
Ali so recesije priložnost ali nevarnost za trženjski uspeh?

Dr. Andrej Vizjak

Generalni direktor A.T. Kearney Slovenija in Vzhodna Evropa

Obvladovanje in premagovanje tržno finančne krize

Potek in plan

- Kaj se je zgodilo na finančnem trgu?
- Ali bo kriza podobna krizi iz 30-let?
- Kaj se je zgodilo v 30-letih?
- Kako so ravnala podjetja v 30-letih?
- Kako naj ravnajo podjetja danes?

Obvladovanje in premagovanje tržno finančne krize

Potek in plan

- Kaj se je zgodilo na **finančnem trgu**?
- Bo kriza **podobna** krizi **iz 30-tih** let?
- **Kaj** se je zgodilo **v 30-tih** letih?
- **Kako** so ravnala **podjetja v 30-tih** letih?
- Kako naj ravnajo **podjetja danes**?

Kriza vpliva na finančni trg, banke in države v celoti

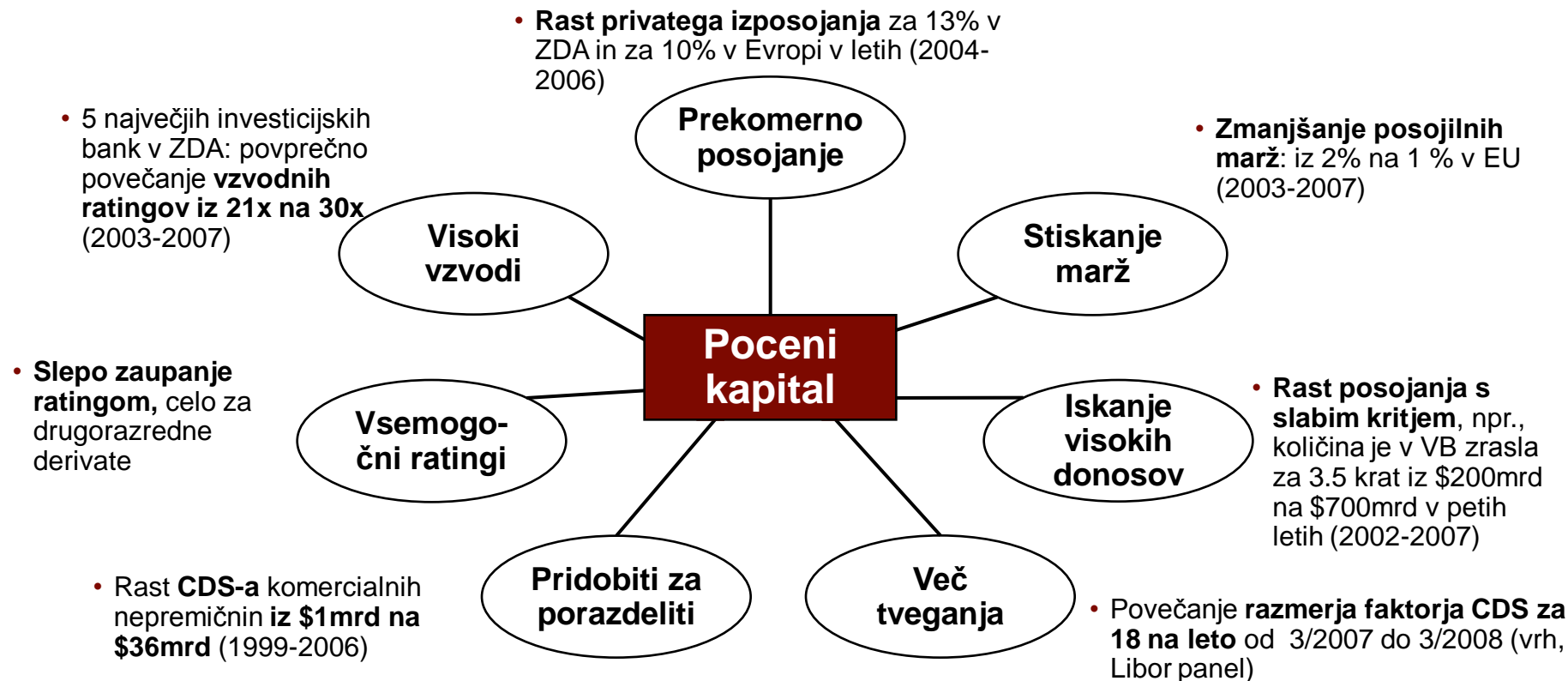
Glavne poteze krize

- Padec borznih tečajev –Dow-indeksa na raven iz leta 1997 in se približa 7.910 točki
- **Občutni padec vrednosti- tržna kapitalizacija pade za 10\$ t v prvih dveh tednih oktobra**
- 6 od 30 največjih bank propade ali pa je nacionaliziranih- RBS, Fortis, Dexia, HBOS, Wachovia, Lloyds TSB
- **3 od petih največjih bank propade , ostanete le dve normalni banki**
- Potrjeni **rešilni paketi v višini \$700 mrd. v ZDA** in približno **\$2,550 mrd. v Evropi**
- Možnost **javne insolvence/** verjetna v **Islandiji** in na **Madžarskem**
- Nekatero **države v recesiji** – Evro območje se skrči za 0.2% (Q1/Q2 2008)

