



POSLOVNI NAČRT 2012 (Povzetek)

Uprava družbe Gorenje, d.d.

Velenje, december 2011

- ▶ Hitro spremenljivo in zelo zahtevno poslovno okolje,
- ▶ dobra rast obsega poslovnih aktivnosti: 1,4 mlrd EUR,
- ▶ poslovanje z dobičkom, a nižjim od načrtovanega: operativni dobiček 38,1 MEUR in čisti dobiček 9,2 MEUR
- ▶ primerljivosti z letom 2010 otežena (vključitev Skupine Asko, izključitev Gorenja Istrabenz),
- ▶ številni enkratni dogodki, z negativnimi / pozitivnimi vplivi na uspešnost poslovanja,
- ▶ ocenjen pozitiven denarni tok za zadnje četrletje leta, 11 MEUR prostega denarnega toka na letni ravni,
- ▶ slabitev uspešnosti poslovanja konkurenčnih podjetij, tako z vidika dobičkonosnosti kot z vidika denarnega toka,
- ▶ močna rast cen surovin in materiala brez možnosti celotnega nevtraliziranja njenega učinka v prodaji,
- ▶ vpliv obvladovanja kreditnih (plačilnih) tveganj in selektivnega dviga prodajnih cen (nevtraliziranje učinka rasti nabavnih cen) na obseg prodaje,
- ▶ kljub že začetim procesom prestrukturiranja aktivnosti na kritičnih področjih / trgih še niso prinesle ustreznih rezultatov (Skupina Asko, divizija NO, Turčija, Francija),
- ▶ negativni učinki valutnih gibanj (tečajne razlike) v Srbiji, na Češkem, Poljskem, Rusiji in Skandinaviji ,

- ▶ padanje trgov na področju Zahodnega Balkana,
- ▶ dobro obvladovanje zalog in terjatev pri zniževanju obveznosti do dobaviteljev z negativnim vplivom na prosti denarni tok,
- ▶ aktivnosti dezinvestiranja pod pričakovanimi cilji, investicije nekoliko nad njimi,
- ▶ razvoj novih izdelkov (iChef, iQook, ..),
- ▶ prestrukturiranje ročnosti posojil in diverzifikacija virov financiranje, vključno s prodajo terjatev in financiranjem nabavne verige,
- ▶ priprava in začetek vpeljave nove strategije Skupine Gorenje do leta 2015 s spremenjenim poslovnim modelom,
- ▶ nova organizacijska struktura Skupine in nadaljnji razvoj upravljanja družb,
- ▶ priprava akcijskih načrtov za izvedbo strukturnih sprememb, ki vključuje vse glavne poslovne procese / aktivnosti.

MEUR	N 2012	Sprememba vs. O 2011	Sprememba vs. O 2011 brez IG	O 2011	O 2011 brez IG	2010
Prihodki od prodaje	1.391,4	-0,7%	7,4%	1.400,7	1.295,9	1.382,2
PK	585,6	9,2%	10,0%	536,0	532,3	525,4
% PK	42,1%	/	/	38,3%	41,1%	38,0%
EBITDA	101,3	14,6%	15,3%	88,4	87,9	108,7
% od prodaje	7,3%	/	/	6,3%	6,8%	7,9%
EBIT	50,0	31,1%	31,3%	38,1	38,0	56,4
% od prodaje	3,6%	/	/	2,7%	2,9%	4,1%
CPI	15,9	32,5%	47,3%	12,0	10,8	22,5
% od prodaje	1,1%	/	/	0,9%	0,8%	1,6%
ČPI	13,4	45,6%	64,3%	9,2	8,2	20,0
% od prodaje	1,0%	/	/	0,7%	0,6%	1,4%

- N - Načrt
- O - Ocena
- PK - Prispevek za kritje na ravni razlike med prihodki od prodaje in stroški blaga in materiala
- CPI – Celotni poslovni izid
- ČPI – Čisti poslovni izid
- IG – Družba Istrabenz – Gorenje (odprodaja julija 2011)

MEUR	N 2012	Sprememba vs. O 2011	O 2011	Sprememba vs. 2010	2010
PDT / ožji	28,6	/	11,4	/	17,8
ROIC, %	5,2%	/	3,5%	/	5,7%
Neto dolg*	380,3	-7,8%	412,5	2,8%	401,2
Neto dolg / EBITDA*	3,8	-19,5%	4,7	26,4%	3,7

