



Ekonomická kríza 2008

Výsledky prieskumu Ernst & Young

Tomáš Osuský

Január, 2009

Kde sa dnes nachádzame?

•Turbulentné časy

-Doslovne všetky oblasti ekonomiky budú dotknuté súčasnou ekonomickou a finančnou krízou

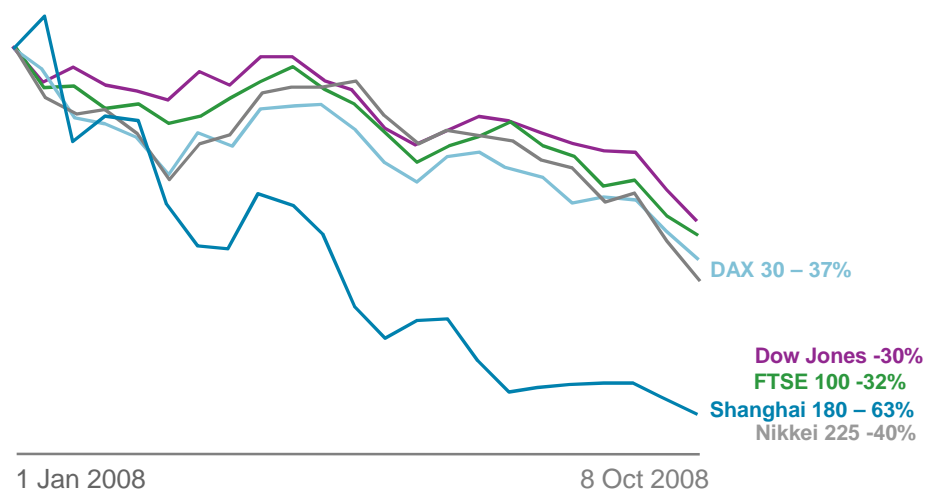
- Nedostatok úverov
- Znižovanie hodnoty spoločností
- Rast bankrotov silných inštitúcií
- Nové neznáme riziká pre podniky a finančné inštitúcie

•Neobvyklé zásahy vlád do ekonomika, množstvo krachujúcich spoločností a „take over“ transakcií

•Obrovská neistota a volatilita

•Konsolidácia priemyselných odvetví

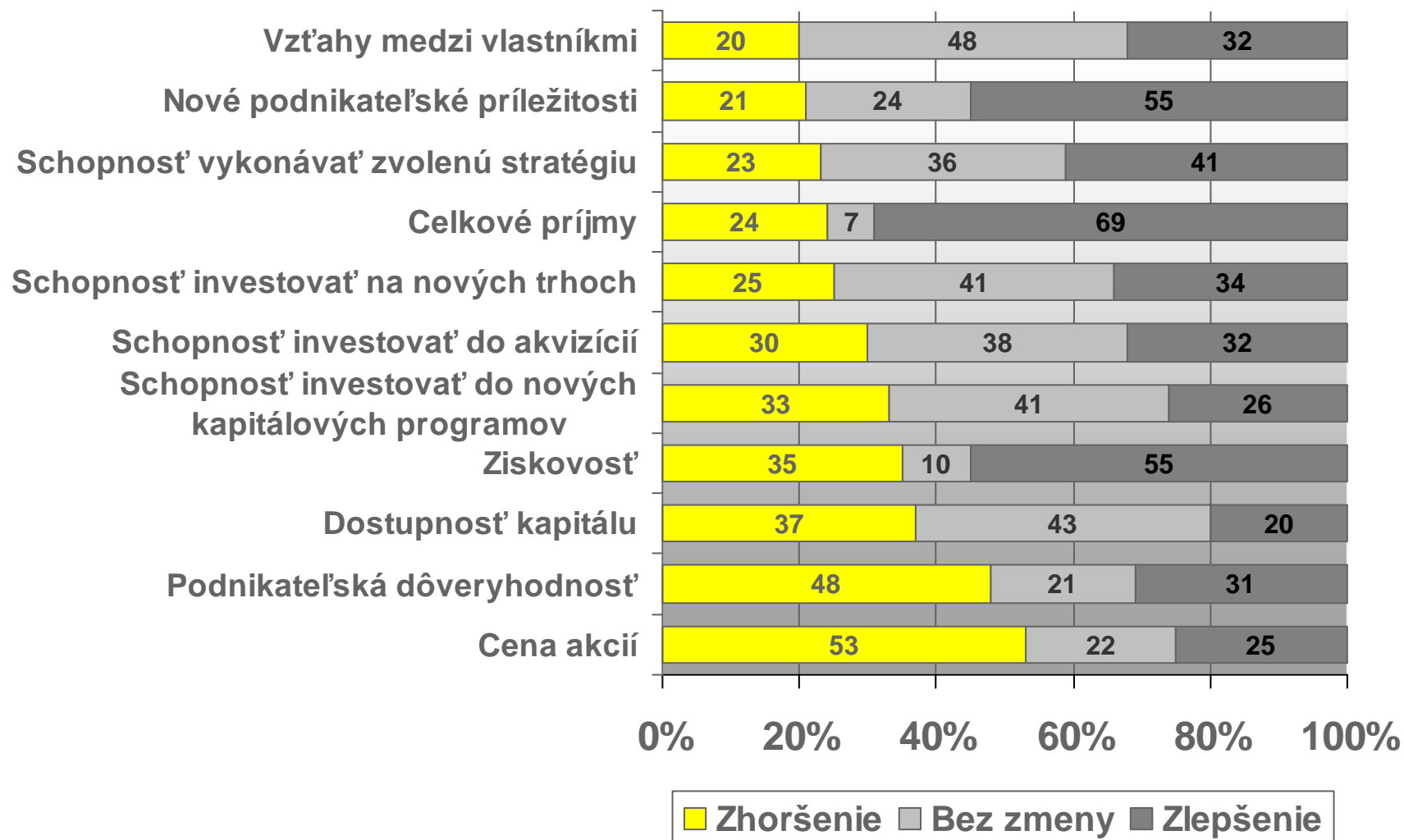
„Stock market“ pád hodnoty akcií



Zásahy do trhovej mechaniky sa snažia zastaviť pád hodnoty podnikových akcií, čo odráža vážnosť pádu dôvery investorov