**Popolnoma omajano zaupanje –
ki se še ne opazi zaradi vladnih intervencij**

Več vzrokov za vznemirjenje

Glavni vzroki za vznemirjenje

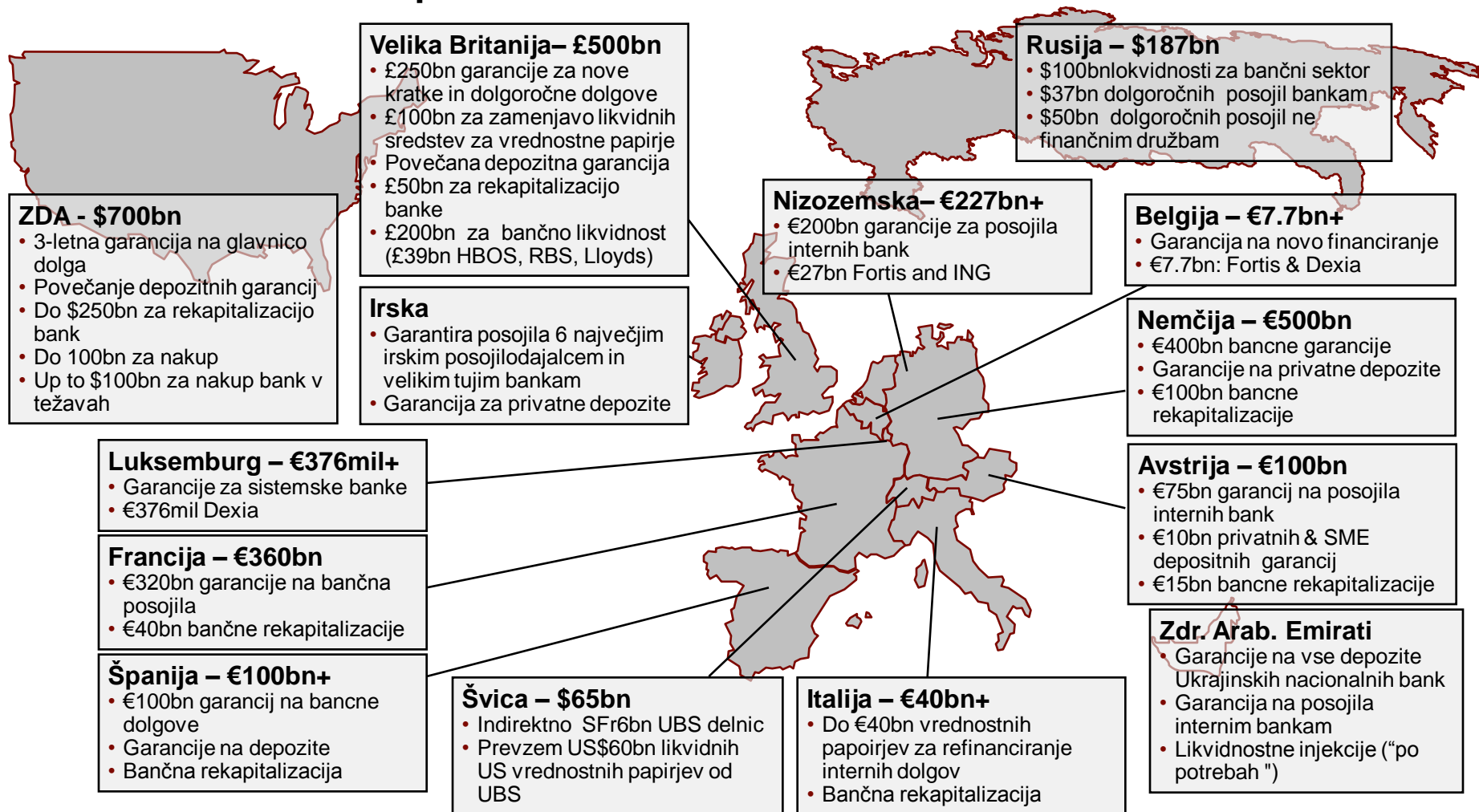


Ko je napačna cenitev tveganja postala očitna, je bilo zaupanje izgubljeno:

- Zavarovanje ABS je padlo za 75% v drugi polovici 2007 in se je ustavilo v 2008
- Zavarovanje navadnega dolga je padlo za 75% v 2008

Izjemne dejavnosti za revitalizacije finančnega trga

Mednarodni reševalni paketi



Toda ali je kriza že premagana?

Scenariji krize

Ostanki vznemirjenja

- Prisilna prodaja varnostnih fondov za pokritje Hedge fondov – prisiljena prodaja za pokritje 15-20% primanjkljaja v Q4 2007; Trilijoni evrov trzne kapitalizacije lahko propade (naložbe pod sedanjim vodstvom so se skrčile iz \$800mrd na višku v 2000 na \$200mrd in 2008)
- Vrednotenje nepremičnin – padec med 5-12% in H1 2008; najnižja točka v 2009 poraste le za faktor 7.5 od marca 07 do marca 08
- Kritično je preživetje enolinijskih zavarovalnic zaradi odvisnosti velikoprodajnega trga (razširi se za faktor 7.5 od marca 07 do marca 08)
- Pakt stabilnosti je na višku proračunskega primanjkljaja (3% BDP-ja) in postane izziv na (Irskem, v Franciji in Italiji)
- Nevarna divergenca : 70bp delte se razširi italijanski dolg nad nemškimi vladnim dolgom

Razvoj evra

- Vrnitev protekcionizma kot v letih 1930/1931 – malo verjetno
- Se vedno, WTO ni dovolj oskrbljena, da nadzoruje izvozne akcije
- Zakoni omejujejo investicije in omogočajo razširitev vladnega nadzorstva v strateške naložbe v 11 velikih ekonomij (40% od pritokov direktnih tujih investicij v 2006)

Težnja k protekcionizmu

Svetovna rast

- Padec rasti v državah v razvoju se poveča – 2009 evro-območja BDP rast za samo 0.2%; počasno okrevanje glede na pretekle standarde
- Globalna rast se iz skromnih 5% v 2007 upočasni na 3% v 2009 (najmanjša od 2002)

Vladna zadolženost

- Inflacija je na najvišji stopnji od 1990tih let dalje; napoved za 4% za razvijajoče ekonomije in premik na dvomestne številke v rastočih gospodarstvih
- Dežele z vladno zadolženostjo 100% + BDP, ki se multiplicira
- Nadaljnji padec valut (2008: S. Afrika -31%; Indija -20%; Madžarska -19%)

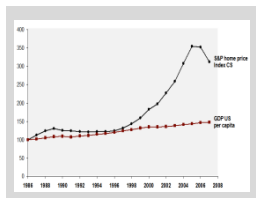
Obvladovanje in premagovanje tržno finančne krize

Potek in plan

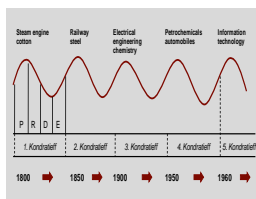
- Kaj se je zgodilo na **finančnem trgu**?
- Bo kriza **podobna** krizi **iz 30-tih** let?
- **Kaj** se je zgodilo **v 30-tih** letih?
- **Kako** so ravnala **podjetja v 30-tih** letih?
- Kako naj ravnajo **podjetja danes**?