Legenda:

PDT / ožji = ČDT – Capex + Dezinvesticije +- Spremembe v čistem obratnem kapitalu

ČDT (Čisti denarni tok) = Čisti poslovni izid + Amortizacija

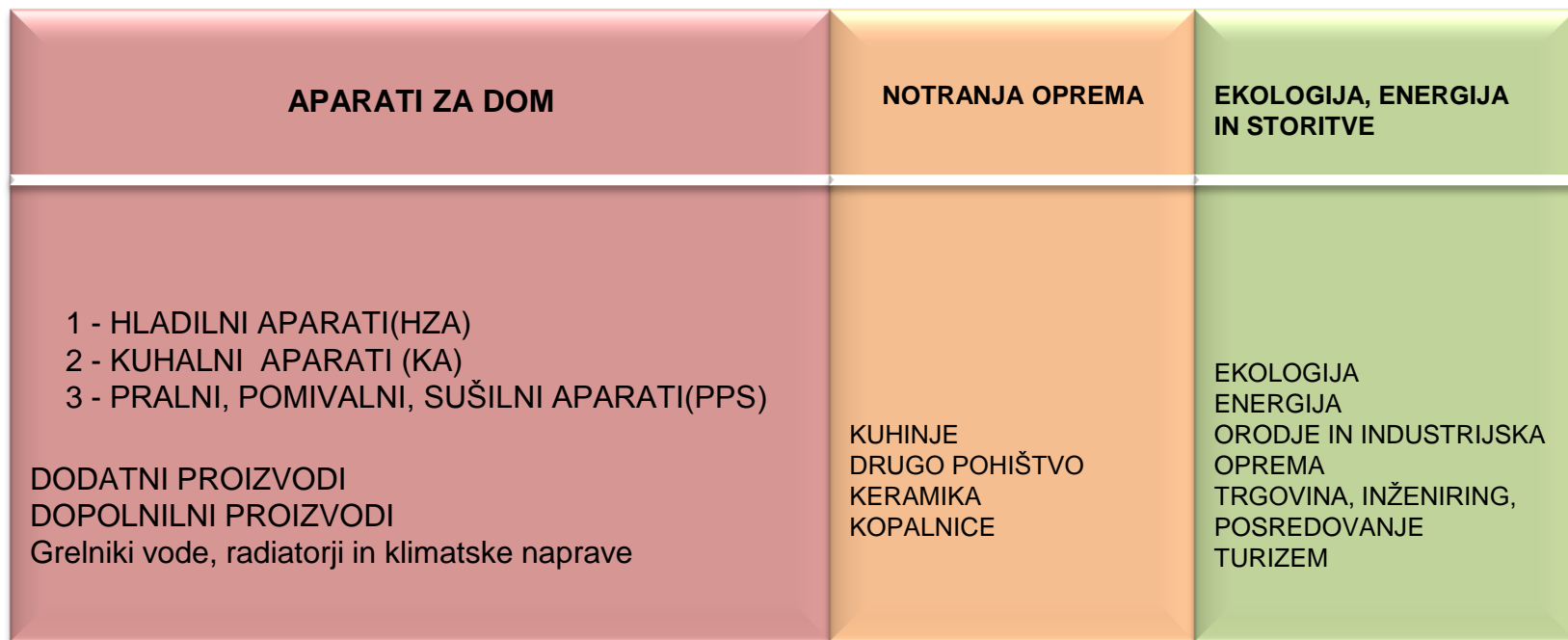
ROIC = $(EBIT \cdot (1 - \text{efektivna davčna stopnja}) / (\text{Kapital in finančni dolg})$

Neto dolg = Finančni dolg - Denarna sredstva

Neto dolg/EBITDA = Neto finančni dolg / EBITDA za zadnjih 12 mesecev

Organiziranost in sestava Skupine Gorenje v letu 2011

3 DIVIZIJE (AD, NO, EES)



Sprememba v novi organizaciji:

Široka paleta proizvodov – veliki gospodinjski aparati, mali gospodinjski aparati, aparati za ogrevanje in prezračevanje ter klimatske naprave, storitve.