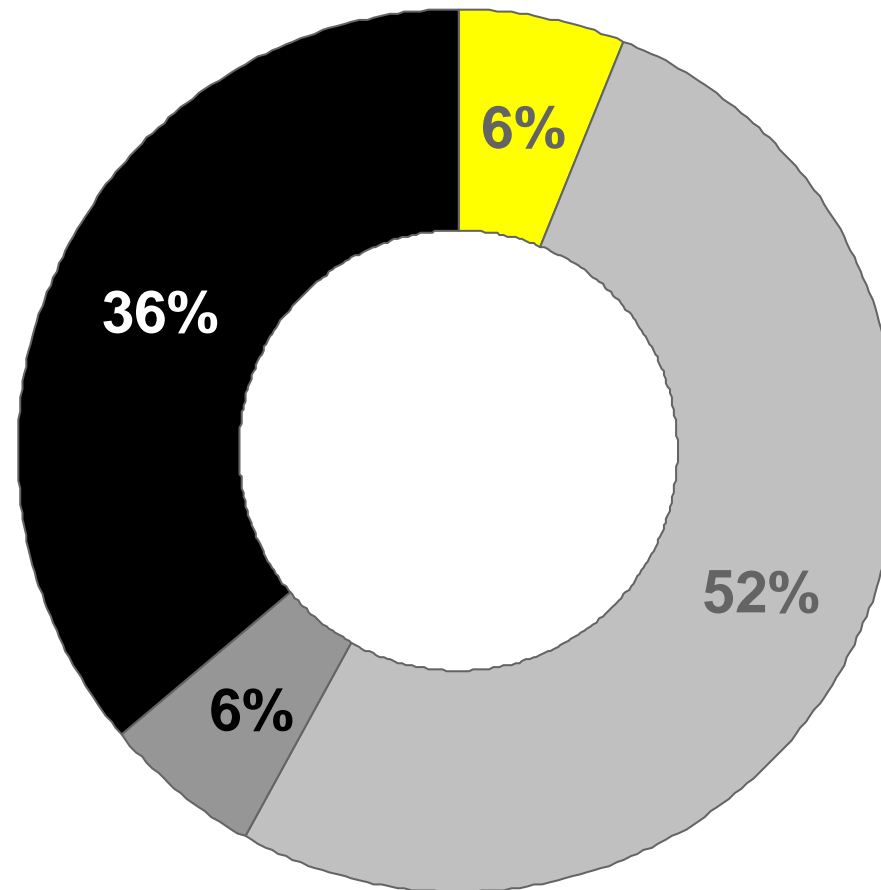
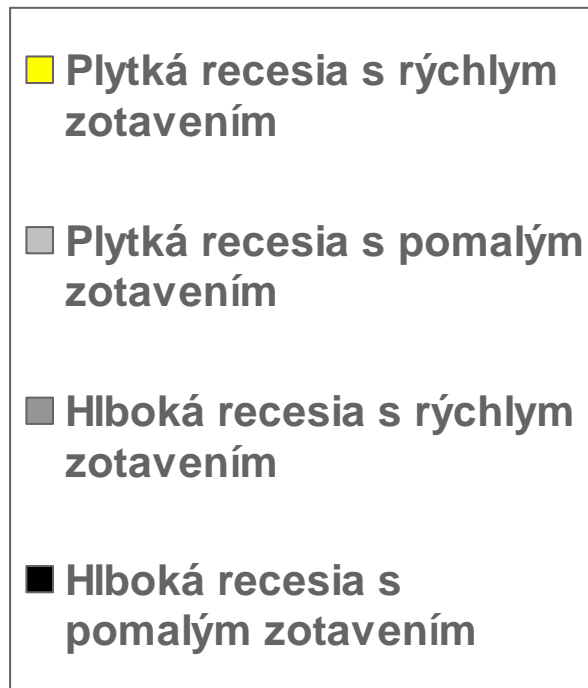
Vplyv recesie na podnikanie a obchod

(Globálny dotazník EY a Economist Intelligence Unit, júl 2008)



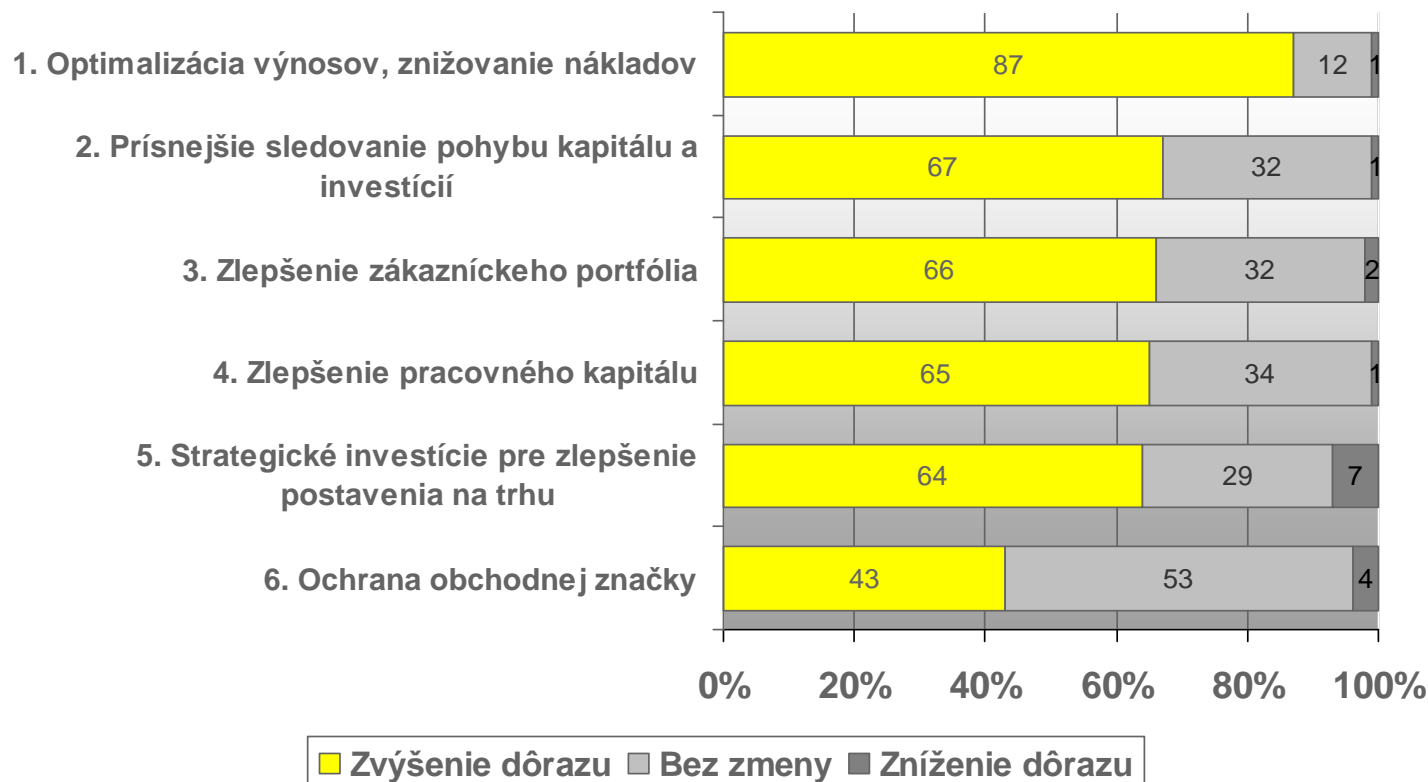
Pomalé zotavenie – očakávanie ďalšieho vývoja súčasnej recesie