Ali kriza lahko postane tako resna kot je bila kriza v 30-tih letih

Razlogi



Masivno vznemirjenje



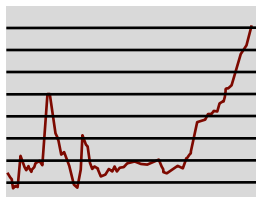
Kondratieffovi krogi



Uvozno /izvozna neravnovesja

	USA	Germany, Europe
1924 - 1936
To-day

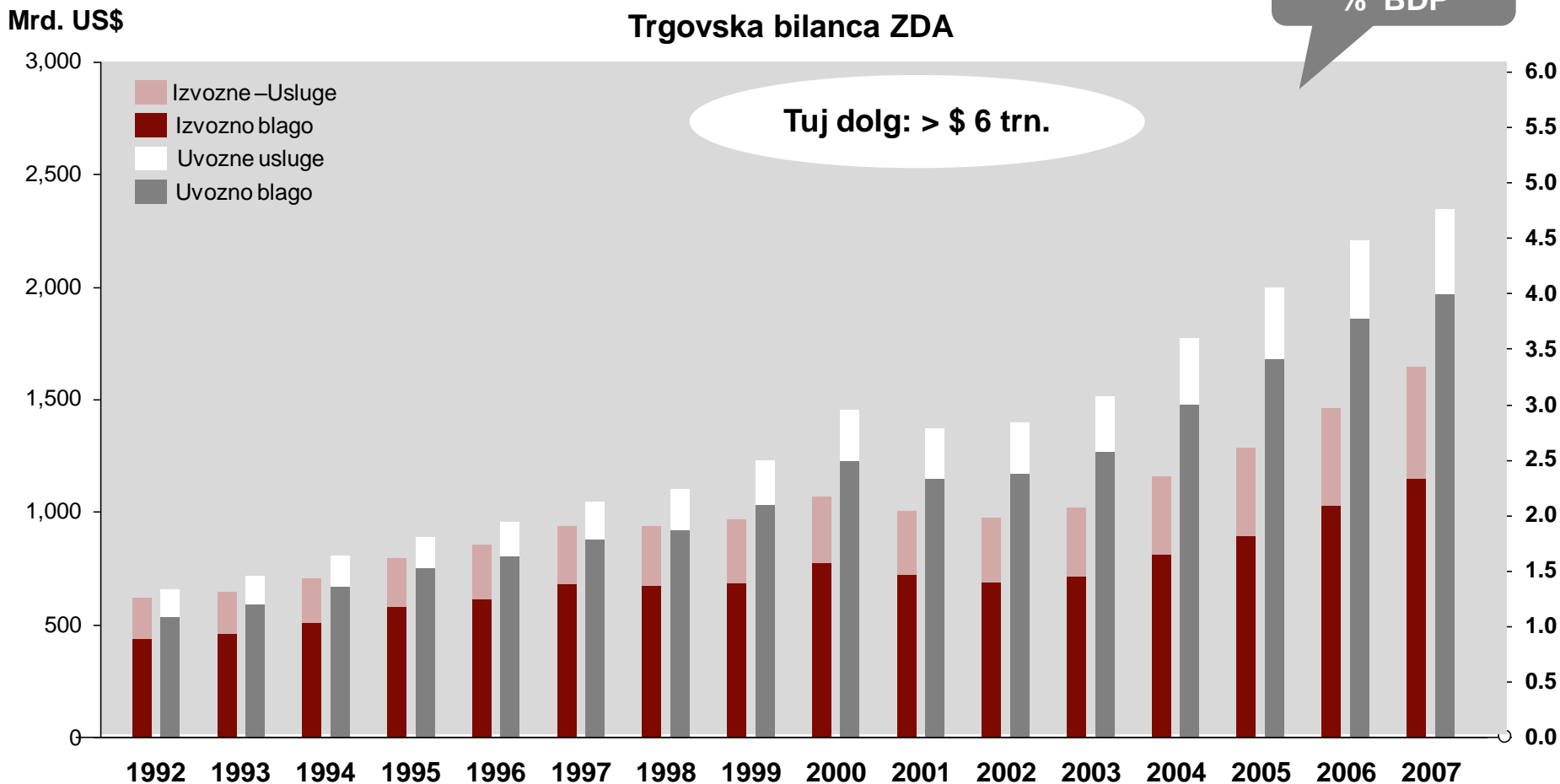
Podobni politični odzivi



Masivni dolgovi

US deluje že nekaj let z tržnim primanjkljajem >5% BDP

Uvozno/izvozno neravnovesje



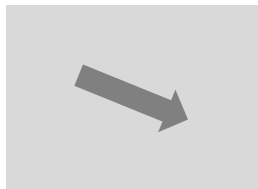
Obvladovanje in premagovanje tržno finančne krize

Potek in plan

- Kaj se je zgodilo na **finančnem trgu**?
- Bo kriza **podobna** krizi **iz 30-tih** let?
- **Kaj se je zgodilo v 30-tih** letih?
- **Kako** so ravnala **podjetja v 30-tih** letih?
- **Kako naj** ravnajo **podjetja danes**?

Dramatični učinek na globalna industrijska podjetja

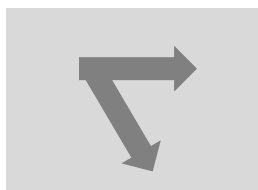
Učinek in 1930



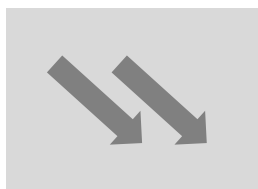
Padec BDP



Močan padec industrijske proizvodnje



Še posebej izrazit v nekaterih industrijah



Redukcije obsega in cen

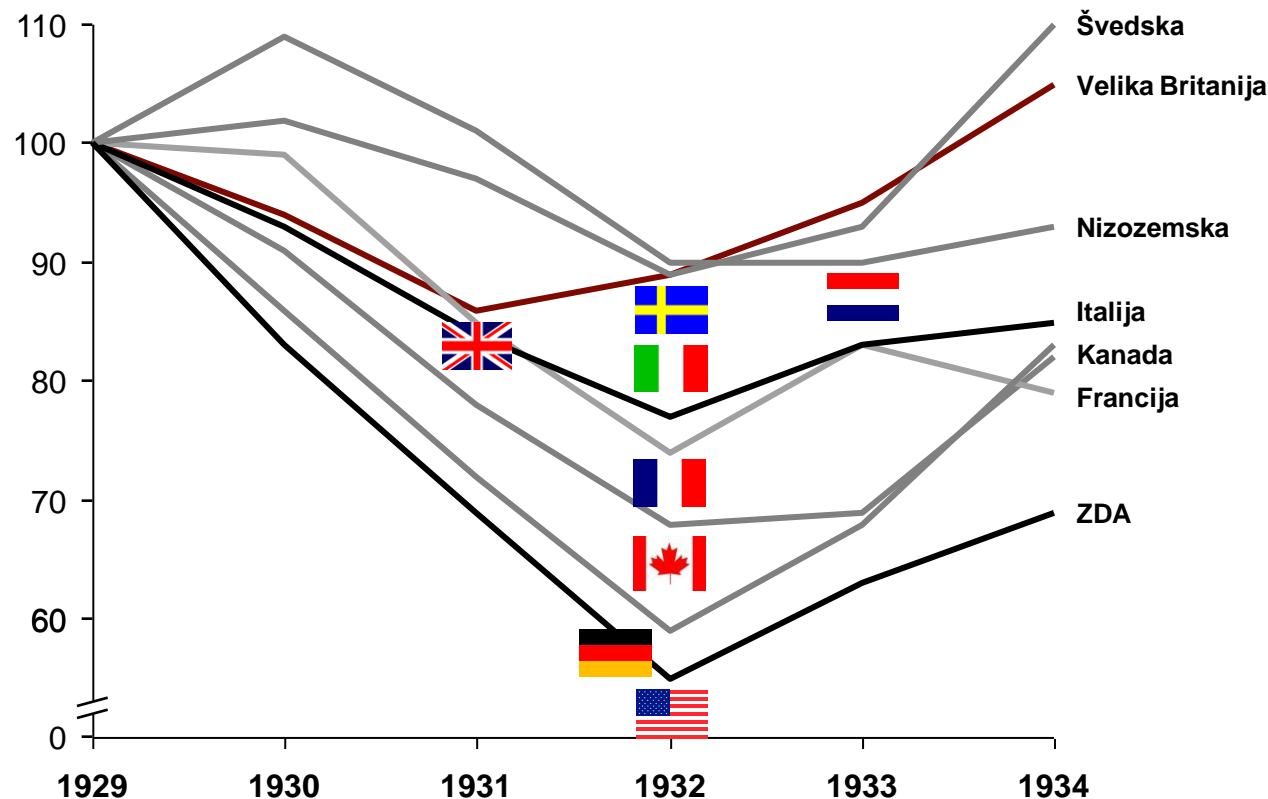


Dramatični padec globalnega trga

Zelo močan padec industrijske proizvodnje – regionalne razlike

Industrijska produkcija

Industrijska proizvodnja, po izbranih državah, z indeksom (1929 = 100)



-15 to -45%

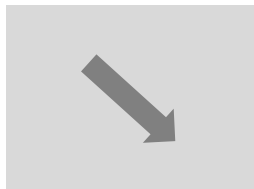
Obvladovanje in premagovanje tržno finančne krize

Potek in plan

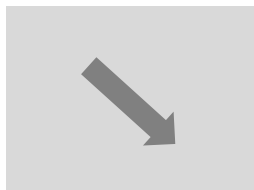
- Kaj se je zgodilo na **finančnem trgu**?
- Bo kriza **podobna** krizi **iz 30-tih** let?
- **Kaj** se je zgodilo **v 30-tih** letih?
- **Kako** so ravnala **podjetja v 30-tih** letih?
- Kako naj ravnajo **podjetja danes**?

