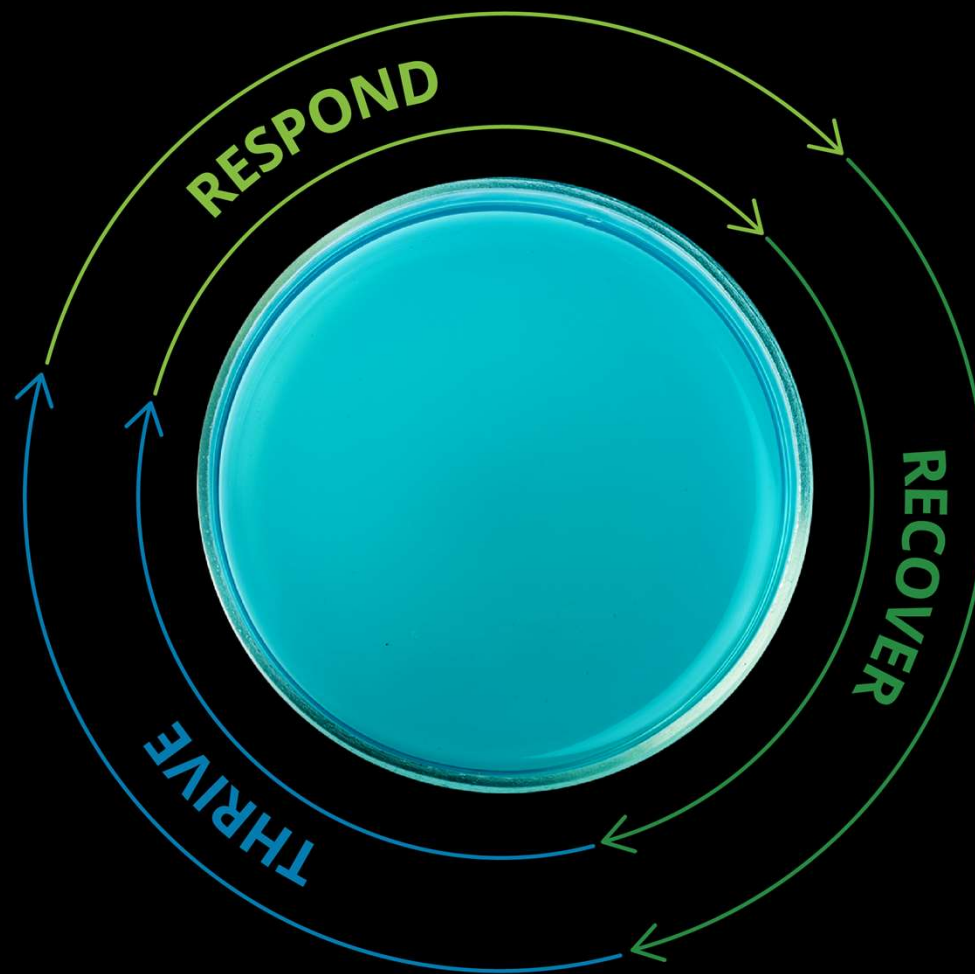


Deloitte in GZS – Dolgoročni pristop k kriznemu upravljanju v času COVID-19



Agenda

- 1** | Pregled in ocena trenutne situacije 15 min
- 2** | Predlog odziva na krizo 15 min
- 3** | Zaključni poudarki 10 min
- 4** | Vprašanja, odgovori in debata 20 min

Ključni poudarki razmišljanja:

- Kaj so tveganja?
- Kaj so priložnosti?

Dinamika spopadanja s krizo:

- Kaj lahko naredim danes?
- Kaj lahko naredim v naslednjih tednih?
- Kaj lahko naredim v naslednjih 3-6 mesecih?