(Globálny dotazník EY a Economist Intelligence Unit, júl 2008)



Hlavné aktivity podnikov v recesii na základe vlastnej skúsenosti s recesiou

(Globálny dotazník EY a Economist Intelligence Unit, júl 2008)



Ekonomická kríza a jej dopady na Slovensko

- ▶ Zníženie dopytu v EU, USA a iných pre Slovensko dôležitých trhoch
- ▶ Zníženie priamych zahraničných investícií
- ▶ Zníženie dostupnosti úverov na finančnom trhu

avšak

- ▶ Kríza prichádza v „najsprávnejšom“ čase v „čase neobvyklej konjunktúry“
- ▶ Rok 2009 – očakávaný rast domácej spotreby ako náhrada výpadku globálnych objednávok
- ▶ Vysoká atraktivita pracovnej sily – kvalita a podiel mzdových nákladov
- ▶ Pozitívna obchodná zahraničná bilancia aj napriek poklesu dopytu v EU a USA
- ▶ Prechod na EUR od 1.1.2009

Čomu čelia spoločnosti počas ekonomickej a finančnej krízy?

Bezprecedentné a neobvyklé podmienky v čase ekonomickej a finančnej krízy vytvárajú mnoho jasných výziev a príležitostí pre podnikateľov a spoločnosti

•Strategická oblasť

- Reputácia a značka
- Risk management
- Schopnosť prevádzkovať svoje podnikanie
- Ľudský kapitál - Human capital
- Kapitalizovanie príležitostí

•Finančná oblasť

- Likvidita spoločností
- Férové účtovníctvo - Fair value accounting
- Hodnota majetku - Asset valuation
- Dlhový manažment
- Counterparty exposure
- Plánovanie platenia daní

Bezprecedentné udalosti...

- Commerzbank agrees to buy Dresdner for US\$14.4bn
- US government places Fannie Mae and Freddie Mac, into conservatorship
- Bank of America agrees to acquire Merrill Lynch for US\$50bn
- Lehman Brothers files bankruptcy.
- US government injects US\$85bn into AIG.
- Lloyds TSB agrees to buy HBOS for £12.0bn
- Mitsubishi UFJ Financial Group agrees to acquire 20% of Morgan Stanley's common stock for up to US\$8.5bn
- JP Morgan Chase agrees to acquire Washington Mutual Bank for US\$1.9bn
- Citigroup agrees to acquire Wachovia for US\$2.2bn
- Governments of the Netherlands, Belgium and Luxembourg inject €11.2bn into Fortis
- Germany's Hypo Real Estate Holding secures a US\$51bn credit facility
- Icelandic government injects €500m into Glitner Bank
- UK government nationalizes Bradford & Bingley, assuming US\$78bn in debt.
- Governments of France and Belgium inject US\$9.2bn into Dexia
- Government of Ireland proposes a 2-year bailout of several Irish banks
- US government approves US\$700bn financial rescue plan
- The Netherlands government nationalizes Dutch portion of Fortis Bank for €16.8bn
- Wells Fargo announces US\$15.1bn to acquire Wachovia Bank
- German government agrees to guarantee all private German Bank accounts at a combined estimate of €56bn
- BNP agrees to acquire Belgium and Luxembourg portion of Fortis for US €14.5bn
- Russian government injects US\$37bn in long term loans into state controlled banks
- Government of Iceland nationalizes Landsbanki

Postoj spoločností k strategickým záležitostiam v čase krízy

•Reputácia a značka

- Ohodnotenie a mitigácia všetkých rizík, ktoré ohrozujú reputáciu spoločnosti alebo ohrozenia postavenia značky
- Proaktívna komunikácia vlastníkom spoločnosti o vykonávaných aktivitách smerom na zachovanie reputácie a postavenia značky na znovu získanie dôvery vlastníkov

•Risk management

- Vykonanie obsiahleho ohodnotenia všetkých dôležitých rizík a ich pokrytie v súčasnom prostredí
- Validovanie odmeňovacieho systému spoločnosti a uistenie sa o jeho spravodlivom základe
- Zabezpečiť, aby vrcholový manažment a vrcholné orgány spoločností plne participovali na ohodnotení rizík podniku
- Zabezpečiť internú komunikáciu skrz spoločnosť ohľadom prijatých opatrení na zníženie rizík v podniku a vysvetlenie prijatých opatrení

•Schopnosť prevádzkovať svoje podnikanie

- Review plného dodávateľského reťazca a vzťahov s ostatnými tretími stranami
- Identifikácia, ohodnotenie a reštrukturalizácia toxických a nepotrebných assetov a prevádzok
- Akcelerácia a realizácia aktivít potrebných na znižovanie finančných prevádzkových nárokov (napr. Shared Service Centrum, Proces optimizácia, Process improvement, atď.)