Transformiranje podjetij in preoblikovanje panog

Obvladovanje Naloge

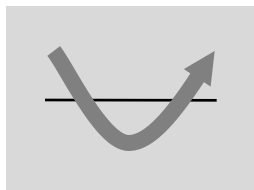


Upravljanje velikih prodajnih znižanj



Prilagoditev kapacitet

- Osebnih
- Kompenzacije



Upravljanje v obdobjih izgub



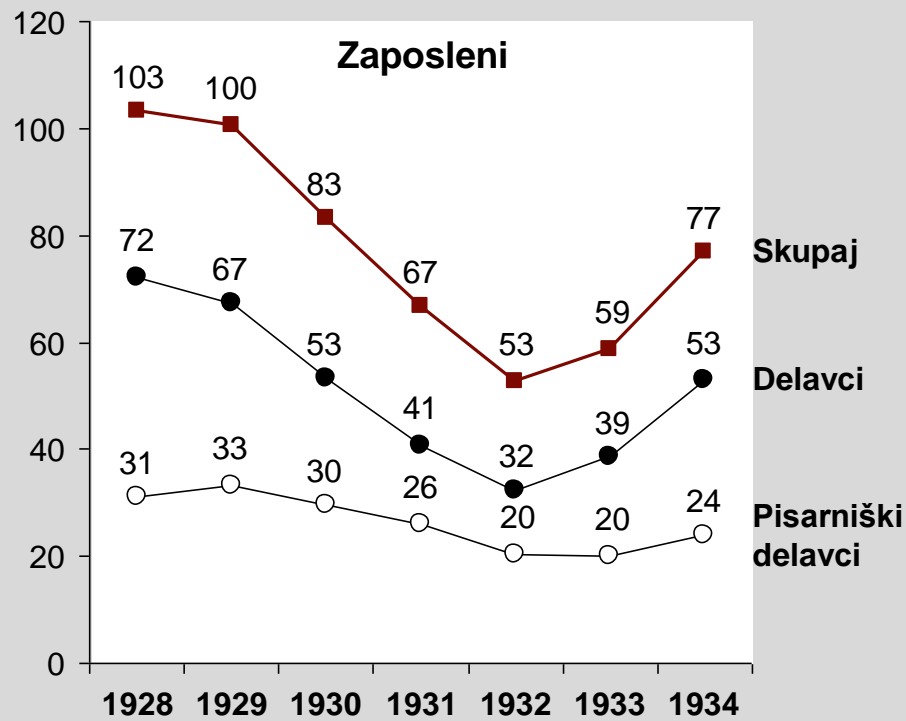
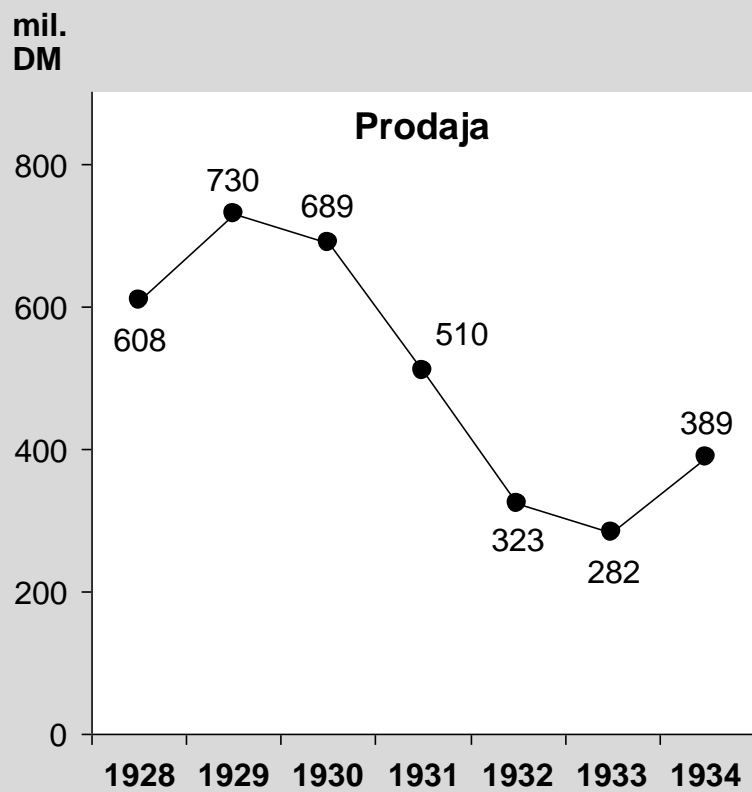
Nakupi in akvizicije



