

gorenje



Strateški načrt Skupine Gorenje, 2014 – 2018



www.gorenje.com

Velenje, Slovenija, 30. oktober 2013

Ta predstavitev vsebuje informacije o prihodnjih dogodkih in napovedi, t. j. navedbe v povezavi s prihodnostjo in ne preteklostjo, kot tudi izjave o dogodkih v okviru in povezavi z obstoječo zakonodajo o delniških družbah, katerih delnice so predmet javnega trgovanja, in o vrednostnih papirjih, v skladu s pravili in predpisi Ljubljanske borze, d.d. Te navedbe so lahko identificirane z besedami, kot na primer »pričakovani«, »nadejani«, »napovedani«, »nameravani«, »načrtovani ali planirani«, »verjetni«, »prizadevati si«, »ocenjeni«, »bodo«, »predvideni« 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. Na delovanje, uspešnost poslovanja, poslovno strategijo in rezultate Gorenja vplivajo raznovrstni dejavniki; na številne od teh Gorenje ne more vplivati. Zato se lahko dejanski doseženi rezultati, uspešnost poslovanja ali dosežki Gorenja znatno razlikujejo od pričakovanih rezultatov, uspešnosti poslovanja ali dosežkov, ki so bili izraženi ali navedeni v napovedih oz. izjavah glede prihodnjih dogodkov. 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 pri doseganju ciljev, povezanih s strukturno reorganizacijo ter reorganizacijo v nabavi. V primeru, da se eden ali več tveganj oziroma negotovosti udejanji ali da se navedene predpostavke izkažejo za napačne, lahko dejanski rezultati materialno odstopajo od tistih, ki so navedeni v objavi kot pričakovani, nadejani, napovedani, nameravani, planirani, načrtovani, verjetni, ocenjeni ali predvideni. Gorenje ne namerava prevzeti oziroma ne dopušča nikakršne obveznosti glede posodobitve ali revidiranja teh napovedi v primeru, da se razvoj dogodkov razlikuje od pričakovanega.

STRATEŠKI NAČRT 2014 – 2018

- **Poslovno okolje** ostaja zahtevno, kljub drugačnim gospodarskim napovedim
- **Nova dejstva v Skupini Gorenje:**
 - Zaključene selitve proizvodnje
 - Odprodaja proizvodnje pohištva
 - Reorganizacija in optimizacija prodajne strukture
 - Strateška povezava s Panasonicom
- **Zahteve investorjev** po dolgoročnem strateškem načrtu, ki bo odražal notranje spremembe in spremenjene tržne razmere

Skupina Gorenje

- Gorenjeva vizija je **postati najboljši proizvajalec aparatov za dom na svetu, usmerjen inovacije, ki jih poganja dizajn.**
- Temeljna strateška dejavnost ostajajo **proizvodi in storitve za dom.**
- Vse ostale dejavnosti so **portfeljske naložbe.**
- Gorenjev poslovni model temelji na Gorenjevih ključnih kompetencah ter konkurenčnih prednostih; najpomembnejše strateške usmeritve so naslednje:
 - **osredotočenost** na temeljno dejavnost
 - **diferenciacija** skozi inovacije, temelječe na oblikovanju
 - širitev na **izbrane globalne trge in v metropole**
 - razvoj **strateških partnerstev**

... cilj vsega tega pa je:

- **izboljšati življenja svojih kupcev,**
- **neprestano ustvarjati vrednost za svoje delničarje ter**
- **vzpostaviti spodbudno okolje za svoje zaposlene.**

Strateški cilji

Poglavitni strateški cilji Skupine Gorenje so naslednji:

