

**VYUŽÍTE PŘÍLEŽITOSTI:
AKO PO PANDÉMII
ZMIERNIT RIZIKO
A UDRŽATELNE RÁST**

#TAKE THE LEAP



EULER HERMES

A company of Allianz

ÚVOD: BLÍŽI SA SILNÝ GLOBÁLNY RAST

Po veľkom znovuoživení ekonomiky sa dynamika rastu v lete zmiernila kvôli šíreniu nákazlivejšieho delta variantu. Vďaka väčšej miere vakcinácie, ktorá umožnila zmiernenie obmedzení, môžeme i naďalej očakávať silný globálny rast v rokoch 2021 a 2022, a to aj v prípade nerovnomerného oživenia. Dve kľúčové štatistiky poskytnuté naším oddelením ekonomického výskumu odhalili, čo je možné tento rok očakávať:

- Odhadujeme, že **globálny rast HDP dosiahne 5,5%**.
- Očakávame, že sa celosvetový obchod s tovarmi a službami zvýši o 8,0% podľa objemu a o 16,9% v hodnotovom vyjadrení, čo odráža pretrvávajúci tlak na ceny uprostred globálneho súperenia o vstupy a prepravné obmedzenia.

Vďaka oživeniu vo vyspelých ekonomikách a značne nadmerným úsporám vo výške **500 miliárd Eur v Európe a približne 1 miliardy USD v USA** je čas, aby spoločnosti identifikovali príležitosti rastu a chopili sa ich. Naše oddelenie ekonomického výskumu vypočítalo, že podnikatelia môžu v priemere očakávať **vykrytie 33% až 40% strát, ktoré utržili počas pandémie za jeden rok**, ak sa opätovné otvorenie ekonomík ukáže ako udržateľné aj počas šírenia delta variantu.

Obchodovanie však budú naďalej sprevádzať významné riziká. Patrí sem ukončenie štátnej podpory, zúženie dodávateľských reťazcov, výzvy súvisiace s riadením zásob, ktoré zvyšujú požiadavky na pracovný kapitál, nerovnomerná obnova v rámci regiónov a odvetví, slabé stránky regiónov a odvetví - toto všetko je potrebné úspešne zmierniť, ak chcú spoločnosti využiť príležitosti a dosahovať udržateľný rast i po roku 2022.

Rýchlosť a intenzita obnovy bude pravdepodobne nerovnomerná a závisí od celého radu faktorov, ako odvetvie, geografia, úroveň digitalizácie, modely dodávateľských reťazcov a, čo je pravdepodobne najdôležitejšie, úspešné obmedzenie vírusu Covid-19.

Ana Boata, riaditeľka ekonomického výskumu v spoločnosti Euler Hermes, hovorí: "Efekt ekonomického doháňania, ktorého sme svedkami, je neuveriteľne silný. Naš výskum napríklad ukazuje, že **domáca spotreba by mohla v roku 2021 narásť o 2 až 3% HDP**, a to len zo „stratenej spotreby“ počas lockdownov, čo predstavuje obrovskú čiastku. Podnikové investície môžu byť až trikrát vyššie, keď zohľadníme existujúcu komfortnú mieru likvidity korporácií."

"Najdôležitejším faktorom však ostáva skutočnosť, že tu máme veľké opätovné otváranie ekonomík, ktoré je udržateľné", hovorí Ana. „Vždy existuje riziko, že sa vlády vrátia k reštriktívnejším podmienkam, aby tak riešili rastúcu mieru infekcie, čo bohužiaľ spôsobí zvýšenie kolísavosti."

S novými a vzrušujúcimi príležitosťami, ktoré sa ukazujú po pandémii, je tento e-book navrhnutý tak, aby pomohol vašej spoločnosti využiť ich a obchodovať s istotou a bezpečne s vedomím, že riziká sú zmiernené a efektívne riadené.

"Medzi jednotlivými krajinami sa podporné balíčky rôznili. V strednej a východnej Európe zaviedli Maďarsko, Poľsko a Česko nadpriemerné stimulačné opatrenia podobné Írsku a Belgicku. Slovensko, Bulharsko a Rusko zaviedli skôr priemerné opatrenia podobné Holandsku alebo Škandinávskym krajinám. Preto očakávame, že aj rýchlosť opätovného oživenia sa bude líšiť."