Osredotočanje na inovacije in rastoče segmente

Upravljanje velikih prodajnih znižanj

Razvoj Siemensa

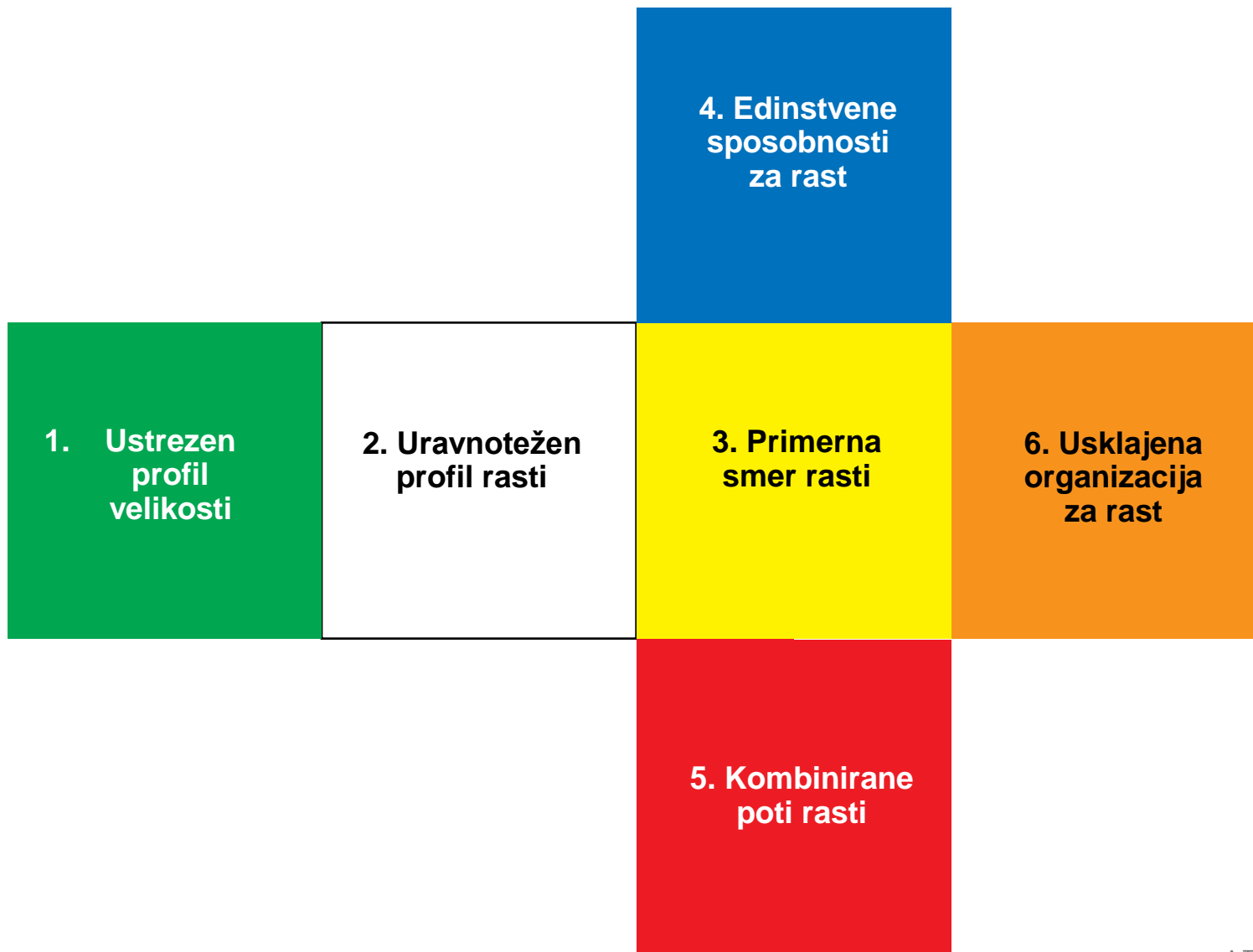


Obvladovanje in premagovanje tržno finančne krize

Potek in plan

- Kaj se je zgodilo na **finančnem trgu**?
- Bo kriza **podobna** krizi **iz 30-tih** let?
- **Kaj** se je zgodilo **v 30-tih** letih?
- **Kako** so ravnala **podjetja v 30-tih** letih?
- Kako naj ravnajo **podjetja danes**?

Le podjetja, ki bodo uspela razviti pravilno kombinacijo kocke rasti, bodo uspešno preživela krizo.

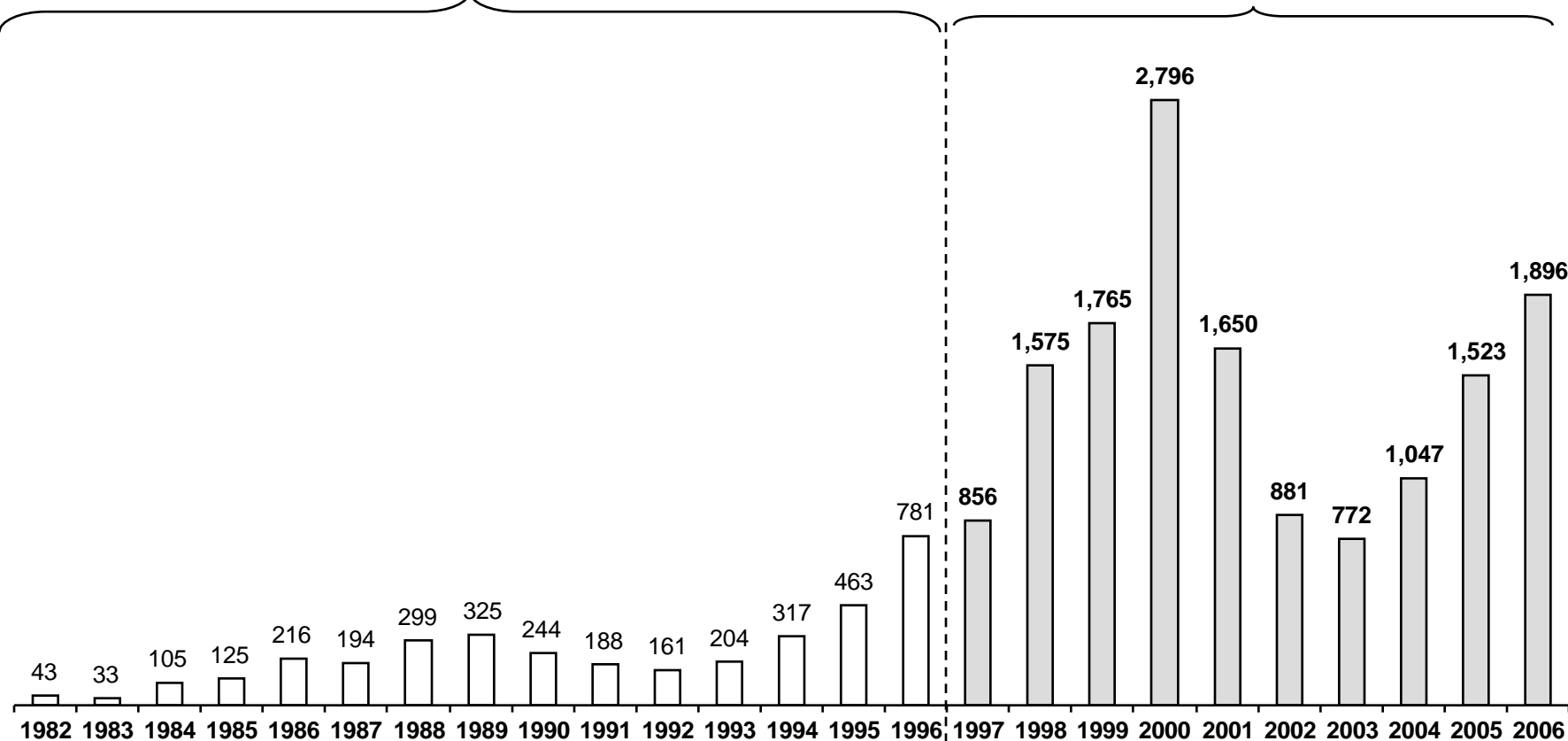


Sodobno gospodarstvo je soočeno s številnimi spajanja podjetij

Letne vrednosti vseh prevzemov na svetu

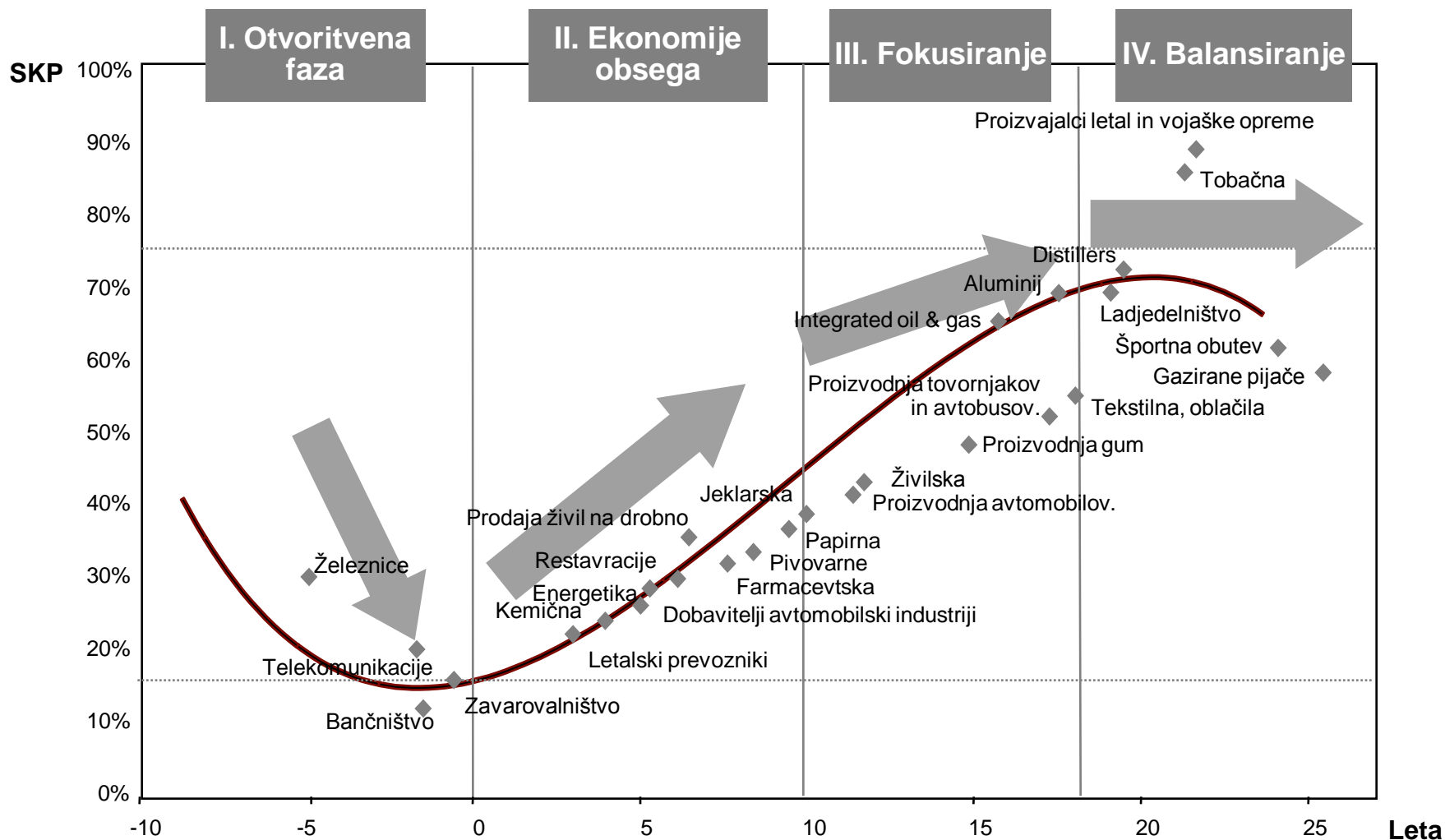
3,699 mrd. US\$
(20% celotne vrednosti prevzemov v obdobju 1982-2006)