- Pripravljeni so bili trije različni scenariji, ki se razlikujejo po povprečni letni rasti prodaje kot temeljnemu dejavniku. V optimističnem scenariju smo upoštevali povprečno letno rast 6 %, v pesimističnem pa 1 %.
- Pričakovani rezultati optimističnega scenarija:
- Upravljanje z dolgom: **Neto dolg/EBITDA največ 3,0 od leta 2015 naprej**
- Dolgoročno ustvarjanje vrednosti: postopno izboljšanje **marže na ravni EBIT.**
- Kratkoročno ustvarjanje vrednosti: doseganje pozitivnega **prostega denarnega toka po vseh scenarijih.**
- **Delež znamk v višjem cenovnem razredu nad 25% v letu 2018**
- **Blizu 170 milijonov EUR prometa izven Evrope v letu 2018**
- **Temeljna dejavnost (aparati za dom) bo predstavljala več kot 90% v letu 2018** (ob zmanjšani kompleksnosti proizvodov)
- Pričakujemo **povečanje tržnih deležev** na večini naših ključnih trgov.

VIZIJA

ŽELIMO POSTATI NAJBOLJŠI NA SVETU
V INOVACIJAH, KI JIH POGANJA DIZAJN,
NA PODROČJU APARATOV ZA DOM

POSLANSTVO

USTVARJAMO INOVATIVNE, TEHNOLOŠKO ODLIČNE PROIZVODE IN STORITVE,
NAVDIHNJENE Z DIZAJNOM, KI NAŠIM UPORABNIKOM PRINAŠAJO
PREPROSTOST.