KONTAKT **Lovro Verhovšek** je izkušen manager iz področja trgovine. V svoji karieri je deloval na širokem naboru kategorij (prehrana, DIY, tekstil, elektronika...) in sodeloval s širokim naborom slovenskih dobaviteljev. Med drugim je bil aktiven del managementa pri prestrukturiranju največjega slovenskega DIY trgovca in vodil preobrat v poslovanju po zadnji krizi.



lverhovsek@deloittece.com | +386 51 347 756

Kratka zgodovina zadnjih kriz

Zunanji šoki se praviloma razlikujejo v trajanju in posledicah od internih neravnovesij v gospodarstvu

Neravnovesja v gospodarstvu	Tip	Primeri	Vpliv	Posledice
	Finančni šoki	1929 padec na Wall Streetu 2000 Pok „.com“ balona 2008 Globalna finančna kriza	velik & dolgoročen	sprememba ekonomskega modela
	Inflacijski šoki	recesije v letih 1973, 1980, 1990	velik & dolgoročen	sprememba ekonomskega modela
	Zunanji šoki	teroristični napadi 9/11 2002-03 SARS epidemija COVID-19 epidemija???	velik & časovno omejen	začasen šok v proizvodnji in potrošnji

Korona kriza – ocena trenutne situacije v Sloveniji 1/3

Večdimenzionalen vidik trenutne krize sega od motenj dobavnih verig, proizvodnih procesov in likvidnosti, do potencialnega zmanjšanja povpraševanja pri potrošnikih

KRIZA	Začetek	težave pri dobavnih verigah iz Azije
	Zdravstveni ukrepi	motnje v poslovanju, likvidnosti krč
	Finančna in poslovna kriza	zmanjšanje povpraševanja

ODZIVI	Odziv podjetij	takojšnji likvidnostni ukrepi, nadzor denarnega toka
	Odzivi vlad	blokada ekonomske svobode in likvidnostna pomoč
	Odzivi potrošnikov	spremenjene nakupne navade, kategorije in obseg potrošnje

KLJUČNA PODROČJA ZNOTRAJ PODJETIJ

Denarni tok / financiranje (zmanjševanje stroškov, zagotavljanje dodatnih virov, državna podpora...)	Potrošniki (nakupovanje od doma, spremenjena košarica, zamik potrošnje...)	Zaposleni (delo od doma, digitalizacija...)	Prodajni kanali (online, dostava, logistika...)	Produkti/Storitve (potencialno spremenjeni produkti, storitve, takojsnja ustavitev neprofitabilnih zgodb...)	Operacije (zagotavljanje varnosti, vzpostavitev poslovanja, normalizacija)
---	---	--	--	--	---

Korona kriza – ocena trenutne situacije v Sloveniji 2/3

Pregled top 250 podjetij kaže, da smo na krizo bistveno bolj pripravljeni kot leta 2008/09, tudi vsebinski poudarki trenutne krize znajo biti drugačni

Uradni AJPES podatki TOP 250 SLO podjetij za leto 2018

Kazalnik Dolg / EBITDA	# podjetij	% podjetij	Prihodki od prodaje	EBITDA	Kapital	Dolgoročne finančne obveznosti	Kratkoročne finančne obveznosti	Finančne obveznosti - skupaj	Denarna sredstva na TRR
<i>Celoten nabor podjetij</i>	254	100%	45.219.251.900	3.994.180.465	42.418.137.569	7.487.156.223	3.147.382.268	10.702.321.837	1.643.080.421
0,00 - 1,00	113	44%	42%	52%	35%	5%	13%	7%	59%
0,00 - 1,00			18.791.314.378	2.064.802.194	14.736.426.381	360.028.516	395.994.237	756.022.752	962.426.198
1,01 - 4,00	87	34%	40%	33%	32%	31%	39%	33%	28%
1,01 - 4,00			18.157.410.524	1.303.771.479	13.376.249.032	2.358.141.609	1.212.330.952	3.570.472.561	451.869.692
4,00+ oz. negativni EBITDA	54	21%	18%	16%	34%	64%	49%	60%	14%
4,00+ oz. negativni EBITDA			8.270.526.997	625.606.793	14.305.462.157	4.768.986.098	1.539.057.079	6.375.826.524	228.784.531

Ob upoštevanju dejstva, da se je veliko podjetij v letu 2019 še dodatno razdolžilo, so slovenska podjetja bistveno bolj pripravljena na trenutno krizo, kot so bila pred desetletjem. Ob tem je negativno poslovalo le devet podjetij s spiska.