14,761 mrd. US\$
(80% celotne vrednosti prevzemov v obdobju 1982-2006)



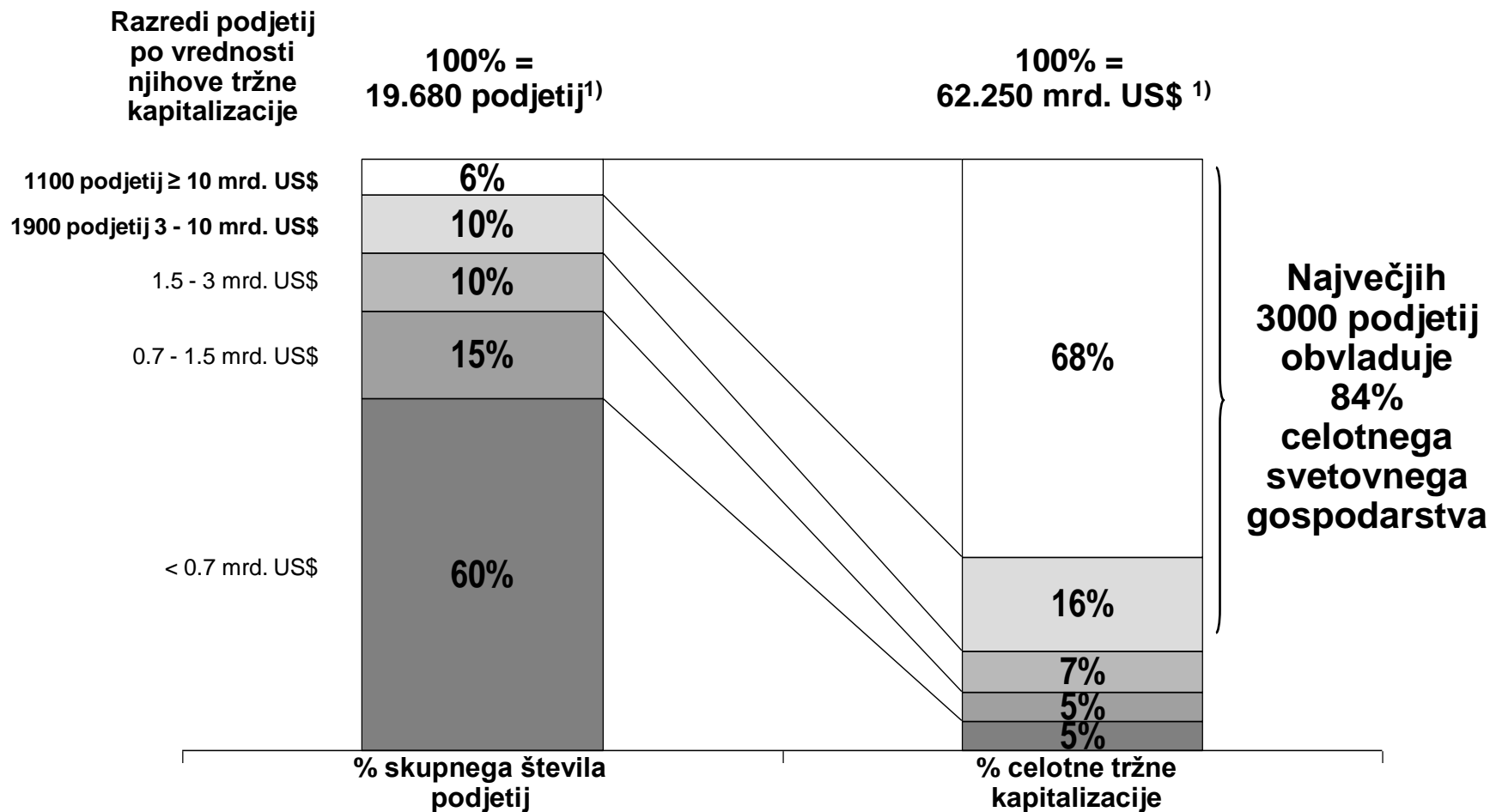
Opomba: Pri izračunu letne vrednosti prevzemov so bili upoštevani vsi prevzemi in združitve, katerih vrednost je bila enaka ali višja od 100 mio US\$

Kriza bo povzročila, da se bo proces koncentracije panog še pospešil



SKP = Stopnja koncentracije panoge (% prihodkov treh panožnih voditeljev v celotnih prihodkih panoge)