•Ľudský kapitál - Human capital

- Ochrana a rozvoj strategických, talentovaných ľudských zdrojov
- Proaktívna interná komunikácia so zamestnancami o prijatých opatreniach na znovu vybudovanie alebo prehlbovanie dôvery pracovníkov s manažmentom
- Ohodnotiť riziko potencionálnych problémov v oblasti ľudských zdrojov – penzijné fondy

•Kapitalizácia príležitostí

- Ohodnotenie konkurenčného prostredia, SWOT analýza priamej a nepriamej konkurencie
- Vyhodnotiť potenciál na akvizície
- Prehodnotenie strategického plánu spoločnosti a prepracovanie business modelov
- Využiť príležitosť na získanie mladých talentov na pracovnom trhu práce
- Prejednať dodávateľske kontrakty a získať lepšie podmienky u svojich odberateľov a dodávateľov
- Vyhodnotiť pozitívne aspekty ekonomickej krízy na podnikanie: zvýšená dostupnosť pracovných síl, dočasné zníženie cien nehnuteľností, energií, rôznych komodít

Spoločnosti rozpoznali, že je teraz, v čase krízy, čas myslieť o krátkodobých aj dlhodobých cieľoch. „Top agendou“ spoločností sa stávajú strategické záležitosti.

Postoj spoločností k finančným záležitostiam v čase krízy

•Likvidita

- Sledovanie a získavanie lepšieho prehľadu o „Cash flow“ a pracovnom kapitálu
- Zabezpečenie dodatočného pracovného kapitálu :
 - Preskúvanie vlastných finančných záväzkov
 - Predaj nevýkonného majetku a prevádzok na zlepšenie likvidity
 - Repatrizácia finančných prostriedkov zahraničných dcérskych, sesterských , materských subjektov
 - Predaj vlastných akcií
 - Zefektívnenie výberu pohľadávok

•Precenenie na reálnu hodnotu (Fair value accounting)

- Monitorovanie pravidiel a usmernení a ich aplikácie v rámci špecifických požiadaviek spoločností
- Zlepšenie informovanosti akcionárov ohľadom zmien v reálnych hodnotách

•Manažment úverov

- Posilnenie manažmentu úverov :
 - Vyjednaním lepších podmienok s veriteľmi alebo dlžníkmi
 - Vyjednaním dlhšej doby splatnosti so svojimi dodávateľmi
 - Ohodnotením možnosti použiť krátkodobý kapitál
- Budovanie transparentného vzťahu s finančnými inštitúciami, analytickými spoločnosťami a ratingovými agentúrami

•Ohodnotenie rizika partnerov

- Agregovanie rizík svojich partnerov na pravidelnej báze za určitých predpokladov
- Ohodnotenie reťazových reakcií potencionálnych rizík partnerov na spoločnosť

•Ocenenie majetku

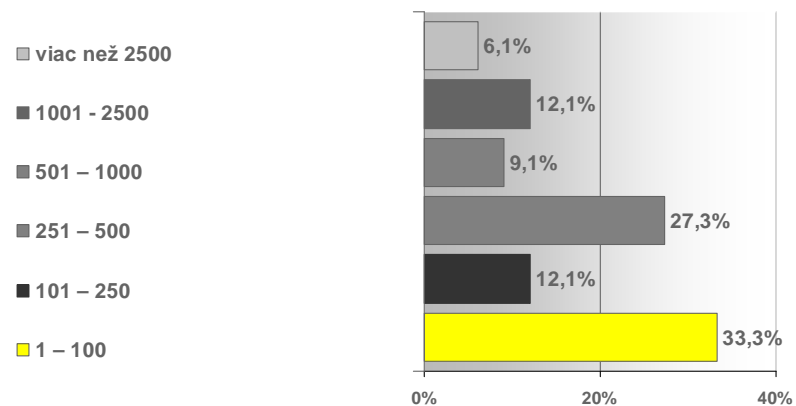
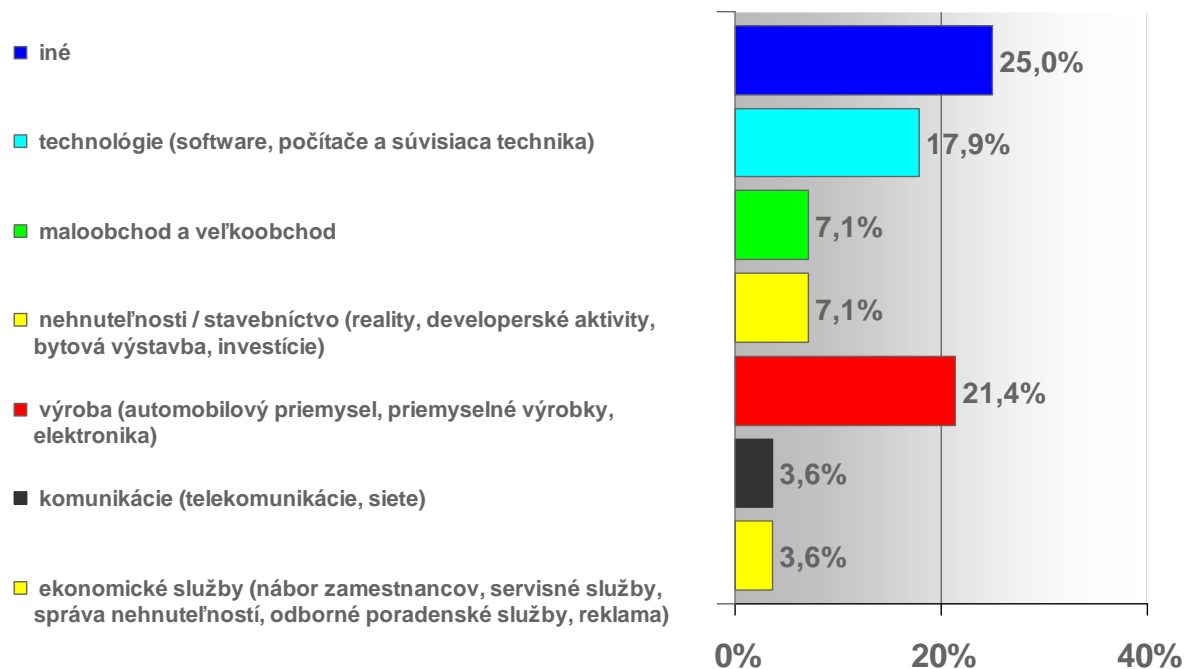
- Určenie hodnoty finančných nástrojov, ktoré sa stáva v čase výpadku „Capital Market“ veľmi obtiažnym
- Ocenenie opravných položiek, včítane „goodwill“, investícií, skladu a pohľadávok
- Využitie daňových a účtovných špecialistov na správne ohodnotenie majetku spoločnosti