Korona kriza – ocena trenutne situacije v Sloveniji 3/3

Ozadje trenutne krize se pomembno razlikuje od globalne finančne krize, ki jo imamo v Slovenije še v precej svežem spominu

Ključni poudarki finančne krize 2008-2012 v Sloveniji:

- Nestabilna lastniška struktura
- Prevelika zadolženost podjetij
- Iluzije o neodvisnosti od globalnih trendov, posledično procesna in vsebinska nepripravljenost na krizo
- Dvig minimalne plače
- Druge lokalne specifike

Ključni poudarki trenutne COVID situacije v Sloveniji:

- Podjetja so bistveno manj zadolžena in lastniško stabilna
- Osnovni principi kriznega upravljanja delujejo (denarni tok, stroški)
- Globalen, univerzalen takojšen vpliv krize, razlike med državami v tednih, namesto mesecih/letih kot pred desetletjem
- Jasna vpetost v globalne tokove
- Javno-finančni ukrepi sledijo ključnim sosednjim državam (IT, AUT)

Pregled in ocena trenutne situacije

Ključni izziv pred podjetji je vzporedno obvladovanje vseh dimenzij trenutne krize



- Denarni tok
- Lastniška struktura
- Zaščita zaposlenih
- Vzpostavitev poslovanja



- Končni potrošniki
- Podjetja
- Geografska porazdelitev
- Segmenti trga



- Dobavljivost vhodnih materialov
- Stabilnost dobavnih verig
- Dolžina in nadzor nad dobavnimi verigami



- Takojšnja ustavitev poslovanja
- Zmanjšanje poslovanja
- Povečanje poslovanja



- Trenutne aktivnost vlad relativno usklajene
- Potencialno se lahko naredijo razlike pri izhodu iz krize

Globalno gospodarstvo se sooča z edinstvenimi izzivi
 COVID-19 je v svetovno gospodarstvo prinesel nepričakovane spremembe, ki bodo
 predvidoma zelo različne po različnih industrijah

Trenutna globalna ocena po industrijah

Prednostni prizadeti sektorji	Scenariji		Dejavniki vpliva				
	Kratek rok	Scenarij za obnovo	Zmanjšana ali omejena potovanja	Zaprta proizvodnja	Prekinjena dobavna veriga	Zmanjšana potrošnja	Pritisk obratnega kapitala
Avtomobilska industrija	H	M	X	X	X	X	X
Potrošno blago (oblačila in potrebnosti)	M	M		X	X	X	
Potrošno blago (luksuzno blago)	H	M	X			X	X
Promet in hotelirstvo	H	M	X	X	X	X	X
Tehnologija (Hardware)	H	M	X	X	X	X	X
Nepremičnine	H	N	X	X		X	X
Nafta in plin	H	M	X	X	X	X	
Farmacija	H	O	X	X	X	X	X

H

M

N

O

Močan vpliv

Pomembne motnje / finančni vpliv

Nevtralen ali šibek vpliv

Veliko povpraševanje / priložnost

Slovenski pogled:

