

STRATEŠKI NAČRT SKUPINE GORENJE 2012 – 2015

(Povzetek)

Uprava družbe Gorenje, d.d.

Velenje, 20. december 2011

Spremembe v zunanjem okolju

- Okoliščine poslovanja so se v času od objave prejšnjega strateškega načrta (začetek leta 2010) zaradi nestabilnega ekonomskega okolja, ki ga je povzročila svetovna finančna kriza, izredno spremenile.

Spremembe v Skupini Gorenje

- Skupina je v avgustu leta 2010 prevzela Skupino Asko, švedskega proizvajalca gospodinjskih aparatov,
- V letu 2011 je pričela z intenzivnimi aktivnostmi dezinvestiranja poslovno nepotrebnega premoženja in aktivnosti (prodaja lastniškega deleža v družbi Istrabenz Gorenje, dezinvestiranja v Franciji, Srbiji,...).

Prilagoditev zahtevam učinkovitega upravljanja

- Zagotovitev srednjeročnega pogleda na uspešnost poslovanja Skupine Gorenje.

Tržne negotovosti v letu 2011

- Izredna spremenljivost gibanj na trgih surovin.
- Velika konkurenca v panogi ne omogoča dviga prodajnih cen.
- Dolžniška kriza evra.
- Težave v evropskem finančnem sistemu (visoki popravki vrednosti, implementacija Basel III).
- Visoka brezposelnost.



Izzivi za Skupino Gorenje

- Nepredvidljivo gibanje stroškov materiala.
- Pritisk na prodajne marže.
- Previdnost končnih kupcev, ki imajo težave pri pridobivanju posojil.
- Morebitne nove težave trgovskih verig zaradi plačilne nediscipline.

Možni scenariji:

- Tesnejša fiskalna unija – postopno zmanjšanje dolgov držav in rekapitalizacija bank.
- Odpisi dolgov po grškem zgledu.
- Izstop iz evro območja katere izmed članic.

Vplivi na Skupino Gorenje:

- Pogoji refinanciranja posojil in razdolževanja.
- (Oslabeljena) sposobnost končnih kupcev in trgovskih verig, da financirajo nakupe.
- Vpliv na vrednost evra v razmerju do lokalnih valut – zlasti na področju Jugovzhodne Evrope.

