

g4

GorenjeGroupGrowsGlobal

STRATEŠKI NAČRT **POVZETEK**

2016
2020

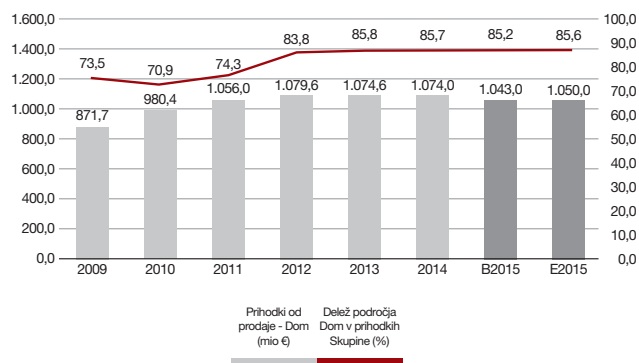
Nova strategija - priložnosti v novi poslovni realnosti

Zelo nestabilno in nepredvidljivo poslovno okolje, še posebej razmere v Rusiji in Ukrajini, in pomembne spremembe v Skupini Gorenje, kot je odprodaja dejavnosti ekologije, so povod, da smo že po slabih dveh letih izvajanja aktualnega strateškega načrta začeli pripravljati novo strategijo, ki bolje odraža aktualne izzive časa in sprememb, ki se dogajajo v Skupini Gorenje in okolju, kjer deluje.

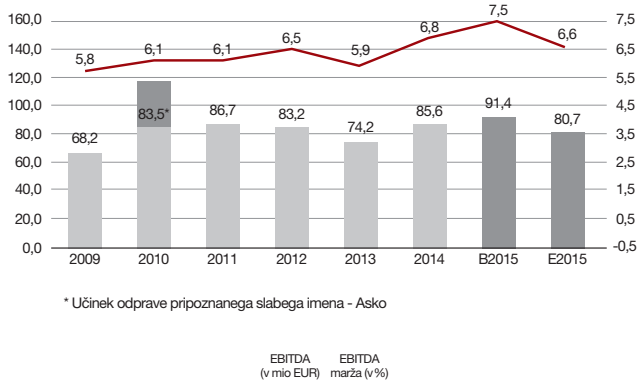
Sledimo strateškim usmeritvam 2014-2018

V Skupini Gorenje smo na poslovnem področju Dom, naši temeljni dejavnosti, v obdobju 2009-2014 ustvarili stabilno rast – skoraj 25 % rast prihodkov.

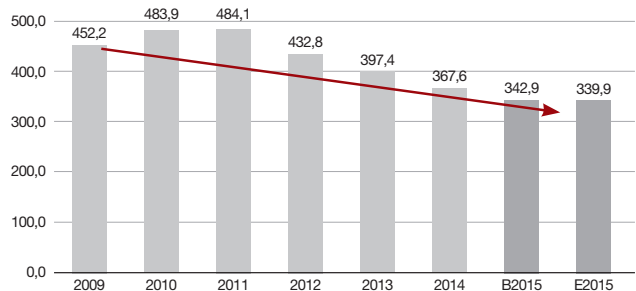
Rast prihodkov Skupine Gorenje je v zadnjih petih letih temeljila na rasti prihodkov področja Dom. S tem smo povečali osredotočenost na temeljno dejavnost, ki v letu 2015 presega 85% celotnih prihodkov Skupine. Z odprodajo dejavnosti ekologije bomo še dodatno povečali osredotočenost na področje Dom, ki bo v letu 2020 preseglo 92% prihodkov Skupine.



Skupina je v opazovanem obdobju, po letu 2009, dosegla stabilen EBITDA med 80 in 90 mio EUR. V letu 2013 pa smo zaključili s selitvijo proizvodnih lokacij in prestrukturiranjem prodajne mreže. Tudi EBITDA marža v razponu med 6 in 7 % je sledila razvoju rasti prihodkov in EBITDA.