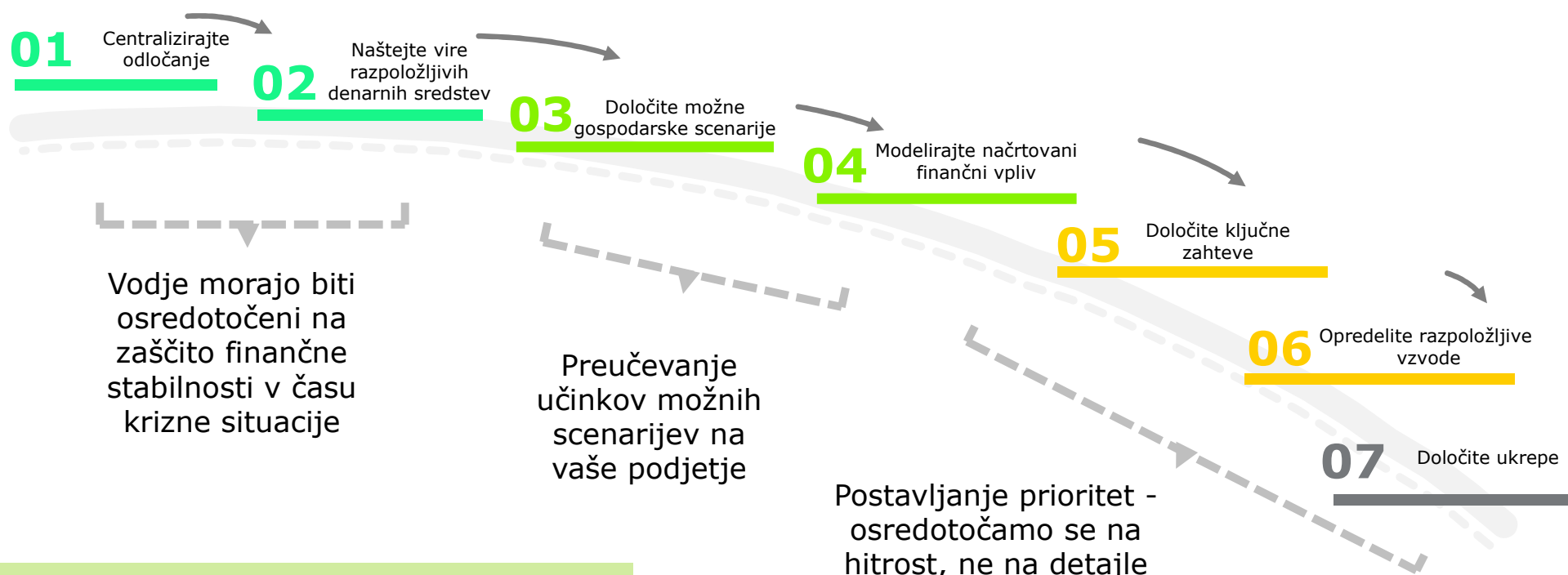
- V Sloveniji se pričakuje največje izzive na področju turizma in avtomobilske industrije:
 - turizem iz naslova padca prihodov tujih turistov iz Azije, Italije in drugih držav, ki so bile zelo izpostavljene trenutni krizi
 - avtomobilska industrija iz naslova kompleksnosti dobavnih verig in zamika povpraševanja potrošnikov

Agenda

- | | | |
|----------|-------------------------------------|---------------|
| 1 | Pregled in ocena trenutne situacije | 15 min |
| 2 | Predlog odziva na krizo | 15 min |
| 3 | Zaključni poudarki | 10 min |
| 4 | Vprašanja, odgovori in debata | 20 min |

Deloitte model kriznega upravljanja

Deloitte je razvil robustno in prilagodljivo metodologijo iz sedmih korakov, ki vam pomaga pri strukturiranju kompleksnosti kriznih situacij



V nadaljevanju bomo preleteli le izsek iz celotne metodologije za prvi vtis

Analiza scenarijev

Ukrepi se izvajajo s pogledom na naslednjih 3-6 mesecev, kar omogoča osredotočenost na glavne korake in težke odločitve, ki jih mora podjetje sprejeti

	1 Nevihta 	2 Tornado 	3 Cunami 
	Optimistični scenarij	Srednji scenarij	Najslabši scenarij
Scenarij	- Zdravstveni sistemi so uspešni v boju proti širjenju virusa in pandemije je konec v 2-3 mesecih, - vmesne motnje na strani ponudbe in povpraševanja, - Vlade lahko ublažijo krizo, BDP -5%	- Virus ostaja kroničen in se vrne jeseni. - Dolgoročna kriza na strani ponudbe in povpraševanja. - Spodbude vlad ne zadostujejo za „zagon“ gospodarstva, BDP -10%	- Večina prebivalstva okužena in / ali 12 mesecev pred stabilizacijo razmer, - Strateške spremembe v posameznih industrijskih panogah, - Vlade ne zmorejo preseči dolgotrajne globalne depresije, BDP -15 - -20%
Ključna merila	- Scenarij analiza potencialnih vplivov na 3-6 mesečne prihodke in IPI - blokirane dobavne verige ali logistični centri. - Denarni tok: Zmanjšanje začasne delovne sile, znižanje variabilnih stroškov, znižanje plač	- Scenarij analiza potencialnih vplivov na 12 mesečne prihodke in IPI - blokirane regije, mejah, odsotnosti na delovnih mestih in bolniških dopustih. - Denarni tok: zaustavitve pomembnih CAPEX projektov, močno negativni vmesni denarni tok, odpuščanje osebja	- Scenarij analiza potencialnih vplivov na 1-3 letne prihodke in IPI - Fiksni stroški ni mogoče pokrivati - Denarni tok: Močno negativna dolgoročna pozicija, razprodaja premoženja in finančno prestrukturiranje, zaprtje delov poslovanja, prestrukturiranje
Potrošniki	- Premor od kapitalizma, delno plačan dopust - Začasno spremenjeno vedenje potrošnikov, obstoječi vzorci se vzpostavijo, ko se omejitve omilijo	- Potrebno je 40 dni, da se spremenijo vzorci vedenja - Potrošniki zamaknejo načrte glede zasebne potrošnje	- Občutne spremembe v vedenju potrošnikov zaradi povečane brezposelnosti - Tudi potrošniki, ki ne bodo direktno čutili vpliva bodo prilagodili potrošnjo