•Daňové plánovanie

- Vytvorenie daňovej stratégie za účelom maximalizovania „cash flow“:
 - Minimalizovaním efektívnej sadzby dane
 - Maximalizovaním daňových úspor

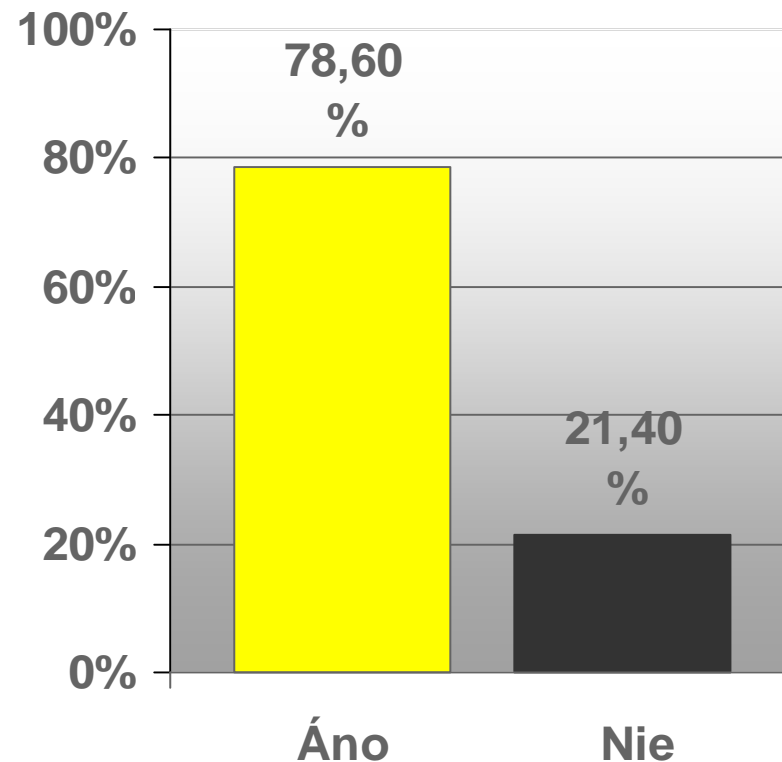
Pohotovosť finančné aktivity v spoločnostiach majú potenciál zlepšiť alebo posilniť finančný stav spoločnosti. To sa stáva potrebnou aktivitou v čase predĺžovaných problémov na svetových trhoch.

Respondenti dotazníka ku konferencii Ekonomická kríza 2008



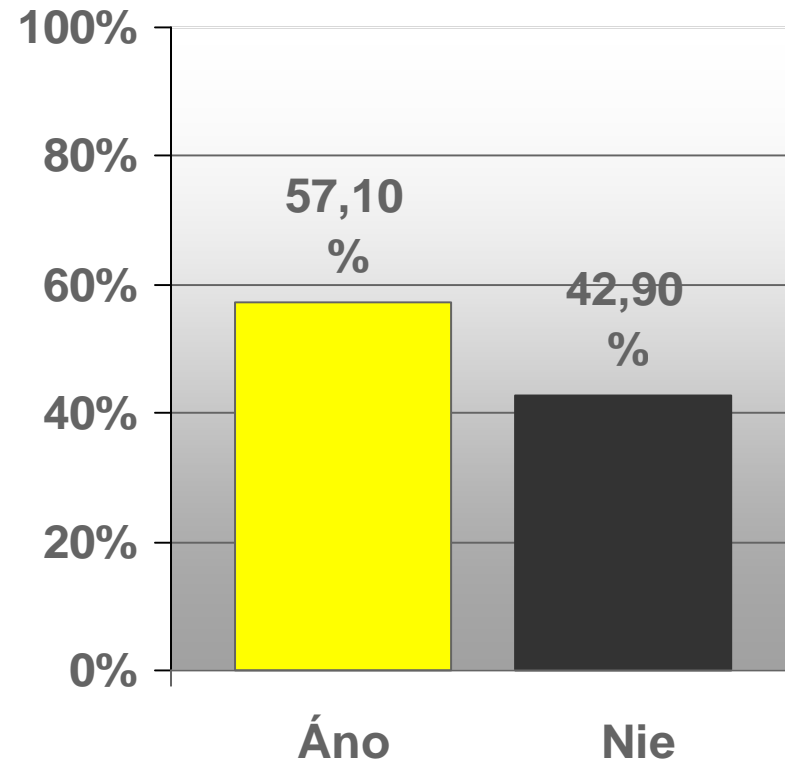
Zaviedli ste už vo Vašej inštitúcii nejaké programy alebo iniciatívy ako odpoveď na očakávané spomalenie rastu ekonomiky?

- ▶ 46,4% respondentov pripravuje špecifické plány na reštrukturalizáciu spoločnosti a zároveň 46,4% respondentov nemá žiadne plány na reštrukturalizáciu
- ▶ 75% spoločností neplánuje „outsourcing“ svojich činností, 57,1% spoločností plánuje insourcing
- ▶ 10,7% spoločností sa plánuje presťahovať



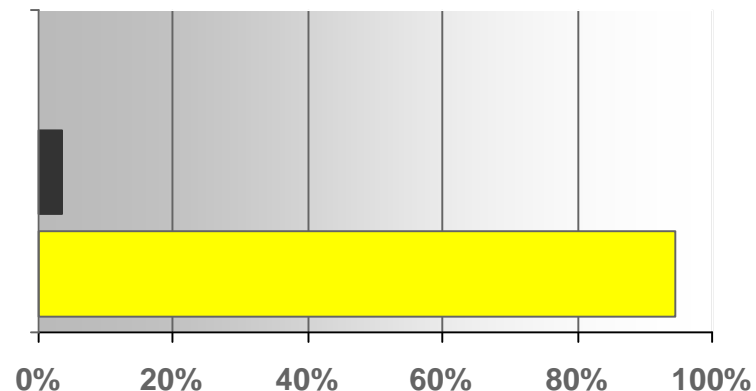
Plánujete investovať do nových technológií?