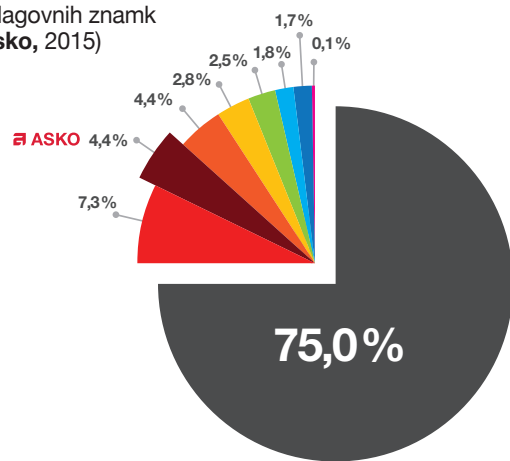


Bruto dolg smo uspeli znižati za 144 mio EUR. Razdolževanje je posledica boljšega obvladovanja obratnega kapitala, stabilizacije EBITDA preko selitve proizvodnih procesov in reorganizacije prodajne mreže, dezinvestiranja poslovno nepotrebne premoženja ter nenazadnje tudi uspešno izvedenih dokapitalizacij v zadnjih petih letih, ki so presegle 60 mio EUR.

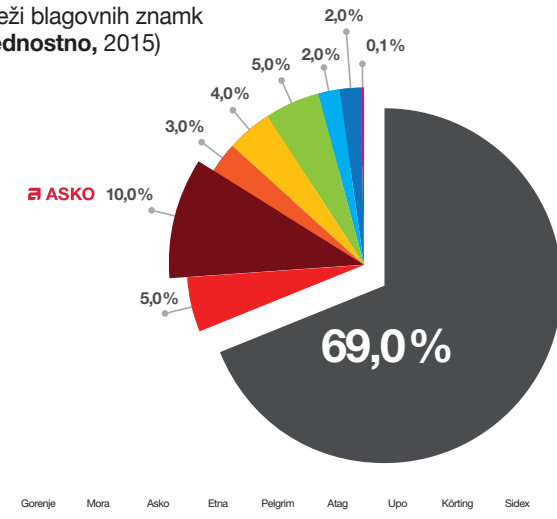


V Skupini Gorenje smo in bomo usmerjali svoje poslovanje na trge izven Evrope. S tem zmanjšujemo odvisnost od zrelih evropskih trgov. Izven Evrope ustvarjamo prihodke pretežno s premijskimi blagovnimi znamkami. Sem sodijo blagovne znamke Asko, Atag in posebne linije Gorenje, ki ustvarjajo višjo dodano vrednost.

Deleži blagovnih znamk (količinsko, 2015)

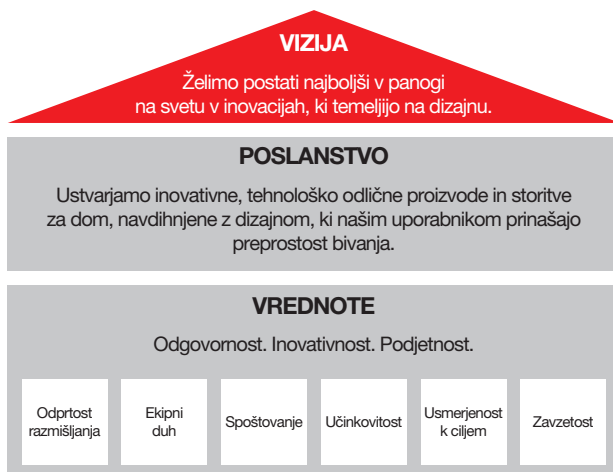


Deleži blagovnih znamk (vrednostno, 2015)



Vizija, poslanstvo, vrednote

Naša vizija je osnovni temelj podjetja. Je naša inspiracija, ki nas navdihuje in vodi do končnega cilja. Osnovna elementa naše vizije temeljita na inovativnosti in dizajnu, kjer imamo močne kompetence. V teh dveh elementih vidimo tudi ključne konkurenčne prednosti, zato nas naša vizija navdihuje in motivira za doseganje ambiciozno zastavljenih ciljev.