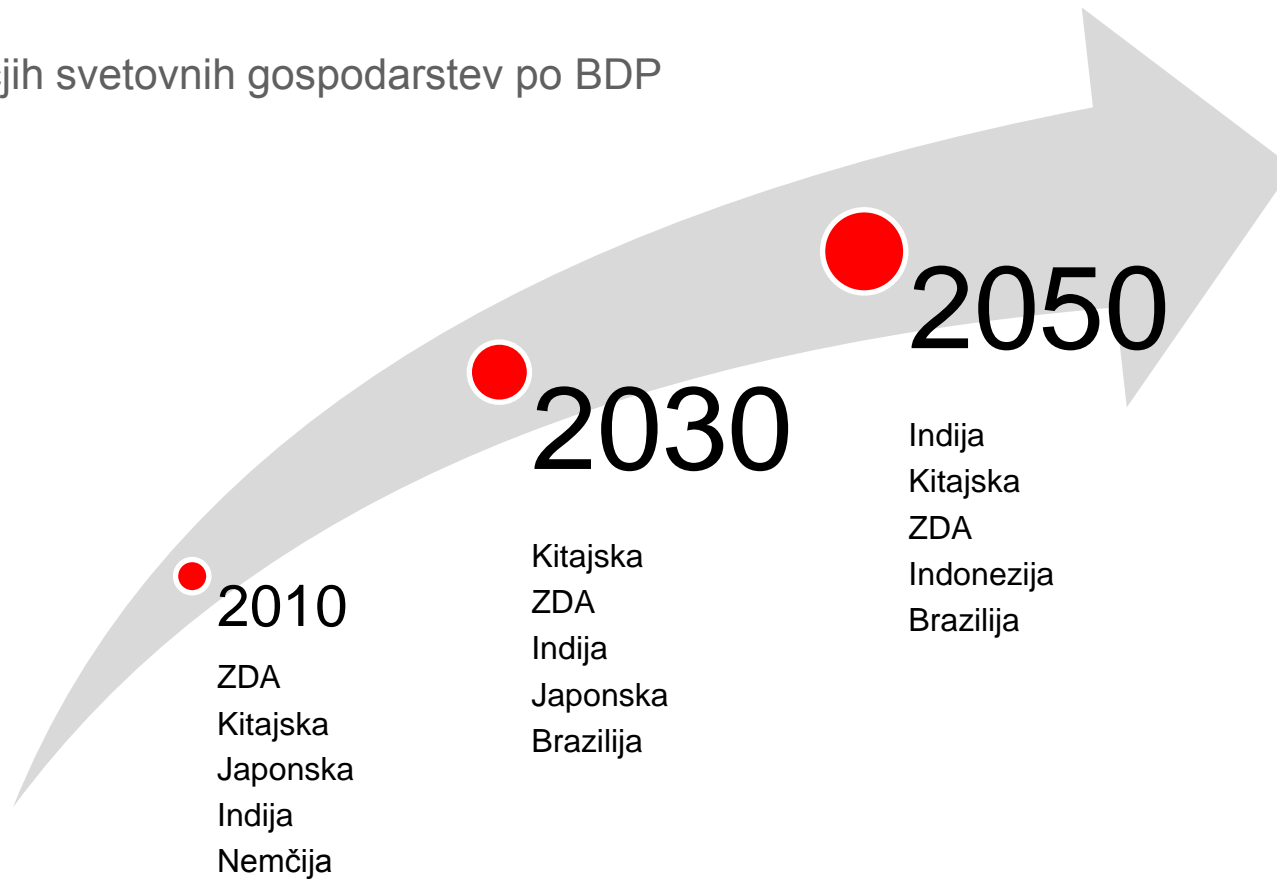
Možni scenariji:

- Analitiki Goldman Sachs napovedujejo rast cen nafte za 15% v letu 2012 in nadaljevanje rasti v letu 2013.
- Cene jeklene pločevine bodo v letu 2012 zrasle zaradi nizkih zalog v dobaviteljski verigi, cikla obnavljanja zalog, krčenja proizvodnih zmogljivosti jeklarske industrije in drage ponudbe surovin. Rasti cen na letnih ravneh bodo v naslednjih letih zmernejše zaradi šibkejšega povpraševanja realnega gospodarstva.
- Velika odvisnost nabavnih in prodajnih cen surovin od svetovne gospodarske rasti perspektivnih trgov (Kitajska, Indija, Brazilija, Rusija).

Vplivi na Skupino Gorenje:

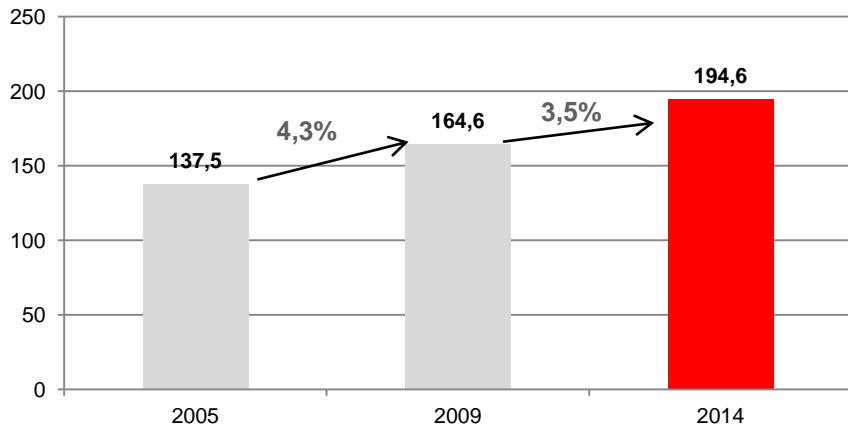
- Zaradi velike konkurence in presežnih proizvodnih zmogljivosti v panogi visokih stroškov surovin in materiala ni mogoče v celoti prenesti na prodajne cene.
- Lahko povzroči pritisk na dobičkonosnost poslovanja in nestabilen denarni tok.