VREDNOTE

ODGOVORNOST *in* INOVATIVNOST

ODPRTOST
RAZMIŠLJANJA

EKIPNI DUH

SPOŠTOVANJE

UČINKOVITOST

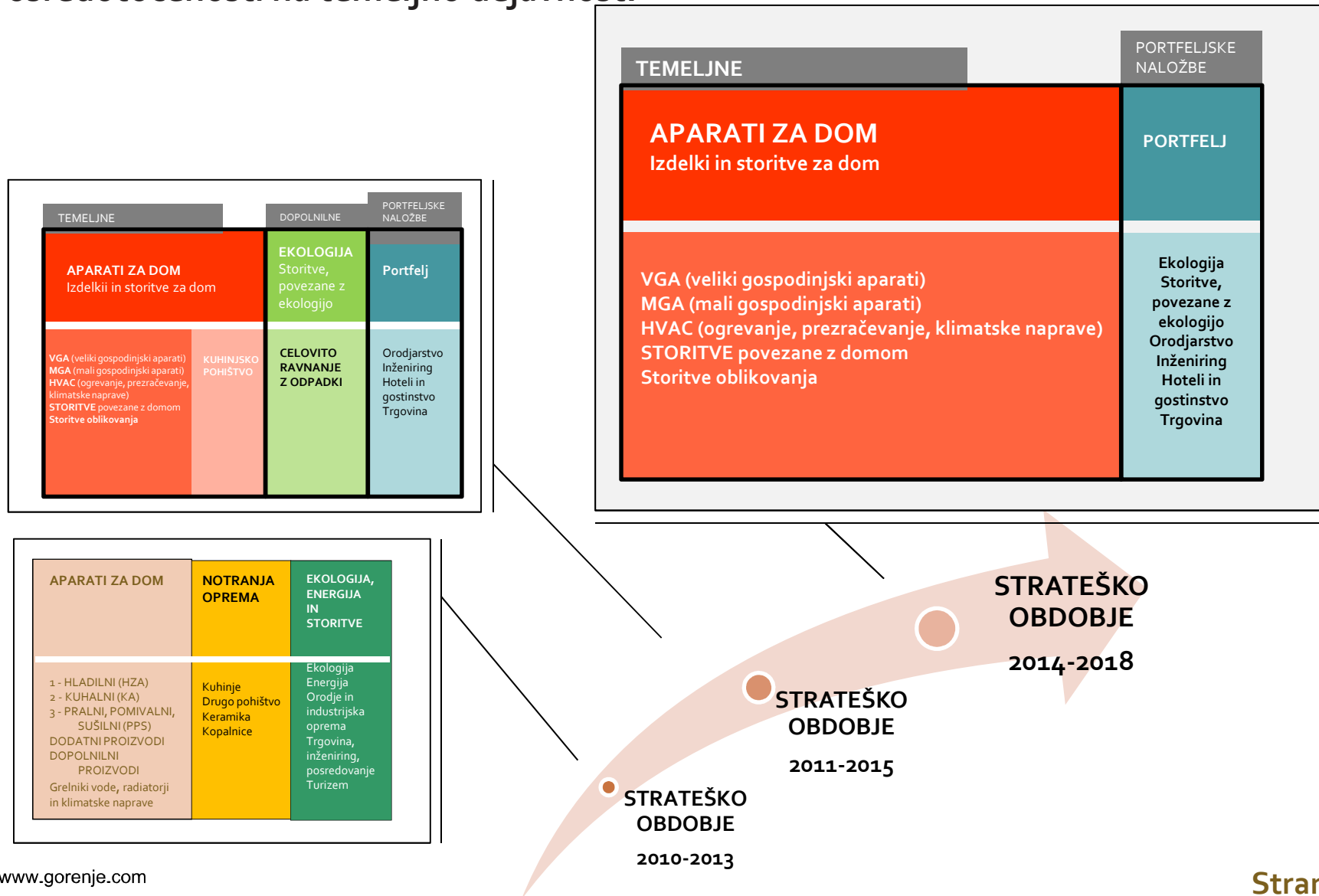
USMERJENOST
K CILJEM

ZAVZETOST

IZVAJANJE STRATEGIJE: DVA POSLOVNA SEGMENTA



Organizacija Skupine Gorenje se v zadnjih letih razvija v smeri večje osredotočenosti na temeljno dejavnost.





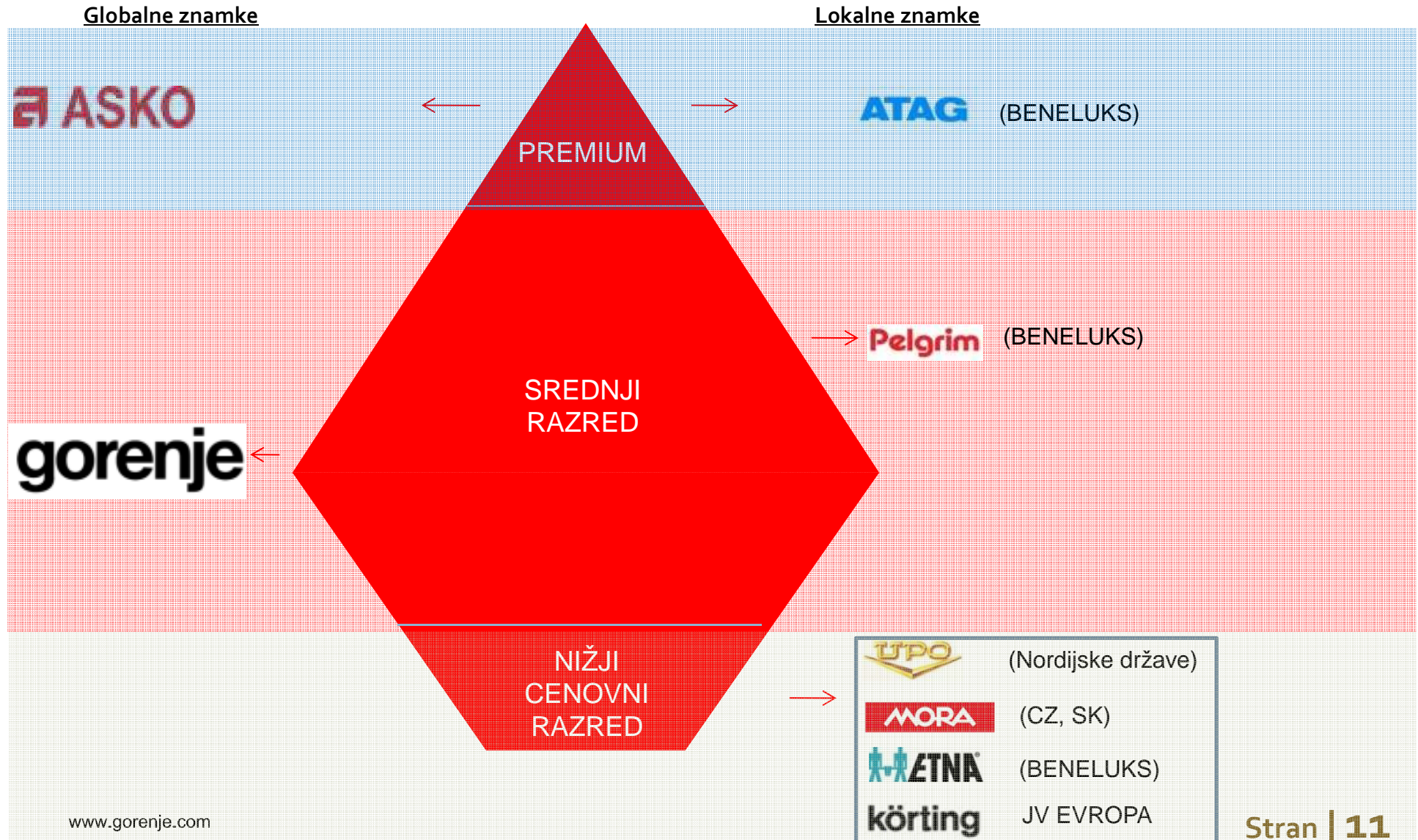
Strateški projekti	<ul style="list-style-type: none">• Ključni strateški projekti, ki jih bomo izvedli v obdobju, na katerega se nanaša strategija: globalna širitev, razvoj strateškega partnerstva, zmanjšanje kompleksnosti na vseh področjih, optimizacija upravljanja dobavne verige, raziskave in razvoj ter inovacije.
Izvajanje strategije	<ul style="list-style-type: none">• Uprava bo četrtno spremljala izvajanje strategije (vzpostavljena bo Strateška projektna pisarna in bo o tem poročala Nadzornemu svetu na vsaki seji le-tega; strategija bo vsako leto osvežena in po potrebi prevetrena.
Organizacija	<ul style="list-style-type: none">• Organizacijska struktura, korporacijsko upravljanje, principi strateškega planiranja ter upravljanje s človeškimi viri oz. kadrovskega menedžmenta bodo pomembna orodja za uspešno izvajanje strategije.