Poslovni model

Poslovni model Skupine Gorenje temelji na poslovni odličnosti, prežema ga naša korporacijska kultura, ki se izraža v naših vrednotah, pravilih in vedenju.

Naše temeljno poslanstvo je trajno ustvarjanje vrednosti za delničarje, zaposlene in stranke.

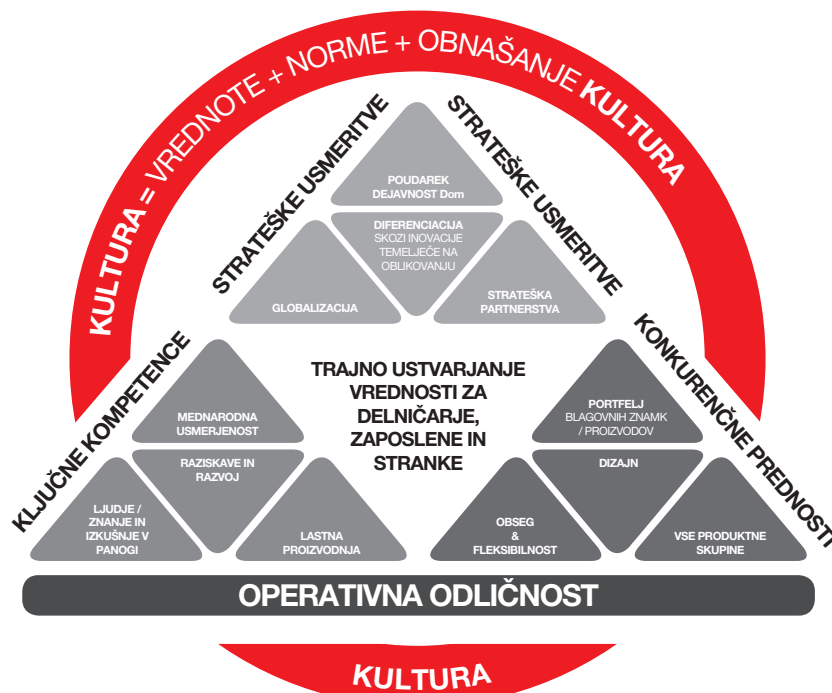
Pri izpolnjevanju poslanstva sledimo našim strateškim usmeritvam. Osredotočamo se na temeljno dejavnost izdelkov za dom, kjer naša razlikovalnost sloni na inovacijah, temelječih na elementih oblikovanja: estetiki, ergonomiji in uporabniku prijaznem upravljanju.

Rast bomo ustvarjali predvsem na trgih izven Evrope. Strateška partnerstva nameravamo sklepati s ciljem, da bomo s sinergijami izkoristili konkurenčne prednosti in ustvarili pozitivne učinke za vse deležnike Skupine Gorenje.

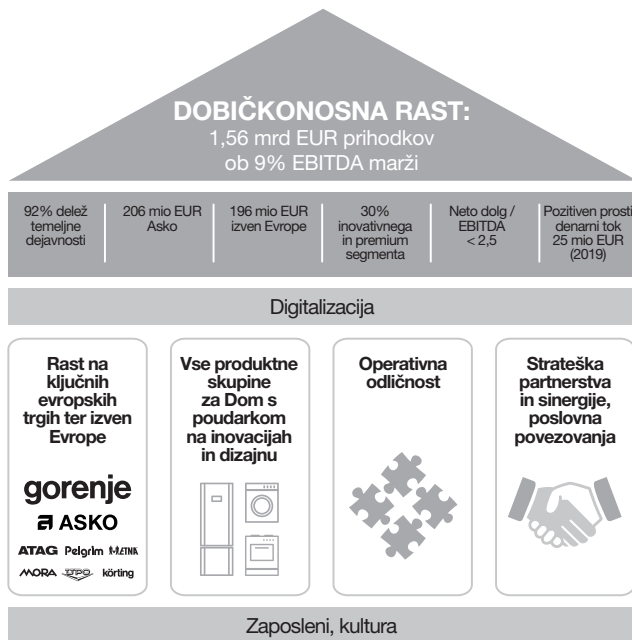
Zavedamo se, da so naše bogastvo zaposleni, ki imajo bogata znanja in izkušnje v panogi gospodinjskih aparatov in močne kompetence na področju raziskav in razvoja. Z upravljanjem lastnih proizvodnih kapacitet vplivamo na pomemben člen naše vrednostne verige. Že več kot 50 let širimo prodajno mrežo po vsem svetu in sledimo trendom globalne ekonomije.