Pet največjih svetovnih gospodarstev po BDP

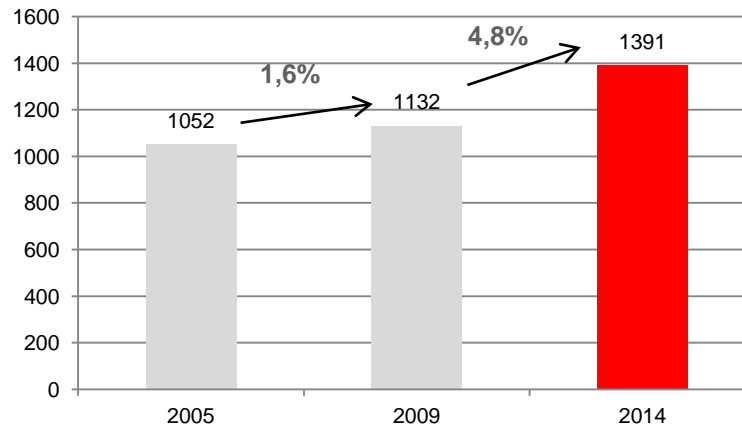


Premik na lestvici največjih gospodarstev zahteva večjo osredotočenost prodaje na trge prihodnosti.

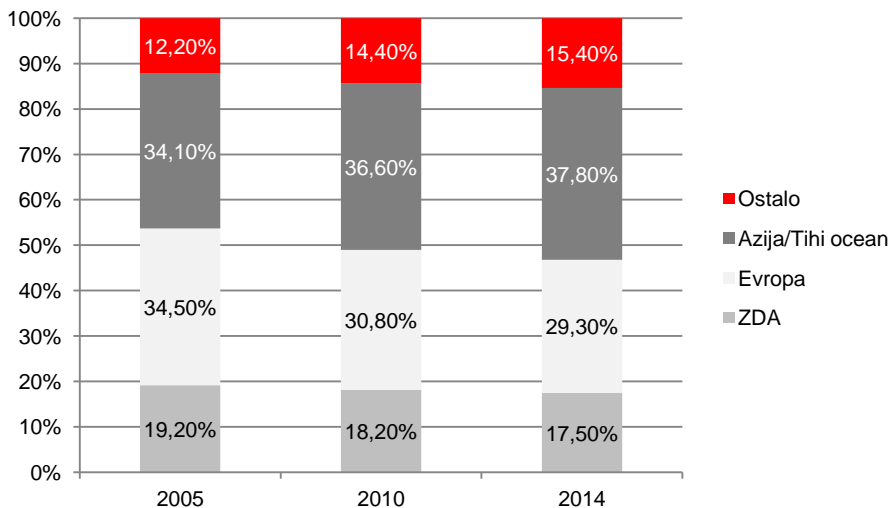
Vrednostni obseg prodaje (v mrd EUR)



Količinski obseg prodaje (v mio kosov)



Struktura vrednostnega obsega prodaje



Rasti vrednostnih obsegov prodaje po trgih

	2005-2010	2010-2014
ZDA	3,20%	2,50%
Evropa	2,00%	2,10%
Azija/Tihi ocean	5,80%	4,30%
Ostali trgi	7,80%	5,10%

Globalna rast prodaje velikih gospodinjskih aparatov je ocenjena na 3,5%; višja izven Evrope, v Evropi 2,1-odstotna.