Osrednja dejavnost DOM je temeljna dejavnost Skupine Gorenje; v letu 2015 bo predstavljala približno 90% vsega poslovanja.



Spremembe v novi organizaciji:

- Osredotočanje na kuhinjsko pohištvo.
- Priprava novega poslovnega modela.



Spremembe v novi organizaciji:

- Področje ENERGIJA odprodano.
- Nadaljnji razvoj področja EKOLOGIJE.
- STORITVE obravnavane kot portfeljske naložbe.

Strateška poslovna področja Skupine Gorenje

TEMELJNA DEJAVNOST

DOM

Proizvodi in storitve za dom

DOPOLNILNA

EKOLOGIJA

Storitve, povezane z ekologijo

PORTFELJSKE NALOŽBE

OSTALO

VGA (veliki gospodinjski aparati)
MGA (mali gospodinjski aparati)
HVAC (ogrevanje, prezračevanje, klimatske naprave)
STORITVE povezane z domom

**KUHINJSKO
POHIŠTVO**

Celostno ravnanje
z odpadki

Orodjarstvo
Inženiring
Hoteli in gostinstvo
Trgovina
Storitve oblikovanja

KLJUČNA USMERITEV

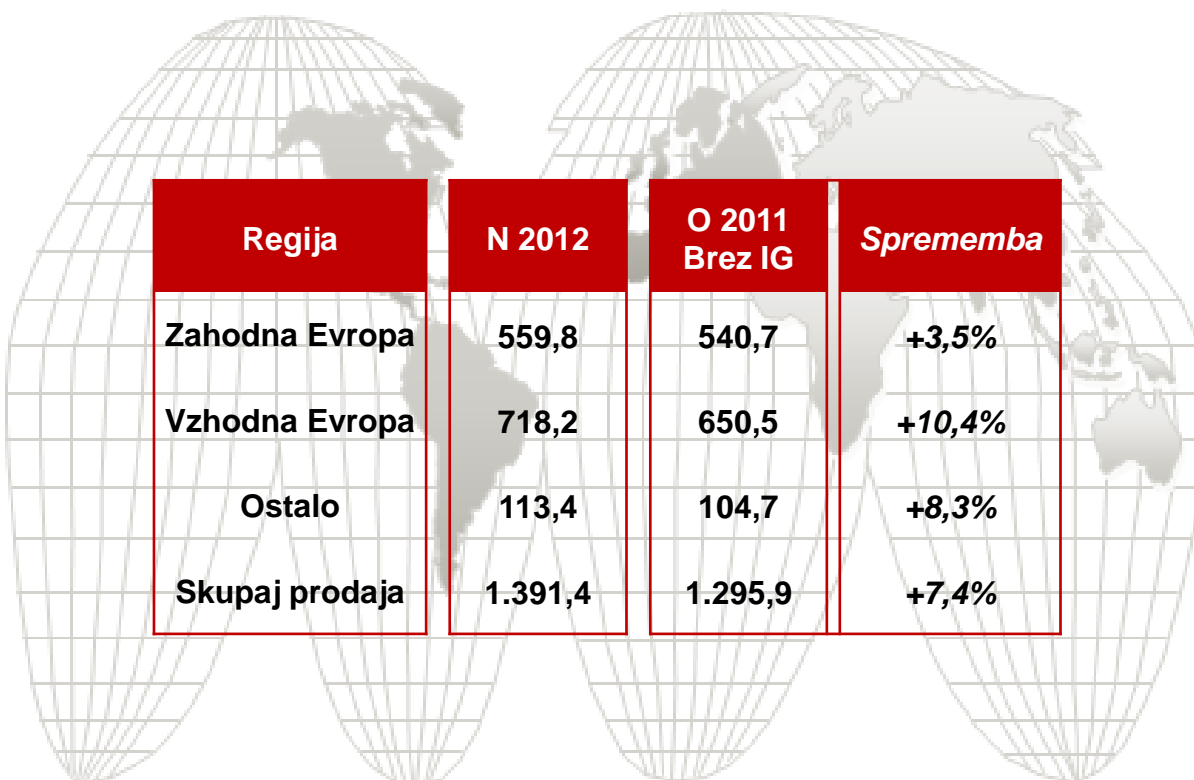
**PODPORNA
vloga**

Zaostrena ekonomsko-politična situacija v svetu in še posebej v Evropi

Napovedi	2011	2012	2013
Realna rast BDP (v %)			
• Evro območje	1,6	0,2	1,4
• Države OECD	1,9	1,6	2,3