Na temelju naših kompetenc so naše konkurenčne prednosti v vrhunsko oblikovanih izdelkih v vseh produktnih skupinah gospodinjskih aparatov ter v skrbno preiščenem portfelju blagovnih znamk in izdelkov, ki pokrivajo različne tržne segmente. Pomembno je, da nam velikost omogoča prožnost in odzivnost, hkrati pa tudi ekonomijo obsega.

V naši zreli panogi s presežnimi kapacitetami je obvladovanje stroškov, tako materiala, dela, kot storitev, ključnega pomena. Delujemo v smeri operativne odličnosti z izboljšavami na področju obvladovanja procesov in ključnih projektov.



Strateški načrt 2016-2020



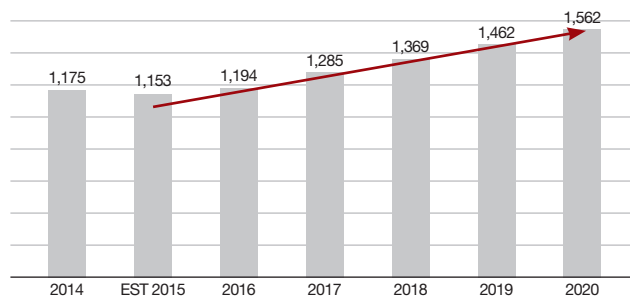
Naš krovni cilj je dobičkonosna rast, s katero želimo doseči 1,56 milijarde EUR prihodkov v letu 2020, ob doseganju 9% EBITDA marže, in sicer:

- Z osredotočenostjo na temeljno dejavnost (Dom), s katero bomo leta 2020 ustvarili 92% vseh prihodkov.
- Podvojili bomo prodajo v najvišjih cenovnih segmentih in v prekomorskih državah.
- S trženjem premijske blagovne znamke Asko, s katero bomo podvojili prihodke, tako da bodo leta 2020 dosegli 206 mio EUR.
- S širitvijo prodaje na trge izven Evrope bomo v letu 2020 dosegli 196 mio EUR prihodkov.
- Z osredotočenostjo na premijski segment, ki bo leta 2020 znašal 30% vse prodaje.
- Ob hkratnem izboljšanju kazalnika razmerja med neto zadolženostjo in EBITDA, ki bo leta 2020 znašalo največ 2,5.
- Ob doseganju prostega denarnega toka v višini 20 mio EUR v letu 2019.
- Z vsemi aktivnostmi v okviru strateškega načrta bomo dosegali stabilno rast dobička iz poslovanja, ki bo leta 2020 presegel 70 mio EUR (4,5% EBIT marže).

Ključni cilji

1,56 milijarde prihodkov v letu 2020

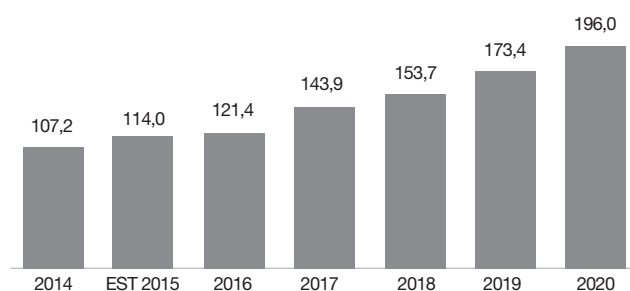
Do leta 2020 pričakujemo v Skupini Gorenje prihodke v višini 1,562 mrd EUR. Glede na oceno prihodkov leta 2015 to pomeni več kot 35% povečanje prihodkov (utežena povprečna letna rast CAGR 2020-EST2015 +6,2%).