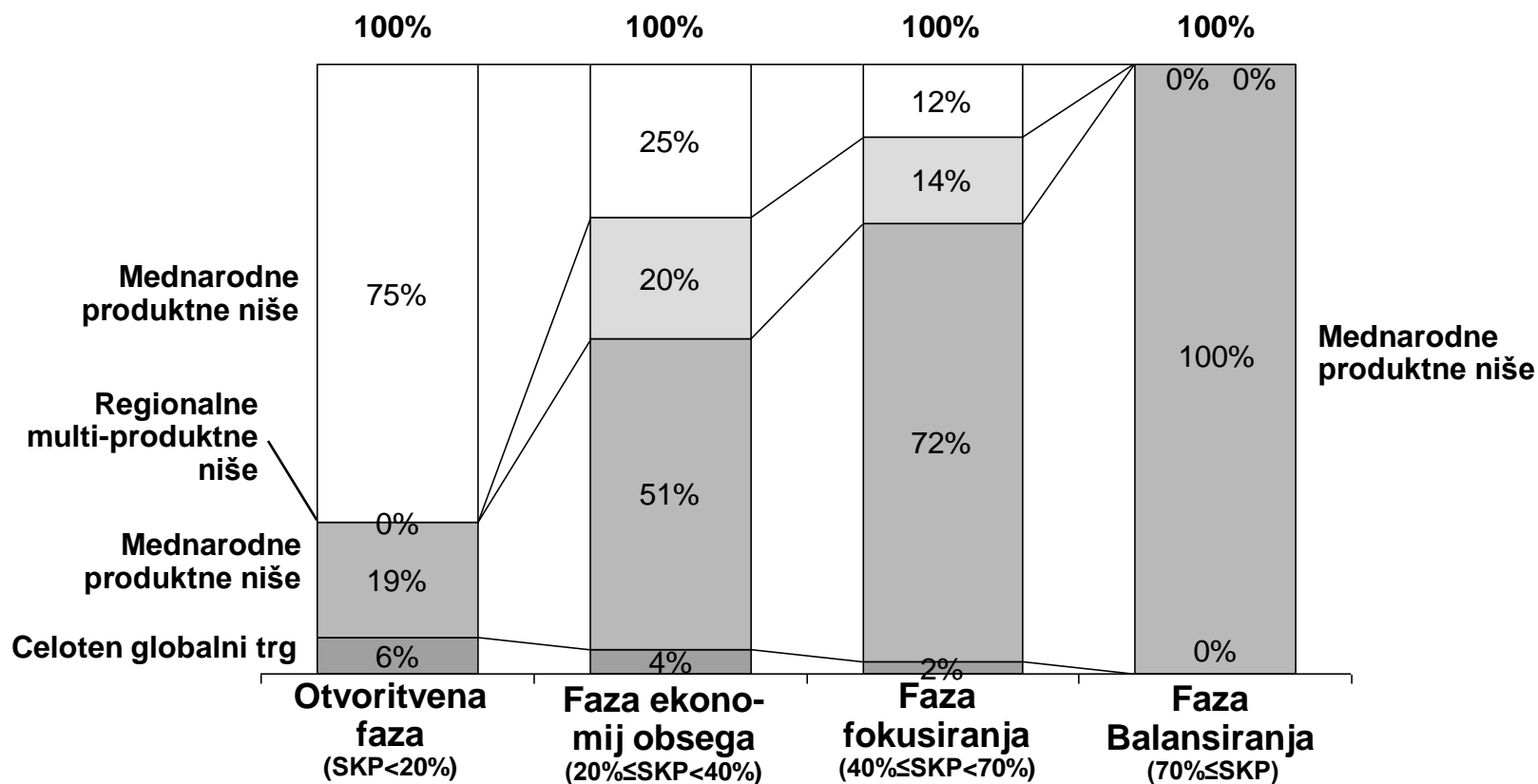
Koncentracija gospodarstva zahteva od manjših podjetij edinstvene sposobnosti za razvijanje tržnih niš.



1) Vsa podjetja na svetu, ki kotirajo 2006 na borzi in katerih tržna kapitalizacija je enaka ali večja od 100 mio US\$

Le mednarodne produktne niše omogočajo manjšim podjetjem dolgoročni obstoj.

Porazdelitev 200 mednarodnih zmagovalcev tržnih niš



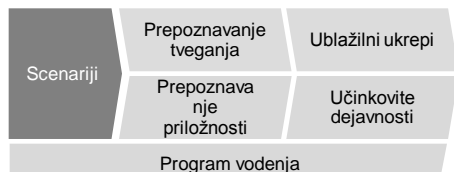
SKP = Stopnja koncentracije panoge (% prihodkov treh panožnih voditeljev v celotnih prihodkih panoge)

S pomočjo projektne pristopa lahko v času krize upravljate s tveganji in prepoznate dodatne priložnosti

Pristop

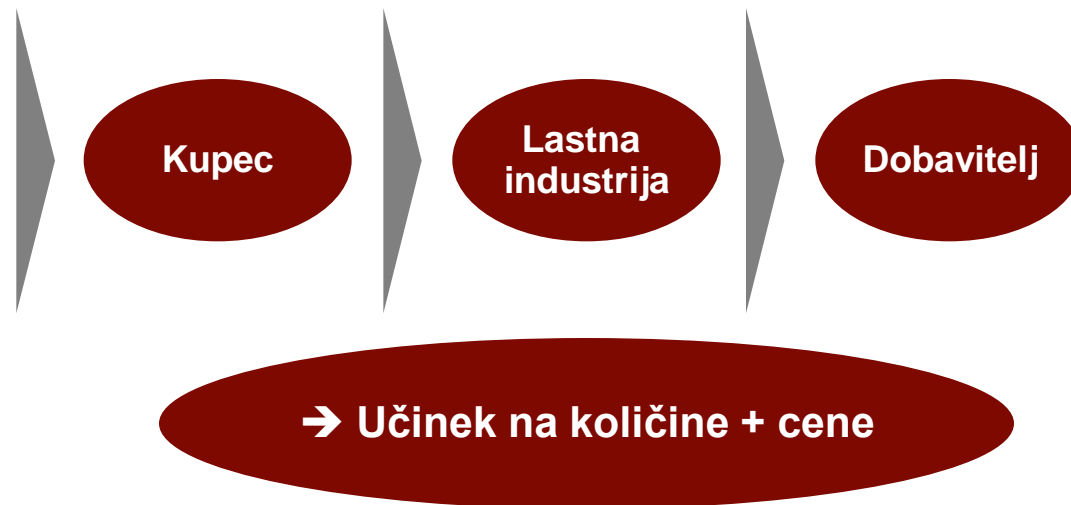


Oblikovanje scenarijev – na osnovi vzvodov



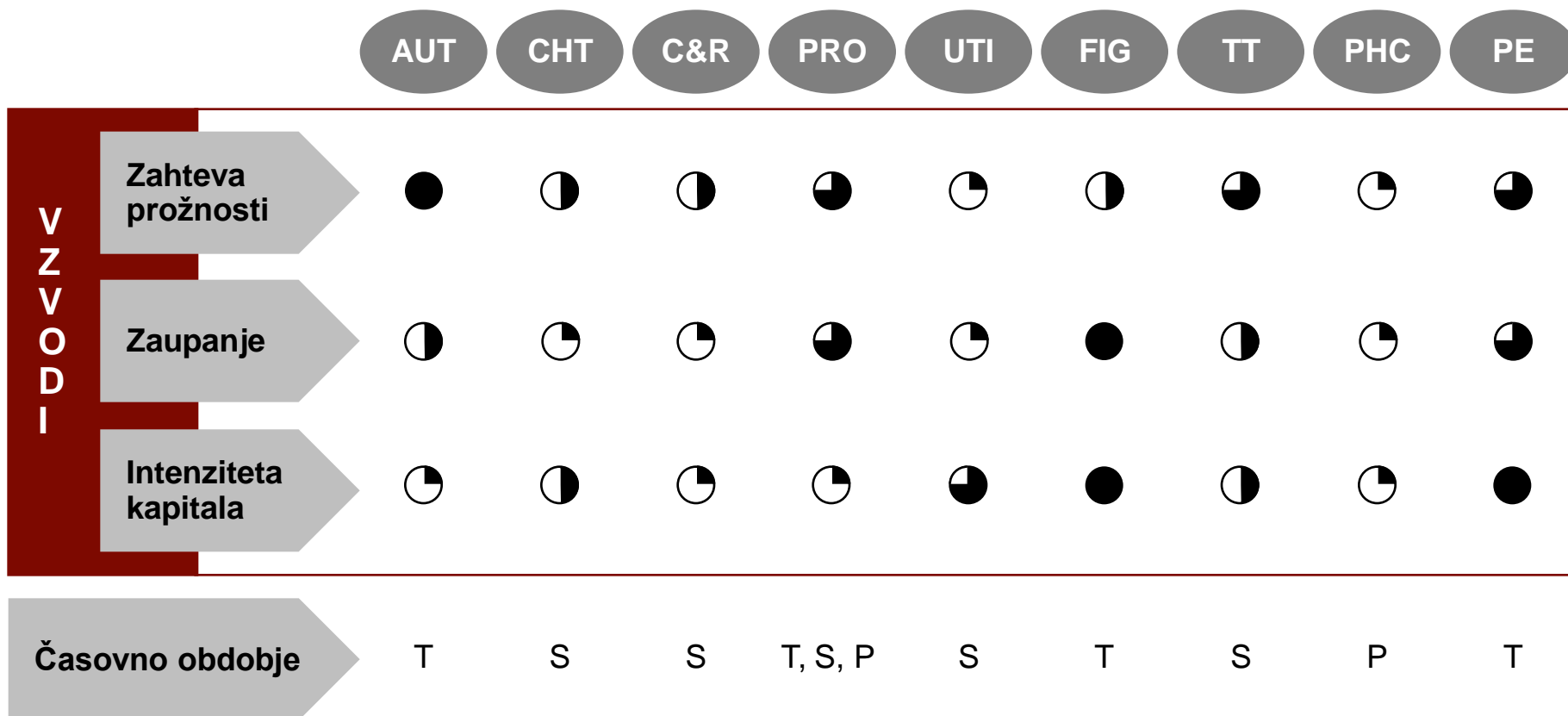
Primer najboljšega/najslabšega scenarija