• Slovenija	1,0	0,3	1,8
Inflacija (medletno)			
• Evro območje	2,6	1,6	1,2
• Države OECD	2,5	1,9	1,5
• Slovenija	1,8	1,3	1,7
Stopnja brezposelnosti (% od zaposlenih)			
• Evro območje	9,9	10,3	10,3
• Države OECD	8,0	8,1	7,9
• Slovenija	8,1	8,5	8,2
Rast svetovne trgovine	6,7	4,8	7,1

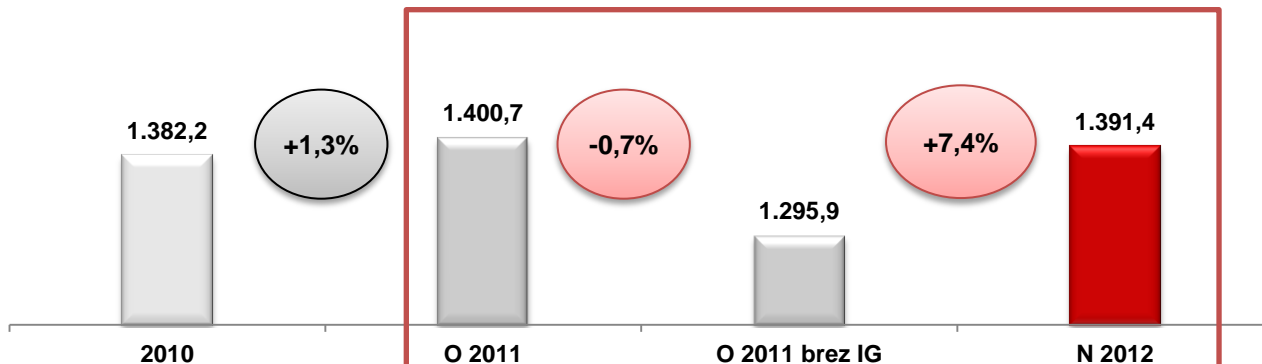
- Okrevanje bo zelo počasno.
- Poslovno zaupanje in zaupanje potrošnikov slabi.
- Inflacija bo zanihala navzdol.
- Brezposelnosti ostaja visoka.
- Svetovna trgovina stagnira.

- ➔ **Okoliščine poslovanja v letu 2011:** Zadržanost potrošnikov zaradi ekonomsko-finančne negotovosti. → Povpraševanje po trajnih potrošnih dobrinah slabše od pričakovanj. → Cene surovin na bistveno višjih ravneh kot v 2010. → Otežen dostop do finančnih virov. → Plačilna nedisciplina in visoka plačilna tveganja. → Tečaj evra, valutna tveganja na področjih z "mehkimi" valutami.
- ➔ **Pričakovanja za leto 2012:** Ozaveščenost glede tveganj, negotovost in nezaupanje. → Kratkoročna ciklična nihanja v aktivnostih gospodarstev. → Omejevanje vlaganj v osnovna sredstva, novih zaposlitev in nakupov trajnih dobrin.