- Individualizacija gospodinjstev, manjše družine v razvitih državah.
- Demografske spremembe (staranje prebivalstva).
- Usmerjenost potrošnikov v zdrav način življenja.
- Večja ekološka osveščenost zaradi podnebnih sprememb.
- Tehnološki trendi: pametni aparati, napredne tehnologije, energijska učinkovitost.

Omenjene spremembe v načinu življenja in navadah potrošnikov vplivajo na razvoj in oblikovanje aparatov.

1. Povečanje odpornosti na učinke finančne krize

- Dobičkonosnost povečevanja obsega poslovnih aktivnosti.
- Kratkoročno ustvarjanje vrednosti: rast prostega denarnega toka.
- Dolgoročno ustvarjanje vrednosti: izboljšanje ekonomskega dobička.
- Upravljanje dolga: povečevanje sposobnosti samofinanciranja, dezinvestiranje poslovno nepotrebne premoženja in poslovnih aktivnosti, diverzifikacija virov financiranja → možnost kotacije delnice na mednarodni borzi.

2. Izkoriščanje priložnosti v osrednji panogi

- Poenostavitev/povečanje učinkovitosti poslovanja – nova organizacija.
- Iskanje niš (tako geografskih kot produktnih).
- Še večja usmeritev v dizajn in inovativnost.
- Strategija več blagovnih znamk za vse cenovne razrede.
- Premik od panevropske h globalni prisotnosti predvsem z nižnimi izdelki.

VIZIJA

**POSTATI NAJBOLJŠI,
V OBLIKOVANJE USMERJEN INOVATOR
IZDELKOV ZA DOM NA SVETU.**

POSLANSTVO

**USTVARJATI INOVATIVNE, OBLIKOVALSKO DOVRŠENE
IZDELKE IN STORITVE, KI UPORABNIKOM PRINAŠAJO
ENOSTAVNOST.**

AMBICIOZNOST

KREATIVNOST

ODGOVORNOST

ISKRENOST

ENOSTAVNOST

TEMELJNE VREDNOTE

www.gorenje.com

Stara organiziranost Skupine Gorenje – tri divizije:

APARATI ZA DOM	NOTRANJA OPREMA	EKOLOGIJA, ENERGIJA IN STORITVE
<p>1 - HLADILNI APARATI(HZA) 2 - KUHALNI APARATI (KA) 3 - PRALNI, POMIVALNI, SUŠILNI APARATI(PPS)</p> <p>DODATNI PROIZVODI DOPOLNILNI PROIZVODI Grelniki vode, radiatorji in klimatske naprave</p>	<p>KUHINJE DRUGO POHIŠTVO KERAMIKA KOPALNICE</p>	<p>EKOLOGIJA ENERGIJA ORODJE IN INDUSTRIJSKA OPREMA TRGOVINA, INŽENIRING POSREDOVANJE TURIZEM</p>
<p>Sprememba v novi organizaciji:</p> <p>Široka paleta proizvodov – veliki gospodinjski aparati, mali gospodinjski aparati, aparati za ogrevanje in prezračevanje ter klimatske naprave, storitve.</p> <p>Osrednja dejavnost DOM je temeljna dejavnost Skupine Gorenje; v letu 2015 bo predstavljala približno 90% vsega poslovanja.</p>	<p>Spremembe v novi organizaciji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osredotočanje na kuhinjsko pohištvo. - Priprava novega poslovnega modela. 	<p>Spremembe v novi organizaciji:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Področje ENERGIJA odprodano. - Nadaljnji razvoj področja EKOLOGIJE. - STORITVE obravnavane kot portfeljske naložbe.