- Recesija samo v ZDA
- Globalna recesija
- Nacionalizem
- Kriza tridesetih let



Obseg in čas krize se razlikuje po panogah

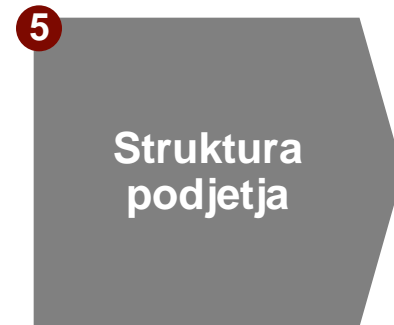
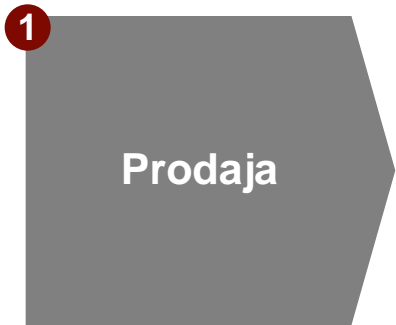
Vzvodi in časovno obdobje



Rentgen tveganja celotnega poslovanja – za upravljanje potencialnih ukrepov

Scenariji	Prepoznavanje tveganja	Ublažilni ukrepi
	Prepoznavanje priložnosti	Učinkovite dejavnosti
Program vodenja		

Pregled



Izkoristiti priložnosti na petih področjih



1

**Pametna
akvizicija**

2

**Organsko
pridobivanje tržnih
deležev**

3

**Osredotočanje na
segmente rasti**

4

**Stroškovne
priložnosti**

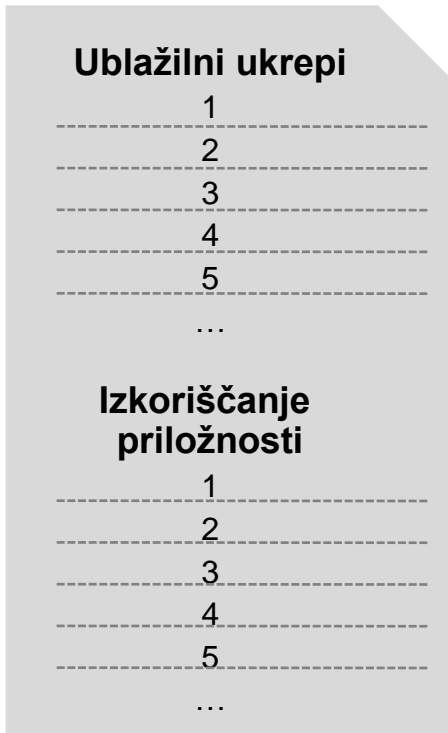
5

**Priložnosti za
prestrukturiranje**

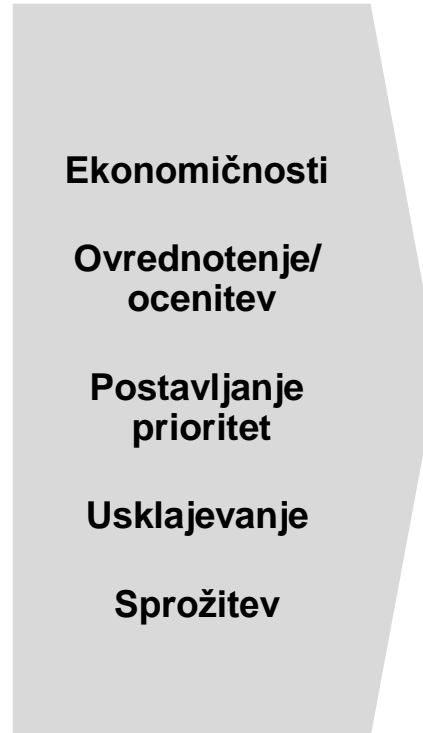
Ustvariti pisarno za upravljanje projekta za sprostitvev ukrepov, ki so odvisni od sprožilcev



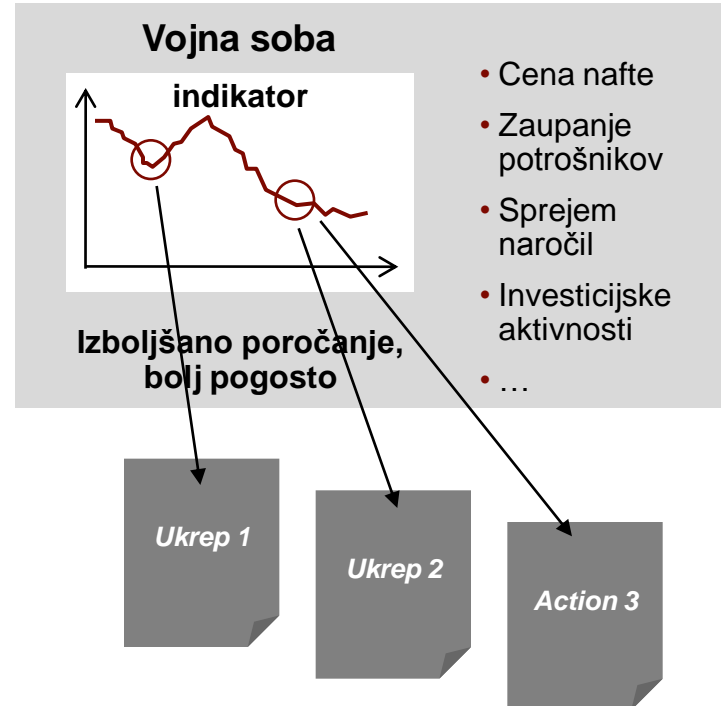
Dolg seznam ukrepov



Strukturiranje ukrepov



Sprožilci



S pravilno kocko rasti do trženjskega uspeha v krizi