Nabor aktivnosti za podjetja

Vezano na industrijo, posamezno podjetje in interno situacijo obstaja širok nabor aktivnosti za obvladovanje trenutne situacije

ODZIV

Krizno upravljanje

- Zagotavljanje varnosti
- Vzpostavitev poslovanja

Obvladovanje denarnega toka

- Zmanjševanje stroškov
- Zagotovitev dodatne likvidnosti
- Pridobivanje vladnih spodbud

HR/IT/Kadrovske aktivnosti

- Prilagoditev na delo od doma
- Pridobivanje vladnih spodbud



OKREVANJE

Reorganizacija

- Potencialni novi kupci
- Novi prodajni kanali (online)
- Novi produkti / storitve (prevzemna mesta, dezinfekcija...)
- Spremenjen poslovni model

Prestrukturiranje

- Odpis dolgov, prisilna poravnava...



PONOVNA RAST

Kriza kot priložnost

- Izkoriščanje priložnosti na trgu vezano na spremenjene navade potrošnikov
- Priprava in sledenje naboru tarč za M&A aktivnosti
- Sledenje razmeram na svetovnih trgih



Sistematizacija aktivnosti znotraj podjetij

Primer Deloitte metodologije „Respond, Recover, Thrive“

	ODZIV Priprava / Ohranjanje kontinuitete	OKREVANJE Naučite se in postanite močnejši	RAST Pripravite se na naslednje „normalno“
Upravljalni center	- Vzpostavite krizno načrtovanje in odpornost - Imenujte vodstveno ekipo (in rezervno ekipo) za določeno temo - Aktivirajte in omogočite nadzorni center COVID-19 - Določite organizacijske ranljivosti glede na vpliv in vrednost - Razvijte in začnite s komunikacijskim načrtom in strategijo - Aktivirajte in sporočajte strategijo pripravljenosti za pandemijo - Načrtujte scenarije, da boste določili, katere odločitve sprejeti danes	- Po potrebi aktivirajte načrt za obnovitev v sili - Poglejte pridobljene izkušnje iz preteklosti - Formalizirajte in posodobite priročnik za krizo in odpornost - Namestite ustrezne protokole centra za upravljanje v ne-kriznem poslovanju	- Vzpostavite krizna načrtovanja in odpornost - Posodobite krizni priročnik, da bo odražal izkušnje COVID-19 - Ustvarite organizacijsko zasnovo za odpornost in prožnost - Redno posodablajte oceno ranljivosti
Talent & strategija	- Optimizirajte kadrovske politike podjetja - potovanja, globalna mobilnost itd. - Preglejte pogodbe o zaposlitvi za morebitna vprašanja - Izvajajte in nadzorujte varne / prilagodljive delovne dogovore - Prednostno določite strateške izbire in naložbe	- Oblikujte strategijo talentov in operativni model - Sprejmite regulativne protokole za upravljanje - Upravljanje hitrega vračanja zaposlenih - Doseganje strateške rasti, partnerstev in ambicij M&A	- Preglejte ureditev zaposlovanja, da odraža naslednje "normalno" - Izobrazite zaposlene za krizne razmere - Razmislite o obliki poslovnih modelov in ekosistemov prihodnosti - Vključite analizo scenarijev v strateško odločanje