Organiziranost Skupine Gorenje po novih poslovnih področjih:

TEMELJNA DEJAVNOST

DOM

Izdelki in storitve za dom

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

KLJUČNA USMERITEV

DOPOLNILNA

EKOLOGIJA

Storitve povezane z ekologijo

Celostno ravnanje z odpadki

PODPORNA vloga

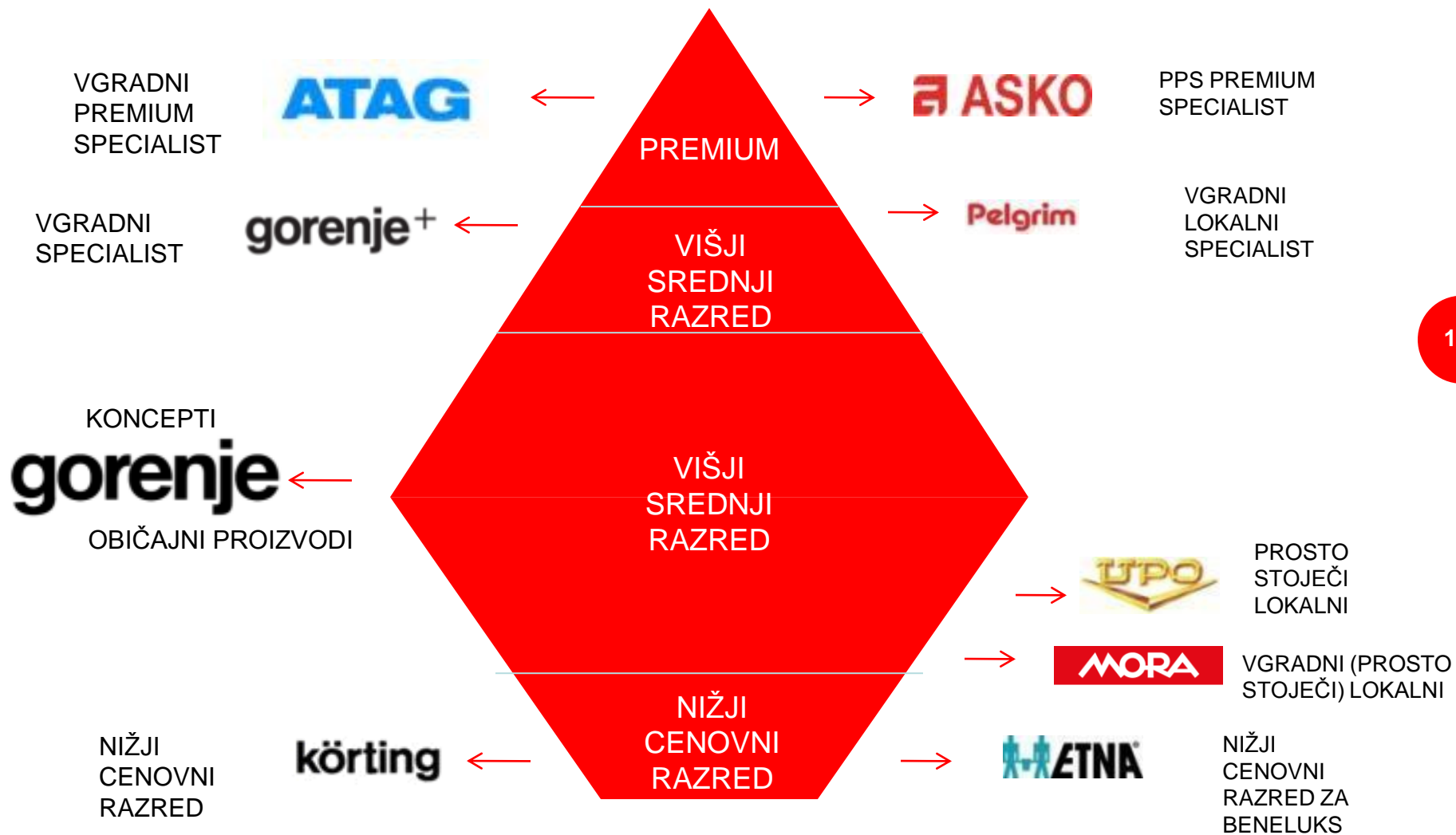
PORTFELJSKE NALOŽBE

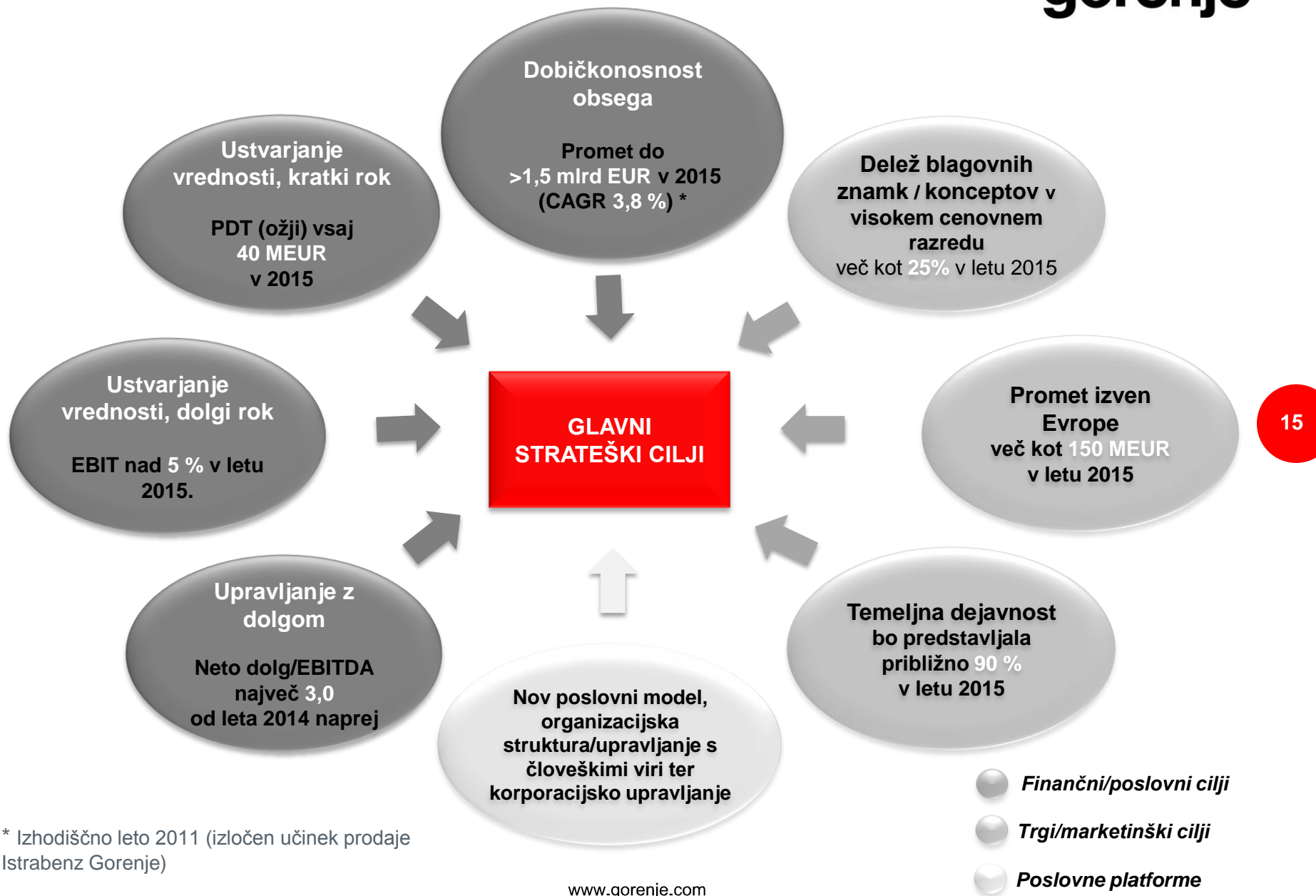
OSTALO

Orodjarstvo
Inženiring
Hoteli in gostinstvo
Trgovina
Storitve oblikovanja