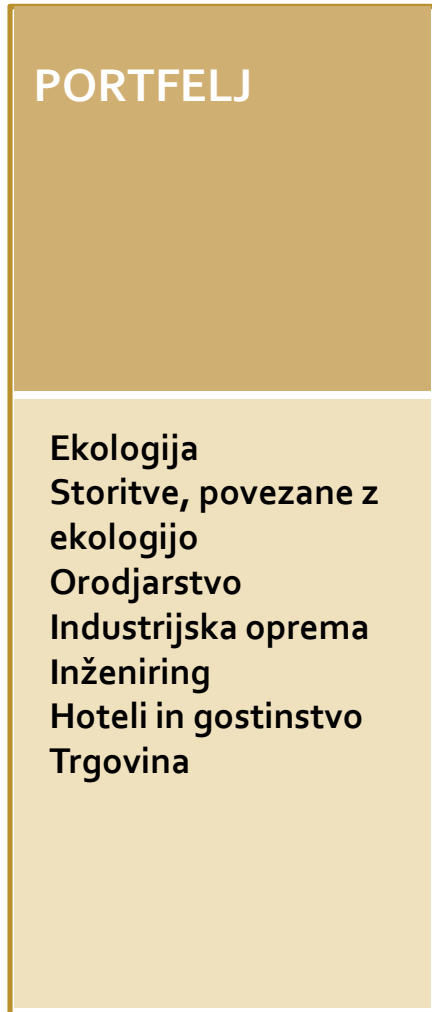
Aparati za dom	<ul style="list-style-type: none">• Upravljanje segmenta aparatorov za dom poteka skozi naslednja poslovna področja: veliki gospodinjski aparati (VGA), mali gospodinjski aparati (MGA), naprave za ogrevanje, prezračevanje in klimatske naprave (HVAC) ter storitve.• Ključne strateške usmeritve za aparate za dom so osredotočenost na kupce ter izboljševanje njihovih življenj, dobičkonosno rast, inovacije, konceptno razmišljanje, konsolidacija proizvodnih obratov ter vzpostavitev jasne organizacijske strukture.
Veliki gospodinjski aparati	<ul style="list-style-type: none">• Na področju velikih gospodinjskih aparatov se bomo osredotočili na vse proizvodne segmente, še posebej pa na vgradne aparate; uvedli bomo strategijo več blagovnih znamk, da pokrijemo vse tržne segmente, osredotočeni pa bomo na srednji in višji cenovni razred.• Asko postaja naša globalna premijska blagovna znamka, ki jo bo organizacija Skupine Gorenje v celoti podpirala.