Kontinuiteta poslovanja & financiranje	- Zagotovite, da bodo ukrepi skladni z načeli odgovornega poslovanja, - Implementirajte ukrepe varčevanja in vračanja, - ocenite potrebe po obratnem kapitalu in likvidnosti - Optimizirajte obratna sredstva in kreditne rešitve, - nadzirajte diskrecijske stroške poslovanja in kapitalsko pogodbo, - pogajajte se o bolj prožnih pogojih financiranja s posojilodajalci, - komunicirajte z drugimi ključnimi finančnimi deležniki, - Prepoznajte vpliv na pogodbene obveznosti (npr. količinsko določanje izgube, višja sila), - Zbirajte dokumentacijo za pogajanja o pogodbah in terjatve, - izkoristite vladne spodbude	- Reševanje zahtev in reševanje pogodbenih sporov - Povečati normalizirano računovodsko poročanje - Zagotovite prerazporeditev virov notranje revizije na podlagi tveganja - Razviti operativni model podporne funkcije, npr. Fiksni in spremenljivi viri; delovna sila v primerjavi s tehnologijo - Izvedite zbiranje kapitala in pomeni refinanciranje dolga - Prodaja sekundarnih in neučinkovitih sredstev	- Ohranjajte zanesljive finančne napovedi in načrtovanje scenarijev - Preučite odpornost korporativnih modelov in kapitalskih struktur na stres - Vključite odpornost v poslovanje in finance
Dobavna veriga	- Prepoznajte tveganja v dobavni verigi in morebitne motnje - Razvijte načrte za krizno upravljanje operativnih motenj - Prepoznajte šoke povpraševanja in ponudbe ter razvijte strategije zalog za zmanjšanje nestanovitnosti in tveganja	- Vzpostavite večplastno vidnost mreže prodajnih tveganj - Sodelujte s strankami in dobavitelji, da usklajujete poslovanje s prednostnimi nalogami - Upravlajte zaloge in denarni tok s prilagodljivo izvedbo	- Vzpostavite kontrolne centre za predvidevanje, odkrivanje in predpisovanje odzivov na tveganje - Prestrukturirajte dobavno verigo z namenom izboljšanja odpornosti - Izvedite rešitve Industry 4.0 in digitalno napajalno omrežje (DSN) za izboljšanje vidnosti, sinhronizacije, optimizacije in okretnosti
Vključevanje strank	- Komunicirajte s ključnimi strankami, da ohranite kontinuiteto poslovanja, - okrepite zvestobo z zaščito in nagrajevanjem strank - Zagotovite komercialno in finančno podporo strankam - Razvijte komunikacijsko strategijo z zaposlenimi, ki so v neposrednem stiku s strankami	- Vzpostavite odprte kanale komunikacije s strankami - Ocenite sposobnost / spodbude za zagotavljanje finančne podpore - Razvijte načrte za izredne razmere - Razvijte operativni model za izboljšanje sodelovanja s strankami	- Preglejte naročila glede na obveznosti in zaloge - Uporabite napredno tehnologijo v komunikaciji s strankami
Digitalne sposobnosti	- Ocenite in odpravite sistemske in kibernetске ranljivosti - Zagotovite vpogled na podlagi podatkov	- Posodobite digitalne funkcije za sinhronizacijo z razpoložljivostjo izdelka / storitve - Oblikujte digitalno o podprt prilagodljiv urnik dela	- Implementirajte digitalno podprto prihodnost dela, vključno s poslovnimi procesi in zalednimi funkcijami - Razmislite o pridobljenih izkušnjah in delite najboljše prakse

Agilnost in pristopi k reševanju trenutne krize

Glede na širok nabor operativnih aktivnosti za obvladovanje kriznih situacij je ključno vprašanje če bo zadostno le obvladovanje kriznega upravljanja in likvidnosti

Znanja iz zadnje finančne krize:

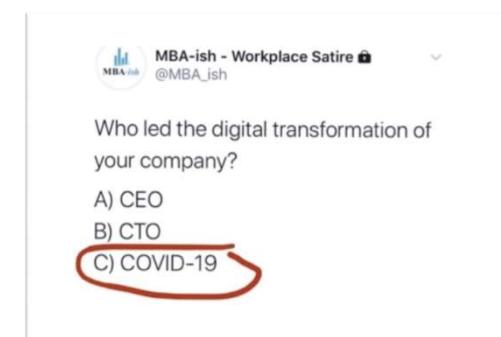
- Krizno upravljanje
- Obvladovanje denarnega toka in financiranja
- Obvladovanje fiksnih in variabilnih stroškov
- Optimizacija procesov ter potencialna reorganizacija