- ▶ Aj napriek očakávanej ekonomickej kríze, až 57,1% respondentov plánuje investovať do nových technológií
- ▶ 37% respondentov sa rozhodlo používať v svojich prevádzkach lacnejšie komponenty/materiál, avšak 63% spoločností ostáva v svojom pôvodnom nastavení nákladových komponentov



Sú niektoré Vaše úverové alebo investičné vzťahy s bankami zasiahnuté finančnou krízou?

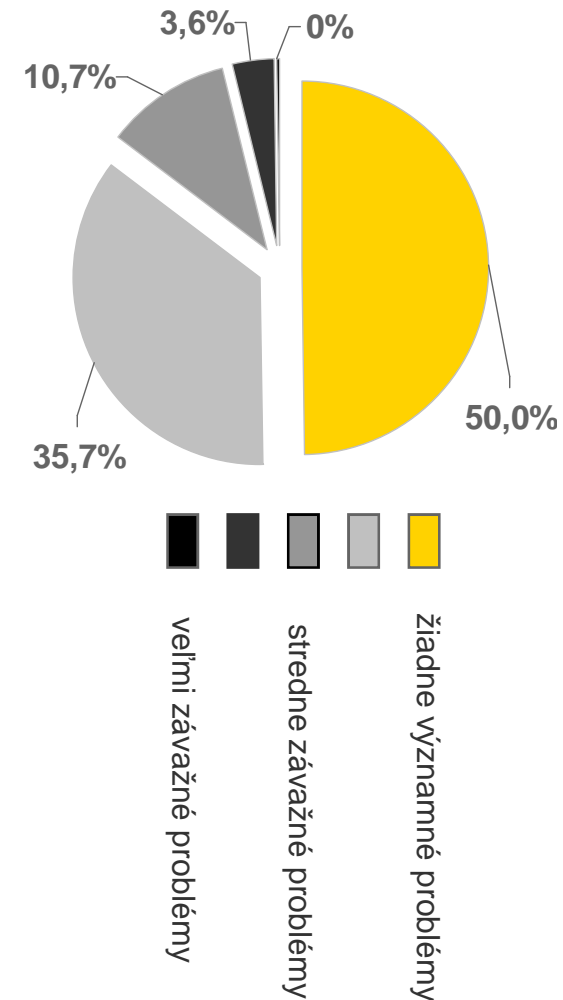
- vzhľadom na vzťahy s našimi bankami sa vyskytlo množstvo závažných problémov, ktoré spôsobili spoločnosti finančné problémy
- vzhľadom na vzťahy s našimi bankami sa vyskytli isté závažné problémy
- vzhľadom na vzťahy s našimi bankami sa nevyskytli žiadne problémy



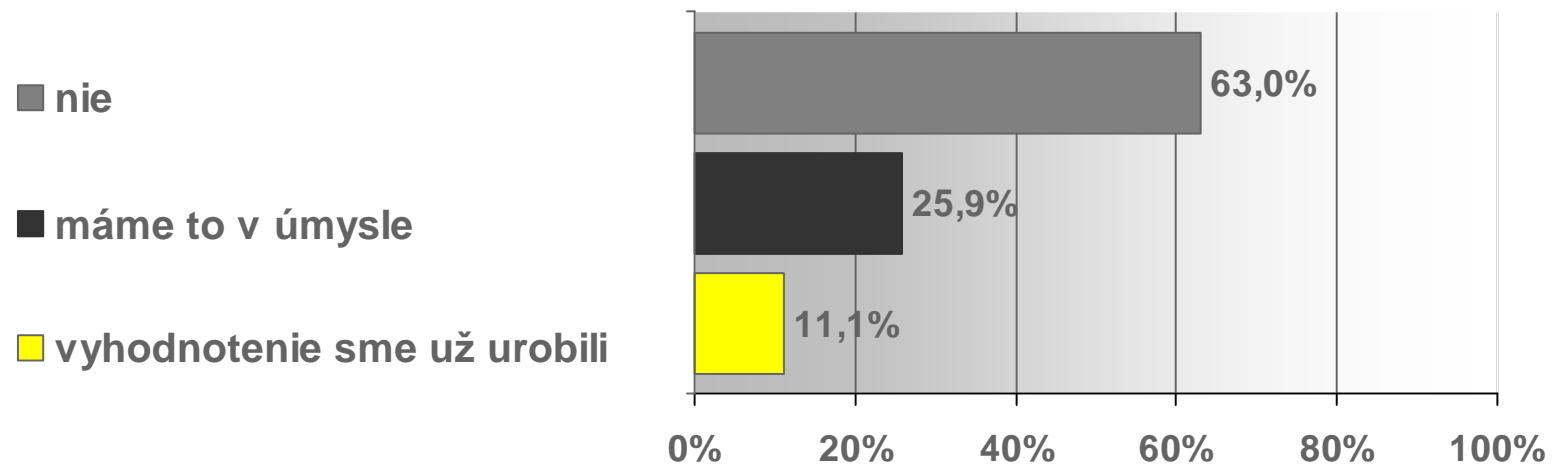
- ▶ Finančný sektor na Slovensku je stabilizovaný o čom svedčí aj 94,6% respondentov, ktorí neidentifikovali žiadne problémy so svojimi bankami
- ▶ Dôsledná a prísna politika NBS a slovenskej legislatívy
- ▶ Konzervatívny manažérsky prístup slovenských bánk

Čelíte v súčasnosti problémom s riadením likvidity, hotovosti a pracovného kapitálu v dôsledku finančnej krízy?