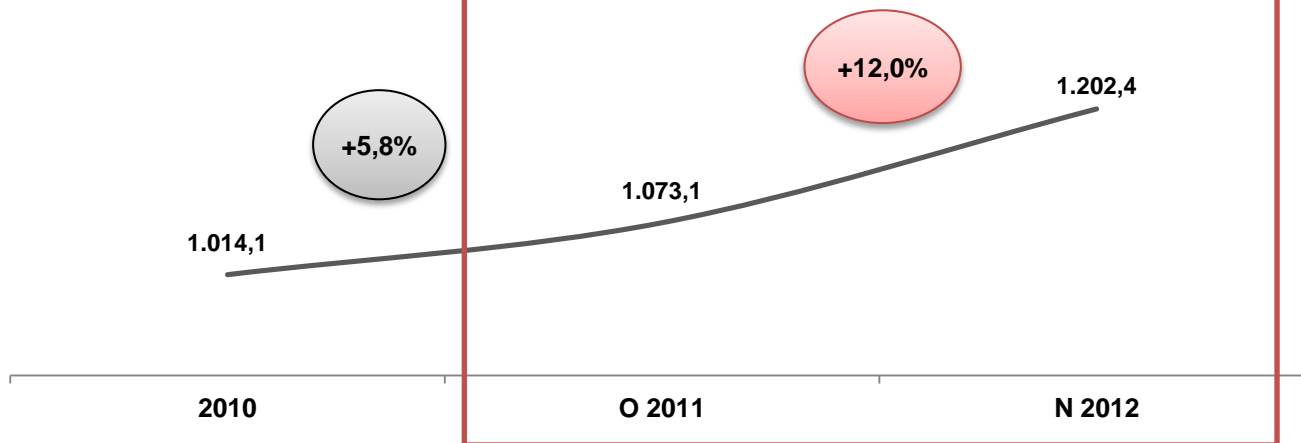


Regija	N 2012	O 2011 Brez IG	Sprememba
Zahodna Evropa	559,8	540,7	+3,5%
Vzhodna Evropa	718,2	650,5	+10,4%
Ostalo	113,4	104,7	+8,3%
Skupaj prodaja	1.391,4	1.295,9	+7,4%

