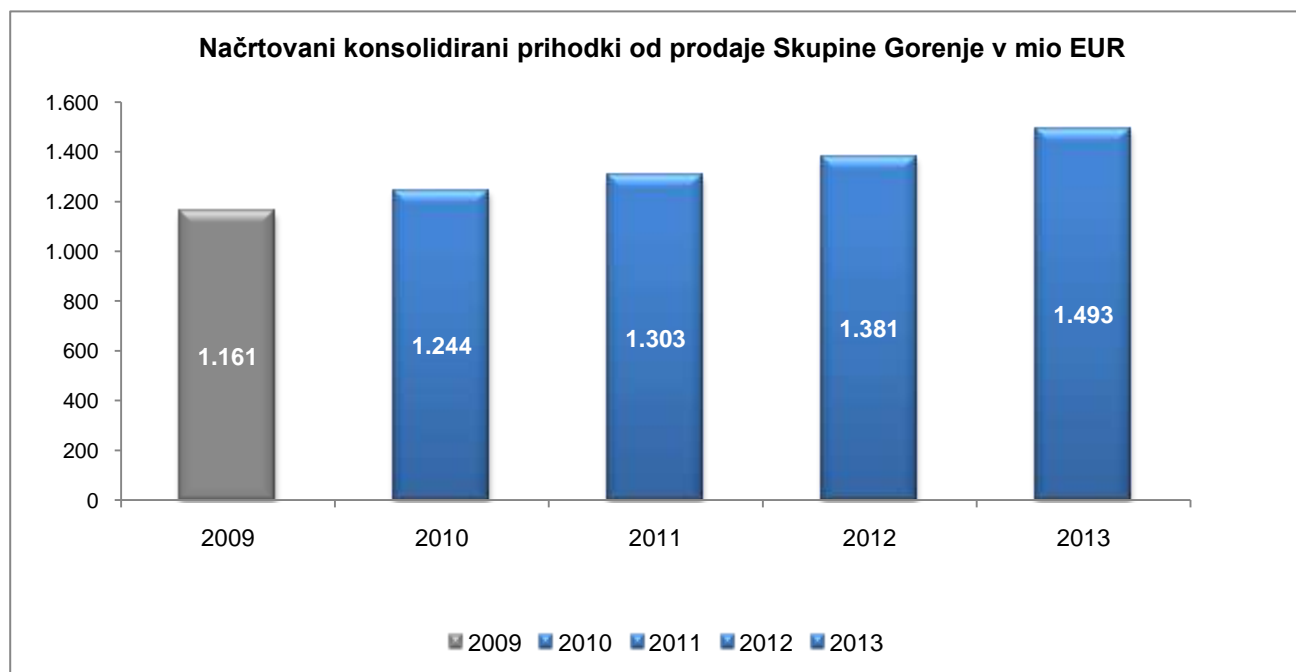
- Doseganje preboja v višini **dodane vrednosti** na zaposlenega (sistematizacija inovativnosti, promocija managerjev – podjetnikov, ključni cilj strošek dela v dodani vrednosti, rast obsega dodane vrednosti);
- delovanje v panogi, kjer so **stroškovni pritiski** izredno veliki (obvladovanje stroškov dela, visoka raven režijskega dela, selitev v okolja nizkih stroškov storitev);
- nujna **prenova systema vodenja** (jasni, merljivi cilji, variabilno nagrajevanje, razvoj motivatorjev, razvoj ključnih kadrov, strateška vloga kadrovskega področja);
- dolgoročno zagotavljanje **prožnosti delovne sile**;
- kratkoročni **krizni ukrepi** (močno povečanje stroškovne učinkovitosti);
- **operativna odličnost** kadrovskega področja (razvoj in uporaba učinkovitih in standardiziranih kadrovskih orodij, močnejša IT in analitična podpora).

## Dividendna politika Skupine Gorenje

Dividendna politika **Skupine Gorenje in krovne družbe bo v letih strateškega obdobja** sledila uresničevanju politike **pred letom 2009**. To pomeni, da bo za namene **letnega izplačila dividend namenila do 1/3 čistega poslovnega izida tekočega poslovnega leta Skupine Gorenje**.

### Ključni cilji delovanja Skupine Gorenje do leta 2013

- **Poslovni izid iz poslovanja (EBIT)** najmanj na ravni 5 - 6 % marže;
- **dodana vrednost** na zaposlenega najmanj na ravni 40 TEUR;
- preseči osnovne **finančne kazalnike** na ravni povprečja konkurenčnih družb;
- pozitiven **ekonomski dobiček** (premija nad povprečno vrednostjo stroškov kapitala - WACC).



## Divizija aparatov za dom (divizija AD)

---

### Ključne predpostavke za udejanjanje strategije divizije AD:

- Rast **obsega poslovnih aktivnosti** nad raven povprečja konkurence;
- rast vrednosti s povečanjem **dobičkonosnosti** in z rastjo **prostega denarnega toka**;
- z izrazito usmerjenostjo v inovacije, ustvariti na vseh segmentih visoko **umeščanje blagovnih znamk**;
- **poslovna odličnost** (z vidika urejenosti in učinkovitosti procesov, kakovosti izdelkov in izvajanja storitev, odličnost poprodajnih storitev);
- **z ustvarjanjem atraktivne vrednosti za kupce** - z izboljšano uspešnostjo poslovanja v največjem segmentu delovanja Skupine Gorenje povečati zadovoljstvo vseh deležnikov (zaposlenih / kupcev / dobaviteljev / delničarjev).