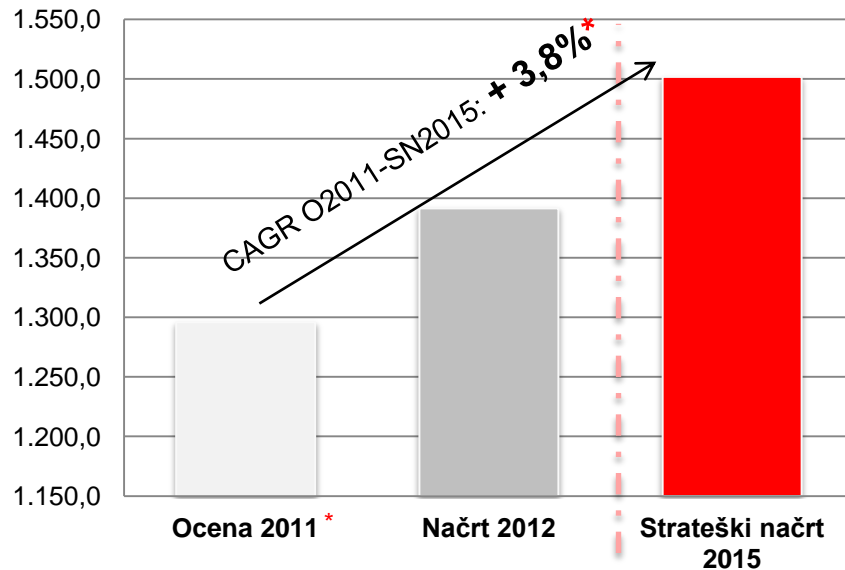
Strategija več blagovnih znamk v vseh cenovnih razredih.





* Izhodiščno leto 2011 (izločen učinek prodaje Istrabenz Gorenje)

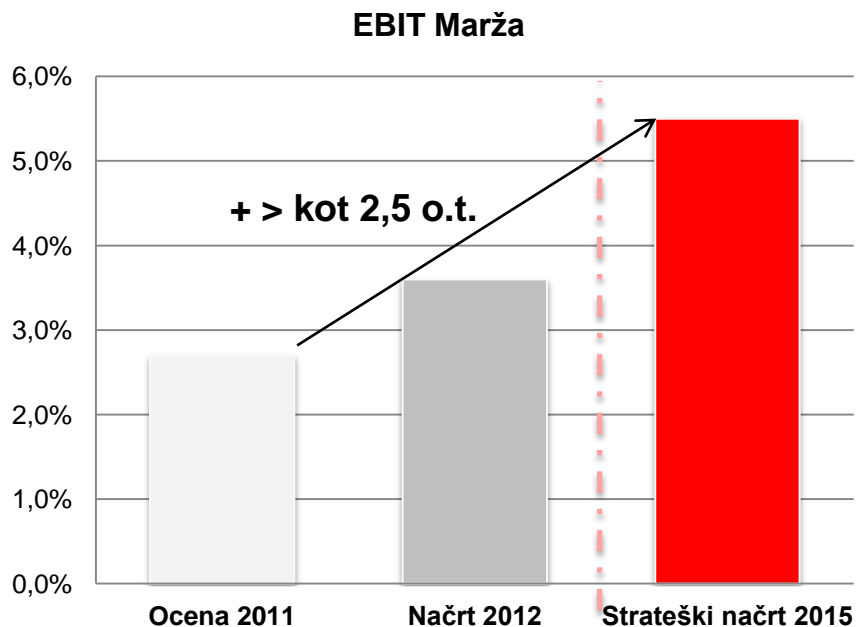
Prihodki od prodaje (v MEUR)