Prihodki od prodaje Skupine Gorenje (brez dezinvestirane Ekologije) v milijardah EUR

Podvojitev prihodkov v prekomorskih državah na 196 mio EUR v letu 2020

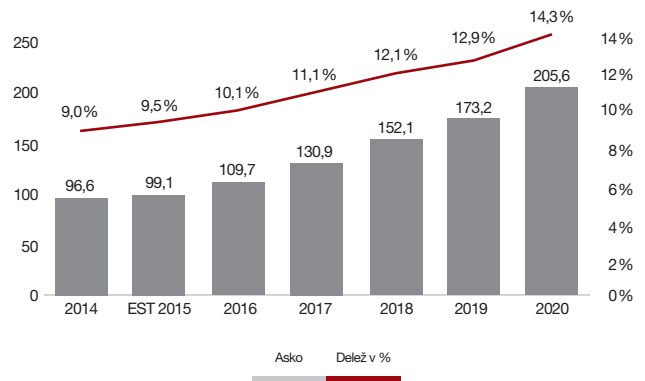
- Delež prodaje zunaj Evrope se bo približal 14% celotne prodaje področja Dom, kar je pomembno zaradi zmanjševanja odvisnosti od evropskih trgov



Prihodki od prodaje izven Evrope (mio EUR)

Krepitev prodaje pod premijsko blagovno znamko Asko

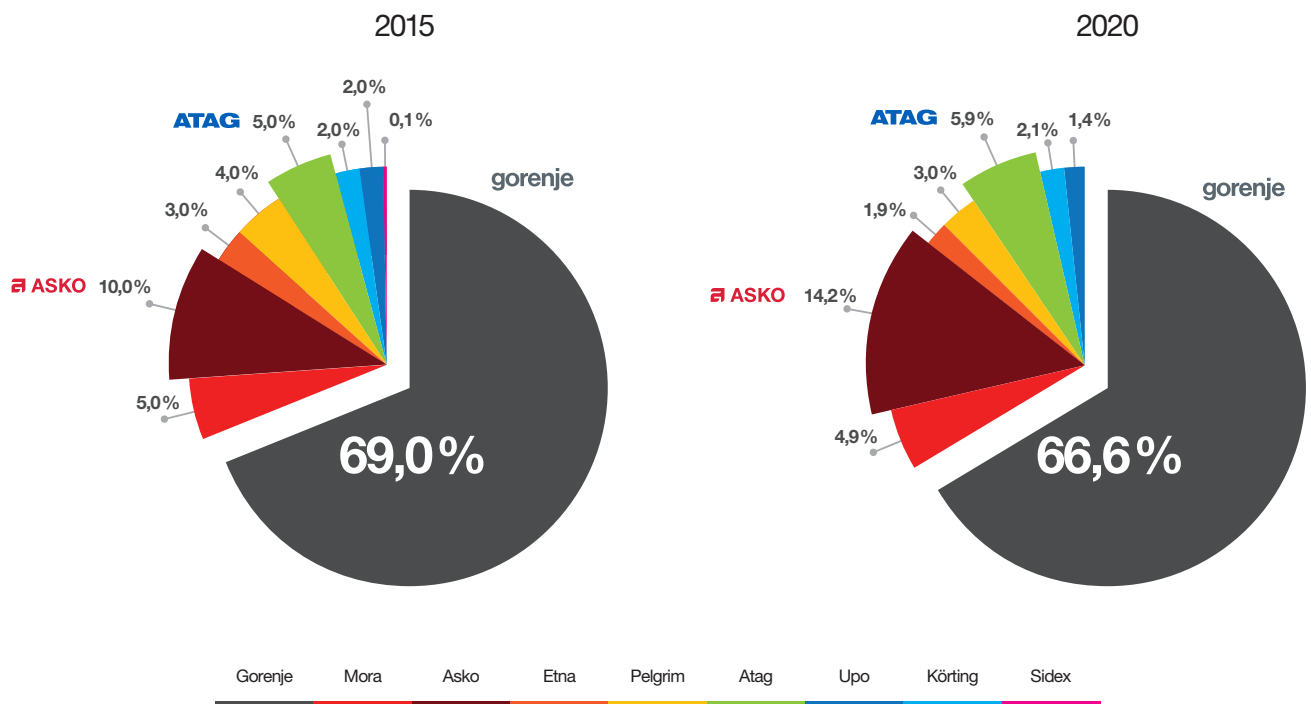
V prihodnjih letih bomo prodajo pod premijsko blagovno znamko Asko podvojili. Položaj znamke se bo krepil v Avstraliji, ZDA, Skandinaviji, Rusiji ter na izbranih trgih Azije in Bližnjega vzhoda. Rast Aska ima pomemben vpliv na dobičkonosnost Skupine Gorenje.