Prihodki od prodaje Skupine Gorenje



Prihodki od prodaje poslovnega segmenta Dom



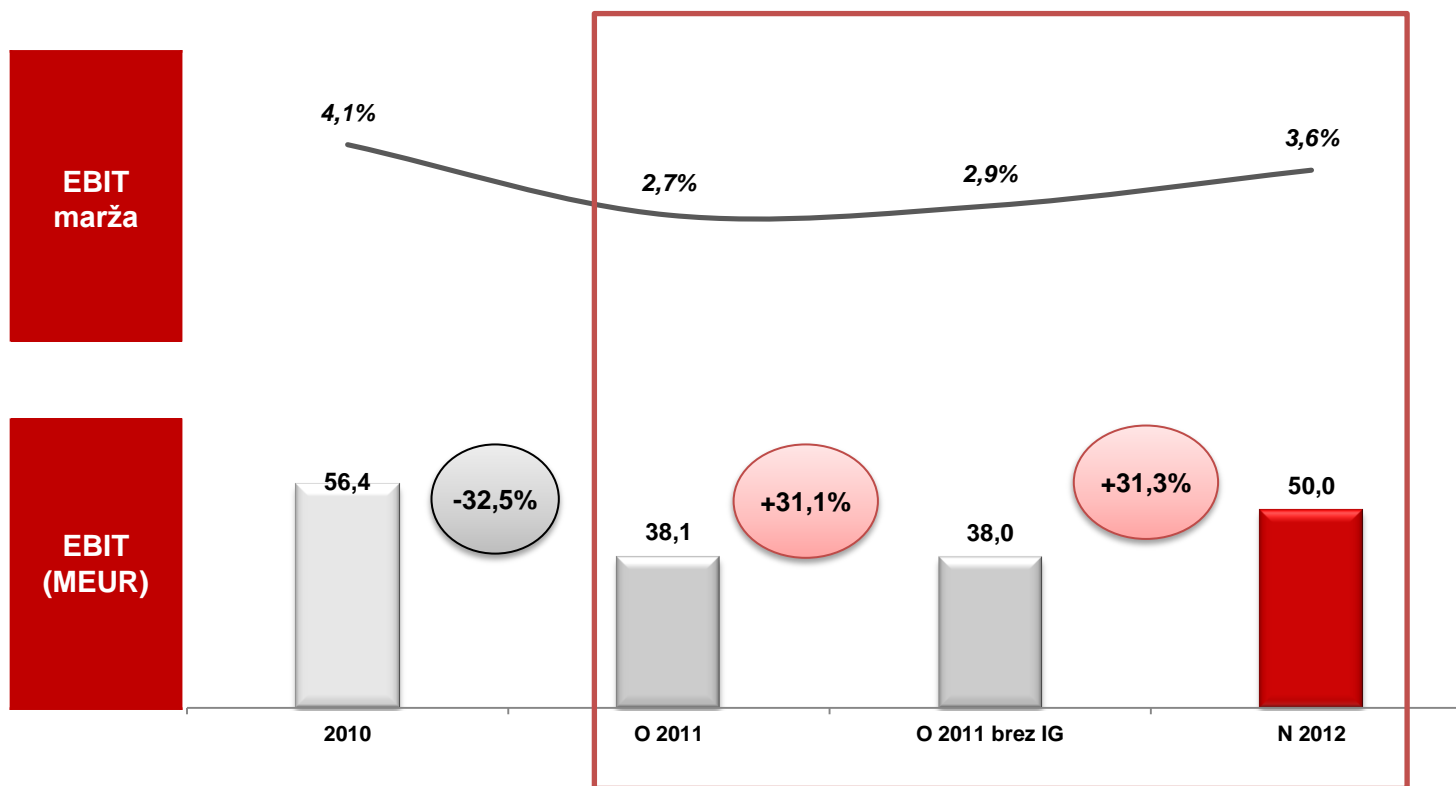
Delež v prodaji Skupine

73,4%

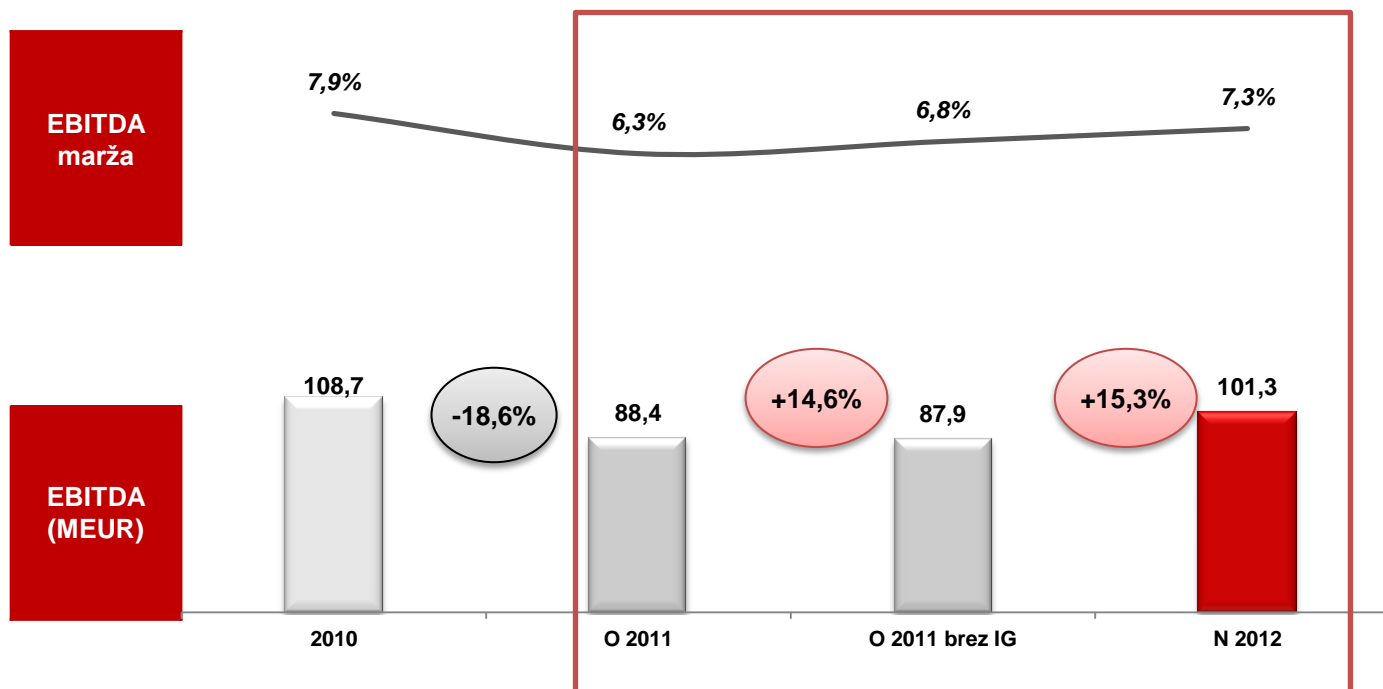
76,6%

82,8%

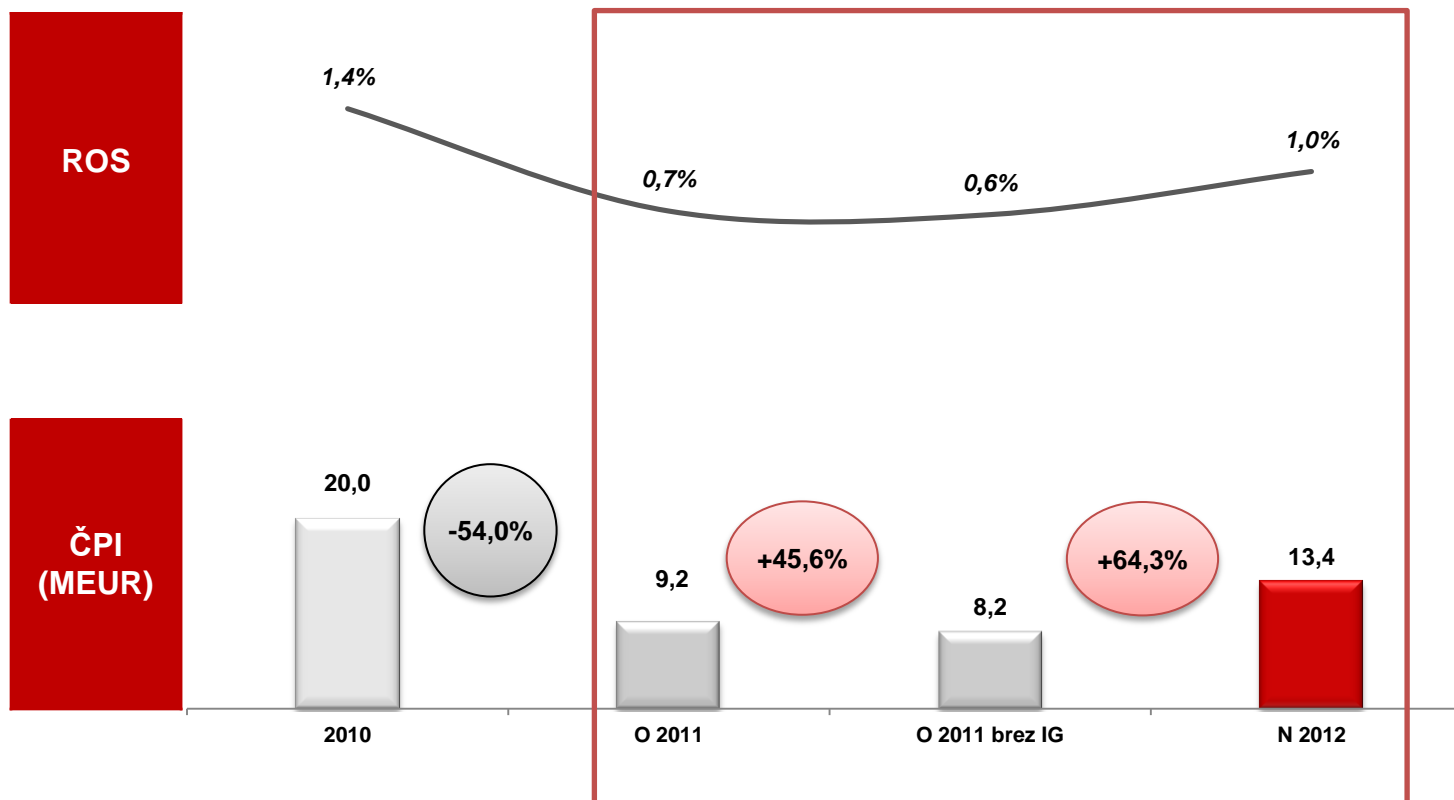
86,4%



► Za leto 2010 podatki izkazujejo tudi enkratni učinek slabega imena (prevzem Aska) v višini 12,9 MEUR.



► Za leto 2010 podatki izkazujejo tudi enkratni učinek slabega imena (prevzem Aska) v višini 12,9 MEUR.



► Za leto 2010 podatki izkazujejo tudi enkratni učinek slabega imena (prevzem Aska) v višini 12,9 MEUR.