### Izvajanje poslovnih aktivnostih vezanih na

- **izdelke** (pokrivanje vseh cenovnih segmentov, vzpostavitev močnega produktnega upravljanja, optimiranje produktnih platform in šifer, nadaljnji razvoj dopolnilnega in dokupnega programa, kakovost izdelka mora slediti zgodbi oblikovanja),
- **distribucijo** (intenzivirati sodelovanje z mednarodnimi trgovskimi verigami in prodor v kuhinjska združenja, izkoriščanje interneta kot prodajnega kanala in razvoj novih trgov),
- **cenovno politiko** (dvig povprečnega cenovnega indeksa v državah zahodne in vzhodne Evrope, izboljšanje vrednostnega tržnega deleža v državah zahodne in vzhodne Evrope) in
- **promocijo** (različna prodajna zgodba po trgih, vezana na tržni delež in pozicioniranje blagovne znamke, ključni razlikovalci - oblikovanje, inovacije in tehnološka kompetentnost, celovit servis trgovcev, kakovostne poprodajne storitve).

## Divizija notranje opreme (divizija NO)

---

**Ključni strateški cilj** divizije NO je postati **vodilni** ponudnik **kuhinjskega pohištva** in eden izmed **treh vodilnih** ponudnikov izdelkov **ostalih** treh **poslovnih področij** delovanja divizije na področju zahodnega Balkana.

## Divizija ekologije, energetike in storitev (divizija EES)

---

Področje **Ekologije** je osnovno področje divizije EES, kjer ima Skupina Gorenje neposredni dolgoročni strateško – poslovni interes. V družbah tega področja Skupina Gorenje dosega najmanj kontrolne upravljalne deleže. **Ključni strateški cilj** ekologije je postati **največja** družba za **celovite storitve** ravnanja z odpadki v JV Evropi.

Družbe področja **Energetike** se obravnavajo kot finančne, portfeljske naložbe, kjer Skupina Gorenje opredeli zahtevan donos, ki ga določa in kontrolira preko upravljanja v nadzornih organih družb in preko ustreznega kapitalskega deleža, razen za področja Energetike, ki ga Gorenje razvija v okviru krovne družbe.

Družbe področja **Storitev** so obravnavane kot kapitalske naložbe, ki morajo imeti donosnost investiranega kapitala (ROIC) srednjeročno višji od povprečne vrednosti stroškov kapitala (WACC).



## Dejavniki, ki imajo vpliv na napovedi (forward-looking statements)

*Ta objava povzetka Strateškega načrta za obdobje 2010 – 2013 vsebuje t.i. “forward-looking” napovedi in informacijami – to je navedbami v povezavi s prihodnostjo in ne preteklostjo ter dogodki v okviru in povezavi z obstoječimi zakoni o javnih družbah in vrednostnih papirjih ter pravili in predpisi Ljubljanske borze. Te navedbe so lahko identificirane z besedami, kot na primer »pričakovani«, »nadejani«, »napovedani«, »nameravani«, »načrtovani ali planirani«, »verjetni«, »prizadevati si«, »ocenjeni«, »bodo«, »prognozirani« ali besede podobnega pomena. Te izjave vključujejo, med ostalim, finančne cilje krovne družbe Gorenje, d.d., in Skupine Gorenje za prihodnja obdobja in načrtovano poslovanje ter finančne načrte. Te navedbe temeljijo na sedanjih pričakovanjih in napovedih ter so predmet tveganj in negotovosti, ki lahko imajo vpliv na dejanske rezultate, ki se lahko materialno razlikujejo zaradi različnih dejavnikov. Raznovrstni dejavniki, na številne Gorenje nima kontrole, vplivajo na delovanje, uspešnost poslovanja, poslovno strategijo in na rezultate Gorenja ter lahko povzročijo, da se dejanski doseženi rezultati, uspešnost poslovanja ali dosežki Gorenja materialno razlikujejo od pričakovanih rezultatov, uspešnosti poslovanja ali dosežkov, ki so bili izraženi ali navedeni v t.i. forward-looking statements. Ti dejavniki vključujejo, vendar ni nujno, da so omejeni na naslednje: povpraševanje potrošnikov in tržni pogoji na geografskih območjih in panogah na katerih Skupina Gorenje deluje, učinki nihanj deviznih tečajev, pritiski konkurence po zniževanju cen, pomembna izguba posla pri velikem trgovcu, možnost, da kupci zamujajo s plačilom ali da se bodo cene znižale kot posledica nadaljnjih neugodnih tržnih pogojev v večji meri, kot jo trenutno pričakuje uprava Gorenja, uspešnost razvoja novih izdelkov ter uvedbe na trg, razvoj odgovornosti proizvajalca za proizvod, potek doseganja operativnih in kapitalnih ciljev učinkovitosti, uspešnost v določanju rasti priložnosti in prevzemnih kandidatov ter integracija teh priložnosti z obstoječim poslovanjem, nadaljnja volatilitnost in nadaljnje poslabšanje trgov kapitala, napredek v doseganju strukturnih in nabavnih reorganizacijskih ciljev. V primeru, da se eden ali več rizikov oziroma negotovosti materializirajo, ali da se navedene predpostavke izkažejo za napačne, lahko dejanski rezultati materialno variirajo od tistih, ki so navedeni v objavi kot pričakovani, nadejani, napovedani, nameravani, planirani, načrtovani, verjetni, ocenjeni ali prognozirani. Gorenje ne namerava oziroma dopušča kakršnokoli obveznost po posodobitvi ali revidiranju teh napovedi v luči razvoja, ki se razlikuje od pričakovanih.*