Vodstva morajo nadgraditi znanja iz zadnje finančne krize z agilnostjo in digitalizacijo poslovanja:

- **dejanska digitalizacija poslovanja**
- **razumevanje in izkoriščanje priložnosti na trgu vezano na trenutno situacijo**

Izsek iz spletnih platform:



Agenda

- | | | |
|----------|-------------------------------------|---------------|
| 1 | Pregled in ocena trenutne situacije | 15 min |
| 2 | Predlog odziva na krizo | 15 min |
| 3 | Zaključni poudarki | 10 min |
| 4 | Vprašanja, odgovori in debata | 20 min |

Zaključni poudarki

Trenutna kriza prinaša določene nove vidike vezane na globalno zaustavitev poslovnih tokov hkrati pa kot vsaka kriza omogoča priložnosti

„Do not waste a good crisis“

1.



Upravljanje z denarnim tokom, zmanjšanje stroškov, priprava pogajanj s finančnimi partnerji

2.



Zaščita zaposlenih, vzpostavitev poslovanja in pridobivanje vladnih spodbud

3.



Razumevanje prodajnih trgov in dinamike in priprava na fazo okrevanja (vodstvo, prodaja, proizvodnja, fin...)

Potencialna vloga Deloitte-a

Deloitte vam lahko pomaga najti odgovore na poti iz faze „odzivanja na krizo“ do faze „ponovne rasti“



ALI VESTE, KAKO SE V ČASU COVID-19 KRIZE POČUTIJO VAŠI ZAPOSLENI?

Sodelujte v Deloitte **raziskavi o
dobrobiti zaposlenih v času COVID-19**



<https://www2.deloitte.com/si/covid-19>



Zakaj Deloitte?

Deloitte ima vire, globalen pristop in metodologije za reševanje izzivov, ki so pred podjetji



Obseg front je vseobsežen, podjetja nimajo internih virov za reševanje vseh izzivov naenkrat, Deloitte lahko zagotovi dodatne vire



Deloitte kot globalno podjetje sledi razmeram globalno / od Kitajske, kjer se stvari normalizirajo / do Srednje Evrope, kjer so razmere podobne



Na posameznih temah ima Deloitte pred-pripravljene pristope in metodologije, ki se lahko zelo hitro implementirajo znotraj podjetij



Deloitte ima kot svetovalno podjetje vzpostavljene in preverjene protokole in režime dela od doma, kar mu omogoča takojšnjo operativnost



Deloitte je globalni tehnološki leader pri digitalizaciji poslovanja (RPA, spremembe ERP-a, online / gravity...)



Glede na trenutne razmere smo pripravljeni maksimalno prilagoditi tudi finančni okvir sodelovanja

Agenda

- | | | |
|----------|--------------------------------------|---------------|
| 1 | Pregled in ocena trenutne situacije | 15 min |
| 2 | Predlog odziva na krizo | 15 min |
| 3 | Zaključni poudarki | 10 min |
| 4 | Vprašanja, odgovori in debata | 20 min |





Hvala za pozornost!

Mitja Kumar

Deloitte Consulting | Partner

+386 41 558728 | mitjakumar@DeloitteCe.com

Luka Vesnaver

Deloitte Financial Advisory | Partner

+386 51 681384 | ivesnaver@DeloitteCe.com

Tilen Vahčič

Deloitte Financial Advisory | Director

+386 31 611718 | tvahcic@DeloitteCe.com

Lovro Verhovšek

Deloitte Consulting | Manager

+386 51 347756 | lverhovsek@DeloitteCe.com

Uroš Rožič

Deloitte Legal | Manager

+ 386 13072940 | urozic@DeloitteCe.com

Please note that this proposal is subject to our standard client acceptance procedures as required by our internal policies and that any contract entered into for the purposes of the herein mentioned services is conditional on execution of said procedures.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/si/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the "Deloitte organization") serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte's approximately 312,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

In Slovenia the services are provided by Deloitte revizija d.o.o. and Deloitte svetovanje d.o.o. (jointly referred to as "Deloitte Slovenia") which are affiliates of Deloitte Central Europe Holdings Limited. Deloitte Slovenia is one of the leading professional services organizations in the country providing services in audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services, through over 160 national and foreign professionals.

© 2020. For information, contact Deloitte Slovenia.