Rast prihodkov (mio EUR) in rast deleža v dejavnosti Dom (%)

Podvojitev prodaje v inovativnem in premijskem segmentu,

kjer smo prisotni z blagovnimi znamkami Asko, Atag in oblikovalskimi linijami Gorenje, na 30% celotne prodaje



Trdni temelji za nadaljnji razvoj Skupine Gorenje

V Skupini Gorenje imamo znanje in izkušnje v panogi gospodinjskih aparatov.

Naša konkurenčna prednost je oblikovanje.

Ponujamo celovito paleto gospodinjskih aparatov v vseh cenovnih razredih. Imamo lastne proizvodne kapacitete na področju Evrope.

Razvoj v Skupini Gorenje

V letu 2015 smo postavili razvojne kompetenčne centre za posamezne produktne kategorije.

Na področju raziskav in razvoja je zaposlenih 360 sodelavcev iz različnih držav, ki sodelujejo v mednarodnih timih.

Vsi razvojni centri sodelujejo z mednarodnimi institucijami, centri znanja in odličnosti ter drugimi izobraževalnimi in raziskovalnimi institucijami.



Proizvodnja gospodinjskih aparatov

Potem, ko smo v letih 2012 in 2013 izvedli strateške selitve proizvodnje s Švedske v Slovenijo, Finske na Češko in Slovenije v Srbijo, je bilo leto 2014 leto konsolidacije proizvodnih lokacij.

V Sloveniji bomo razvijali predvsem izdelke z visoko dodano vrednostjo: kuhalne aparate, pomivalne stroje ter zahtevnejše pralne in sušilne stroje. Na Češkem bomo proizvajali predvsem samostojne štedilnike, v Srbiji bomo še naprej razvijali hladilne in

zamrzovalne aparate, grelnike vode ter pralne in sušilne stroje za nižje cenovne segmente. V letu 2020 naj bi slovenska proizvodnja še vedno predstavljala 50%.



Široko razvejana prodajna mreža

Skupina Gorenje ima premišljeno načrtovano prodajno mrežo, ki jo bo v prihodnje širila zunaj Evrope, s poudarkom na trgih z velikim potencialom rasti.

Najpomembnejši trgi v tej regiji bodo Avstralija, ZDA, Azija, Bližnji Vzhod in Latinska Amerika. Še vedno bomo krepili deleže v Nemčiji, državah Beneluksa, Skandinaviji in ostalih zahodnoevropskih trgih, pa tudi v Vzhodni in Centralni Evropi.