- ▶ 85,7% respondentov nemá žiadne, príp. má nepodstatné problémy s riadením likvidity, hotovosti a pracovného kapitálu v dôsledku finančnej krízy
- ▶ 46,4% respondentov pripravuje alebo už realizovali plány na získanie dodatočného financovania z čoho:
 - ▶ 29,6% prostredníctvom zmien v štruktúre vlastného systému financovania
 - ▶ 57,7% prostredníctvom získania krátkodobých finančných prostriedkov
 - ▶ 50% prostredníctvom na mieru šitých spôsobov financovania s cieľom optimalizovať úverové zaťaženie
 - ▶ Iné zdroje – štrukturálne fondy, grandy, dodatočné financovanie
- ▶ 39,3% respondentov muselo znížiť investičné výdaje z finančného dôvodu

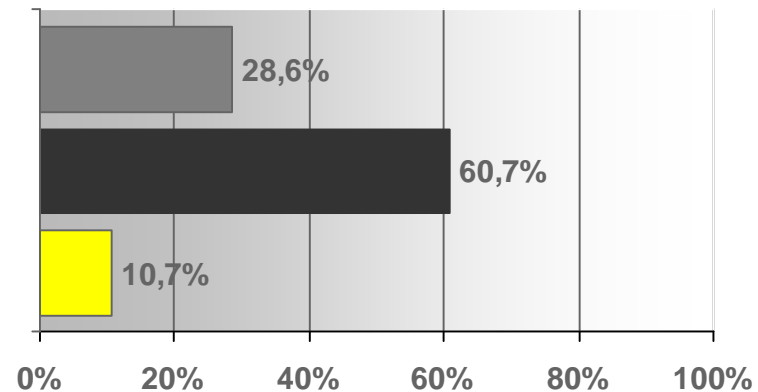


Vyhodnotili ste už zníženie hodnoty majetku (vrátane investícií, zásob a pohľadávok)?



Zaviedli ste plány zníženia nákladov (napr. preorientovaním sa na zdieľané služby, presunutím sa na lacnejšie trhy, transformáciou najdôležitejších procesov) ako odpoveď na finančnú krízu?

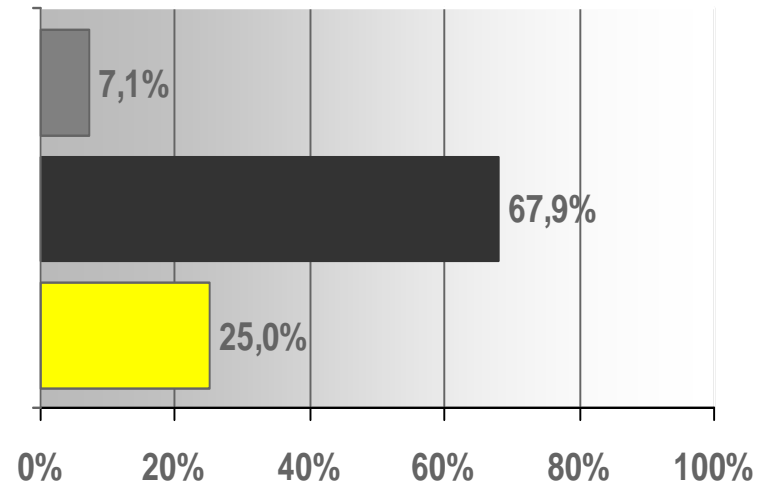
- nezaviedli sme žiadne plány súvisiace s finančnou krízou, týkajúce sa zníženia nákladov
- plány súvisiace s finančnou krízou, týkajúce sa zníženia nákladov, sa pripravujú
- plány súvisiace s finančnou krízou, týkajúce sa zníženia nákladov, sa už realizujú



- ▶ 14,3% respondentov plánuje realizovať významné investície s cieľom znížiť náklady či optimalizovať dodávateľský reťazec (fúzie a akvizície, IT, outsourcing atď.)
- ▶ 37,5% respondentov začalo rokovať o vzťahoch a podmienkach s dodávateľmi s cieľom optimalizovať riadenie hotovosti

Sú niektorí z Vašich hlavných obchodných partnerov v súčasnosti vystavení riziku?

- všetci hlavní obchodní partneri sú vystavení riziku
- niektorí hlavní obchodní partneri sú vystavení riziku
- žiadni hlavní obchodní partneri nie sú vystavení riziku

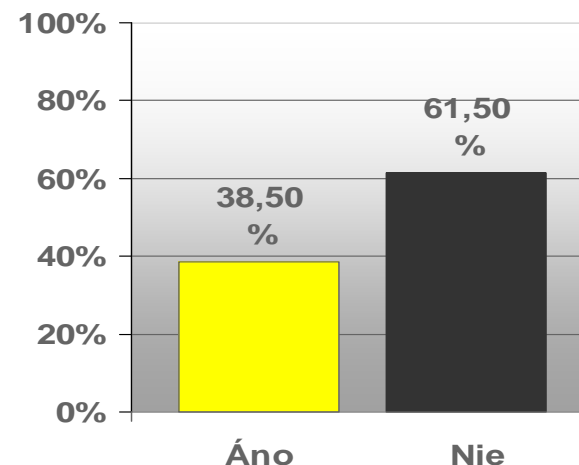


- ▶ 75% respondentov si myslí, že všetci alebo niektorí obchodní partneri sú vystavení riziku
- ▶ 42,9 % respondentov ešte nevykonalo previerku celkového dodávateľského reťazca (vrátane predávajúcich, dodávateľov a zákazníkov) a vplyvu súčasnej krízy na ich schopnosť dodávky

Prináša Vám súčasné prostredie atraktívnejšie akvizičné príležitosti?