Načrtovane aktivnosti:

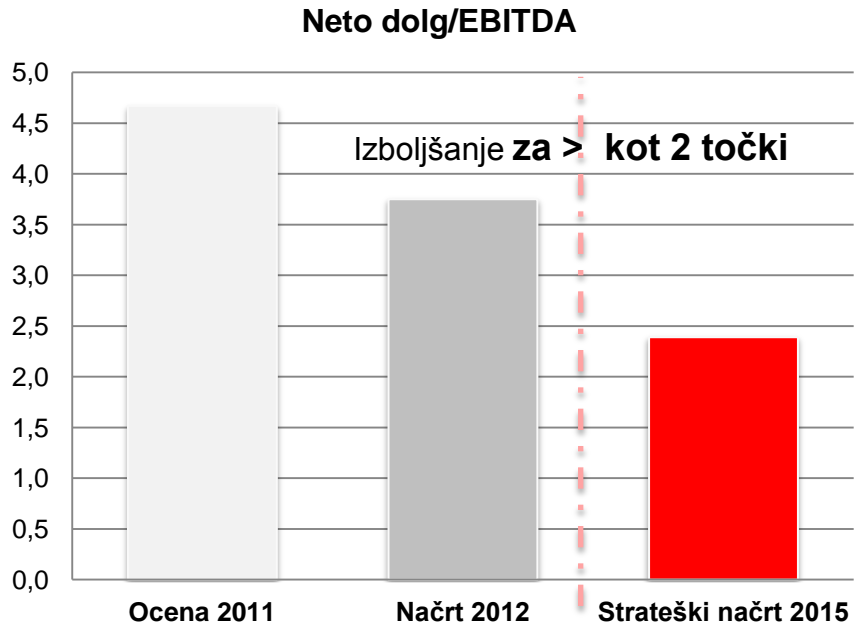
- ▶ Širitev na hitro rastoče trge BRIC in v ostale čezmorske države.
- ▶ Osredotočanje na produktne niše (npr. vgradni aparati).
- ▶ Usmeritev v dobičkonosno rast obsega prodaje.

* Primerljiva osnova 2011 brez prihodkov od prodaje energetskega segmenta (izločitev v juliju 2011).



Načrtovane aktivnosti:

- ▶ Izboljšanje izdelčne in geografske strukture prodaje z zmerno rastjo obsega.
- ▶ Stroškovna racionalizacija – nadaljevanje optimizacije proizvodnih lokacij.
- ▶ Usmeritev v izdelke z višjo dodano vrednostjo.
- ▶ Osredotočanje na osnovno dejavnost DOM.



Načrtovane aktivnosti:

- ▶ Cilj bomo dosegli do 2014.
- ▶ Povečevanje sposobnosti samofinanciranja v funkciji financiranja razvoja in razdolževanja.
- ▶ Optimizacija glavnih gradnikov razdolževanja: povečanje dobičkonosnosti delovanja, osredotočeno investiranje in obvladovanje čistega obratnega kapitala.

Dividendna politika Skupine Gorenje in njene matične družbe bo v letih strateškega obdobja ostala skladna s politiko, ki je bila v veljavi pred letom 2009. Tako bo za dividende vsako leto namenjena do ena tretjina čistega dobička Skupine Gorenje.

- ▶ Osvežitev strategije na letni ravni.
- ▶ Uprava mesečno spremlja izvajanje strategije:
 - ▶ KPI, ključni strateški cilji
 - ▶ Ključni projekti uvedbe/implementacije
- ▶ Uprava poroča **na vsaki seji nadzornega sveta** o aktivnostih glede izvajanja strategije.
- ▶ **Letni pregled in prilagoditev** strategije – enkrat letno, opravi jo Strateški poslovni svet.



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,