Blagovne znamke Skupine Gorenje

Skupina Gorenje ima dve globalni blagovni znamki, s katerima ponujamo celotno paleto aparatov za dom: štedilnike, pečice, kuhalne plošče, nape, hladilnike, zamrzovalnike, pralne in sušilne stroje, pomivalne stroje, male gospodinjske aparate, grelnike vode, toplotne črpalke in klimatske naprave. Osrednja globalna blagovna znamka je Gorenje, ki je osredotočena na zgornji srednji cenovni razred. Blagovno znamko Asko smo pozicionirali kot globalno blagovno znamko za višji cenovni razred. Poleg navedenih imamo še šest lokalnih blagovnih znamk, s katerimi pokrivamo vse cenovne segmente.

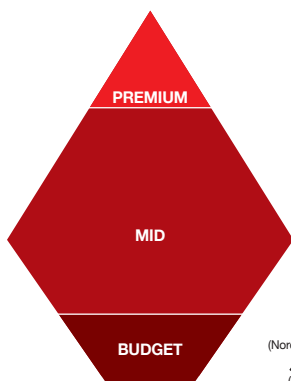
Z razvojem močne centralne funkcije marketinga bomo povečevali vlaganja v promocijske aktivnosti, hkrati pa okrepili trženjske in potrošniške raziskave.

Močno bomo pospešili aktivnosti na digitalnem marketingu in vse projekte digitalne transformacije.

GLOBALNI ZNAMKI

ASKO

gorenje



LOKALNE ZNAMKE

ATAG
(Beneluks)

Pelgrim
(Beneluks)

UPO
(Nordijske države)
MORA
(V Evropi)

MAZNA
(Beneluks)
körtling
(JV Evropa)

Zaposleni in korporacijska kultura

Z zgledom širimo kulturo med vse zaposlene. S premišljeno vpekljavo kulture v izobraževanje zaposlenih, razvoj kadrov in menedžmenta v mednarodnem poslovnem okolju ter s programi interne komunikacije širimo naše zavedanje in prepričanja o tem, kaj v Gorenju cenimo in nagradujemo.

Znotraj celotne Skupine spodbujamo mobilnost, inovativnost in ekipni duh ter zaposlene opremljamo s praktičnimi izkušnjami za delo v timih in s potrebnimi znanji za delo v različnih državah v okviru programov Korporativne univerze Gorenja, ki združuje Managersko akademijo, Mednarodno poslovno akademijo, izobraževanja za poslovodstvo ter od letos tudi Kreativno akademijo.

Tudi standardi in pravila, ki si jih postavljamo in jih spoštujemo, podpirajo naše vrednote in kulturo.

Kultura je vezivno tkivo Skupine Gorenje, ki določa naš odnos drug do drugega, do naših kupcev, lastnikov, poslovnih partnerjev ter do širše družbe in okolja.

Odgovorni smo do ljudi, strank, partnerjev, zaposlenih, delničarjev, družbe in okolja. Spoštujemo predano učinkovitost in usmerjenost k ciljem.

Delujemo v duhu nenehnega izboljševanja. Zato podpiramo **inovativnost**, generiranje novih idej na vseh področjih, odprtost duha in spodbujamo **podjetniško razmišljanje**.

Ostajamo zavezani ključnemu cilju naše korporacije, to je trajno ustvarjanje vrednosti za lastnike, zaposlene, poslovne partnerje ter okolje.

Strateška partnerstva

Odprtost za strateška zavezištva je že več let del strategije Skupine Gorenje, bodisi v obliki industrijskih partnerstev ali kapital-skih povezav z mednarodnimi korporacijami iz panoge gospodinjskih aparatov. V panogi z močno ekonomijo obsega, tako v razvoju kot v operacijah in drugih poslovnih funkcijah, lahko strateška zavezištva v različnih oblikah ustvarjajo poslovne koristi za vse partnerje in izboljšajo dolgoročno mednarodno konkurenčnost Skupine Gorenje.

Sodelujemo s številnimi uglednimi proizvajalci gospodinjskih aparatov, posebnega pomena pa je dolgoročno strateško zavezištvo s korporacijo Panasonic. Gre tako za kapitalsko povezovanje, sodelovanje pri skupnih projektih kot tudi poslovno sodelovanje, kjer v Gorenju vsako leto podvojimo obseg prihodkov.