IZVAJANJE STRATEGIJE: STRATEGIJA VEČ BLAGOVNIH ZNAMK



Skupina Gorenje bo uporabila strategijo več blagovnih znamk (multi-brand) v vseh cenovnih razredih na trgu





Ohranjanje zgolj uspešnih podjetij izven strateškega okvira, če dosegajo naslednje **ključne finančne kriterije**:

Jasno merilo za ohranitev obstoječih podjetij in za potencialne nove investicije

Podporna vloga za doseganje strateških ciljev temeljne dejavnosti

ali

Investicije v podjetja z nizkimi kapitalskimi zahtevami in visokimi maržami, ki lahko imajo dolgoročno visoko rast z lastnim denarnim tokom

**POSTATI GLOBALEN
V DIZAJN USMERJEN
INOVATOR
NA PODROČJU APARATOV ZA
DOM**

**KLJUČNI Poudarek
DIFERENCIACIJA
GLOBALIZACIJA
POVEZAVE**



**Neto dolg/EBITDA največ 3,0
od leta 2015 naprej
25 % prihodkov od prodaje v
višjem cenovnem razredu**

DOM – Temeljna dejavnost			Portfelj
<p>Veliki gospodinjiski aparati</p> <ul style="list-style-type: none"> Skupina Gorenje obsega proizvodnjo kuhalnih, hladilnih, pralnih, sušilnih in pomivalnih strojev. Evropa: osredotočenost na dobičkonosne trge, nov poslovni model za nedobičkonosne hčerinske družbe Globalno: rast prodaje na skoraj 170 milijonov EUR v letu 2018 z globalno strategijo nišnih trgov Selektivne osredotočene inovacije, ki jih žene dizajn Osredotočenost na vgradne aparate, oblikovalske linije ter višji cenovni segment (premium) Znamke: Pokrivanje vseh segmentov, od najnižjega do najvišjega cenovnega razreda, različne strategije blagovnih znamk Konsolidacija proizvodnih zmogljivosti/lokacij Izkoriščanje sinergij partnerstev 	<p>MGA</p> <ul style="list-style-type: none"> Hitrejša rast preko posebej določenih virov in posebnih poslovnih modelov 	<p>Ogrevanje, prezračevanje, klimatske naprave (HVAC)</p> <ul style="list-style-type: none"> Rast skozi osredotočanje na napredne ogrevalne sisteme (toplotne črpalke) 	<ul style="list-style-type: none"> Dezinvestiranje, ohranjanje dobičkonosnih podjetij Selektivne investicije v podjetja z nizkimi kapitalskimi zahtevami in visokimi maržami

- Strategija bo osvežena **letno**.
- Vzpostavljena bo **Strateška projektna pisarna**.
- Uprava bo **četrtno** spremljala izvajanje strategije.
 - KPI (ključni kazalniki uspešnosti), ključni strateški cilji
 - Ključni projekti uvedbe/implementacije
- Poročanje na **vsaki seji Nadzornega sveta** o aktivnostih glede izvajanja strategije
- **Letna prevetritev in prilagoditev** (po potrebi) strategije – enkrat letno (junij), opravi Strateški poslovni sveta