MEUR	N 2012	O 2011	O 2011 brez IG	2010
Čisti poslovni izid	13,4	9,2	8,2	20,0
Amortizacija	51,3	50,3	49,8	52,2
= Čisti denarni tok	64,7	59,5	58,0	72,3
Capex	-47,6	-45,9	-45,9	-44,7
Dezinvestiranje	19,7	3,5	3,5	4,5
Čisti obratni kapital	-8,2	-5,7	-8,4	-14,2
+ Zaloge	8,6	8,9	8,2	-6,0
+ Terjatve do kupcev	-11,8	37,0	15,3	-25,3
- Obveznosti do dobaviteljev	-5,0	-51,6	-31,9	17,1
= Prosti denarni tok	28,6	11,4	7,2	17,8

Učinki optimiranja denarnega toka v O2011 glede na 2010

— Čisti denarni tok	za -12,8 MEUR / -17,6%
— Capex	za -1,3 MEUR / +2,8%
— Dezinvestiranje	za -3,2 MEUR / -47,9%
+ Zaloge	za +14,9 MEUR
+ Terjatve do kupcev	za +62,3 MEUR
— Obv.do dobavit.	za +68,6 MEUR

Učinki optimiranja denarnega toka v N2012 glede na O 2011

+ Čisti denarni tok	za +5,2 MEUR / +8,8%
— Capex	za -1,6 MEUR / +3,6%
+ Dezinvestiranje	za +16,1 MEUR
— Zaloge	za -0,3 MEUR / -3,4%
— Terjatve do kupcev	za -48,8 MEUR
+ Obv.do dobavit.	za +46,6 MEUR

MEUR	2010	O2011	N2012
Čista dolgoročna sredstva	463,0	470,1	438,9
Zaloge	257,6	248,7	240,1
<i>kot % v 12M prodaje</i>	18,6%	17,8%	17,3%
Terjatve do kupcev	306,3	269,3	281,1
<i>kot % v 12M prodaje</i>	22,2%	19,2%	20,2%
Obveznosti do dobaviteljev	-237,0	-185,4	-180,4
<i>kot % v 12M prodaje</i>	17,1%	13,2%	13,0%
Čisti obratni kapital	326,9	332,6	340,8
<i>kot % v 12M prodaje</i>	23,6%	23,7%	24,5%
Ostala obratna sredstva / obveznosti	-49,9	-40,3	-39,0
ČISTA SREDSTVA	740,0	762,3	740,7

MEUR	2010	O2011	N2012
Lastniški kapital	392,1	395,9	409,3
Finančne naložbe	-53,3	-46,1	-48,9
Denar in denarni ustrezniki	-82,7	-28,8	-23,5
Finančne obveznosti skupaj	483,9	441,3	403,8
Čisti dolžniški kapital	347,9	366,4	331,4
ČISTI INVESTIRANI KAPITAL	740,0	762,3	740,7

Cilj:

**KREPITEV DOBIČONOSNOSTI – RAST DENARNEGA TOKA – RAZDOLŽEVANJE,
z udejanjanjem modela
POSLOVNE ODLIČNOSTI.**

- ▶ Kakovostno povečanje obsega prodaje ob geografski in izdelčni diverzifikaciji,
 - ▶ razvoj in prodajno uvajanje novih izdelkov,
- ▶ zmanjševanje stanja zalog in terjatev - povečanje prostega denarnega toka,
- ▶ izvajanje aktivnosti za izboljšanje kapitalske strukture (prodaja terjatev ipd.),
 - ▶ zniževanje stroškov materiala in storitev s procesnim optimiranjem,
 - ▶ večanje obsega nakupov iz držav z nižjimi stroški (LCC),
- ▶ poslovno prestrukturiranje Skupine Asko, divizije Notranja oprema in prodajne mreže na področju prodaje aparatov za dom,
 - ▶ prestrukturiranje proizvodnih družb in geografski premiki proizvodnje,
 - ▶ prodaja poslovno nepotrebnega premoženja in aktivnosti,
 - ▶ prilagajanje števila zaposlenih obsegu in strukturi aktivnosti,
 - ▶ iskanje novih možnosti borzne kotacije,
 - ▶ vpeljava strateškega načrta do leta 2015,

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

Dokument 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.