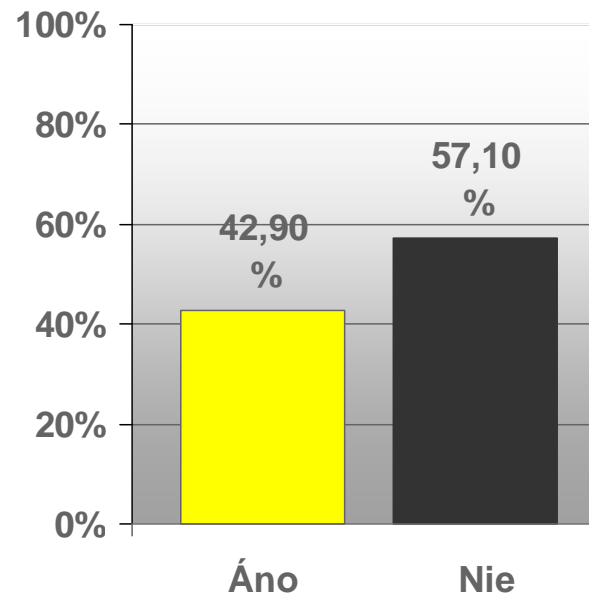
Ak áno, špecifikujte, o akú príležitosť ide:

- ▶ Konsolidácia trhu. Slabšie finančne vybavení konkurenti nebudú môcť realizovať rast v súlade s rastom trhu, resp. budú čeliť problémom s likviditou a tým existenčným problémom.
- ▶ akvizičné možnosti existujú, otázne je financovanie kúpy
- ▶ Lomy



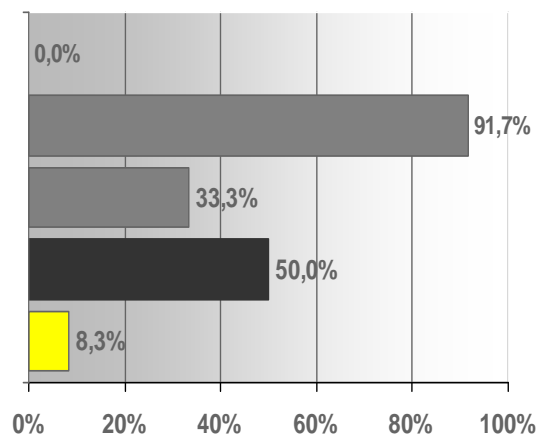
- ▶ 14,3% respondentov pripravuje odpredaj časti spoločnosti z čoho:
 - ▶ 50% s cieľom znížiť dlh spoločnosti
 - ▶ 50% s cieľom odpredať aktíva, ktoré už nie sú kľúčové pre spoločnosť
- ▶ 97% respondentov vníma, že konkurencia čelí podobným problémom
- ▶ 11,5% respondentov muselo odložiť strategickú akvizíciu z dôvodu finančnej krízy a nedostatku financií

Máte v úmysle znížiť počet zamestnancov?

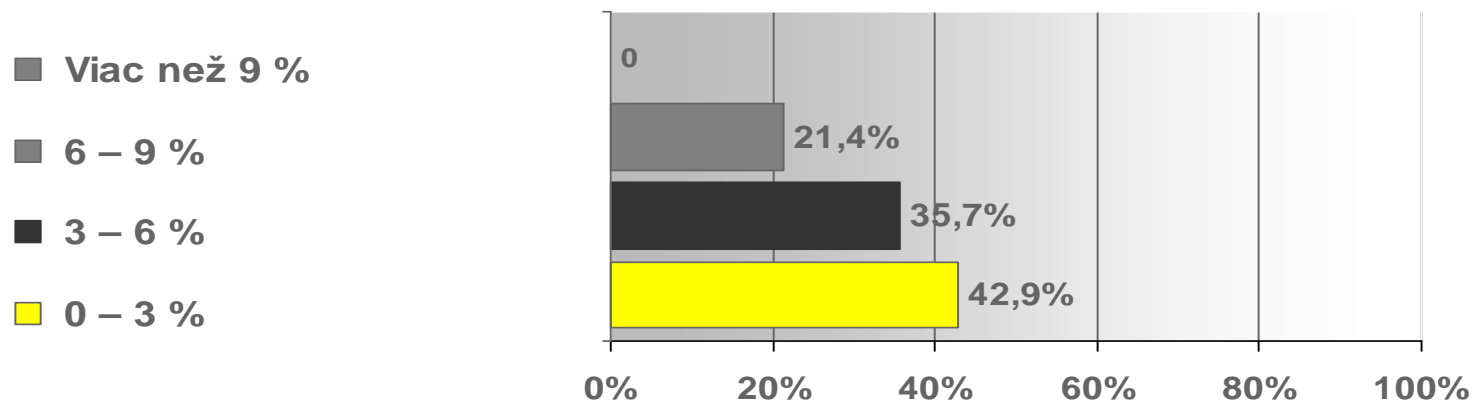


Oblasti zníženia počtu pracovníkov

- Iné
- Všeobecná administratíva (HR, IT atď.)
- Manažment
- Výroba
- Predaj a marketing



Akú úroveň nárastu miezd očakávate za rok 2009?



- ▶ O úprave manažérskeho bonusového systému uvažuje 50% spoločností
- ▶ 84,6% respondentov je presvedčených, že štruktúra odmien je primeraná úrovni finančných zdrojov
- ▶ Iné plány respondentov vzhľadom na reštrukturalizáciu ľudských zdrojov:
 - ▶ Znižovanie stavov externých / agentúrnych pracovníkov, ktorý boli potrební počas vysokého nárastu výroby v roku 2008
 - ▶ Stabilizácia kľúčových pracovníkov a manažérov (od odmeňovanie cez vzdelávanie až po sociálne istoty)

Základné výstupy dotazníka

- ▶ Správanie sa slovenských podnikov v čase ekonomickej krízy je v línii so správaním sa svetových spoločností na základe vlastnej skúsenosti s prechodom cez ťažké ekonomické obdobie
- ▶ Podniky na Slovensku zdravo balansujú medzi strategickými a finančnými plánmi, ktoré majú zabezpečiť čo najbezbolestnejší prechod ekonomickou krízou a zároveň vytvárajú predpoklad silnej pozície na trhu v čase nastupujúcej konjunktúry



Ďakujem za pozornosť

Tomáš Osuský

November 26, 2008

 **ERNST & YOUNG**
Quality In Everything We Do

Diskusia

- ▶ Štátom regulovaná ekonomika vs Voľný trh
- ▶ Šetrenie vs Akcelerácia spotreby