EFEKT VYKRYTIA STRÁT V ČÍSLACH

Pohľad nášho oddelenia ekonomického výskumu:

+5.5%

Očakávaný **rast globálneho HDP** v roku 2021.

3%-8%

Očakávaný rast HDP v roku 2021 **v krajinách strednej a východnej Európy.**

33%-40%

Celosvetová súkromná spotreba roku 2021, vynaložená najmä na tovar a služby, ktoré jednotlivci nemohli spotrebovať počas pandémie.

60%-67%

Zostávajúcích **60%-67% úspor domácností vytvorených počas pandémie** bude v lepšom prípade využitých na finančné investície alebo na trhu s nehnuteľnosťami, v horšom prípade si tieto úspory ďalej ponechajú.

OBSAH

#TAKE THE LEAP



1 IDENTIFIKÁCIA PRÍLEŽITOSTÍ RASTU

KTORÉ ODVETVIA SA NAJLEPŠIE ZOTAVUJÚ Z PANDÉMIE?

Náš výskum hovorí, že celosvetový rozmach bude rozsiahly. Zároveň však bude nerovnomerný, pričom sa niektoré odvetvia a vertikály odrazia rýchlejšie a silnejšie než iné. V mnohých prípadoch bude odolnosť odvetvia závisieť od úrovne ľudskej interakcie a súvisiaceho cezhraničného obchodu. Príkladom obzvlášť ťažko zasiahnutého odvetvia sú odvetvie stravovacích a ubytovacích služieb a letecký priemysel.

- Podľa nášho výskumu spadajú odvetvia vo všeobecnosti do troch skupín: odvetvia, ktoré z lockdownov ťažili a zaznamenali len malé zníženie dopytu, odvetvia, ktoré už vykryli svoje straty a odvetvia, ktoré sa budú zotavovať v priebehu rokov 2022 a 2023.

ZÍSKAJTE PRÍSTUP K NAŠIM GLOBÁLNYM SEKTOROVÝM REPORTOM

Spoločnosť Euler Hermes analyzuje globálne riziká naprieč hospodárskymi odvetviami, aby vám tak dokázala poskytnúť cenné poznatky a informácie pre vaše rozhodovanie. Naše odborné znalosti sú vašim najlepším obchodným spojencom. K našim [správam o globálnych odvetviach sa dostanete tu](#). Ak chcete získať prehľad o výkonnosti lokálnych odvetví, [kontaktujte našu spoločnosť Euler Hermes](#).

Odvetvia, ktoré lockdownom získali

Agropotravinárstvo
Maloobchod s potravinami
Farmaceutický priemysel

Odvetvia, ktoré sa už zotavili po pandémii

IT služby
Stavebníctvo
Výroba strojov/zariadení
Elektronika
Námorná preprava
Kovovýroba
Vybavenie domácností

Odvetvia, v ktorých bude zotavenie trvať dlhšie

Cestná a vlaková preprava očakáva zotavenie v roku 2022.
Letecká preprava by sa mala zotaviť v roku 2023.
Pohostinské služby (hotely, reštaurácie, podujatia atď.) by sa mali spamätať v rokoch 2022/2023.
Nepotravinársky maloobchod by sa mal zotaviť v rokoch 2022/2023.

KTORÉ REGIÓNY PONÚKAJÚ TIE NAJLEPŠIE PRÍLEŽITOSTI PRE RAST PO PANDÉMII?

Očakáva sa, že rýchlosť a sila hospodárskeho oživenia sa bude líšiť medzi krajinami v závislosti od širokej škály faktorov, a to od vládnej hospodárskej a fiškálnej politiky, opatrení počas lockdownov a sústavy ekonomických opatrení až po úspešnú realizáciu očkovacích programov. Prečítajte si našu analýzu faktorov, ktoré ovplyvňujú rast v jednotlivých regiónoch:

USA

Ekonomické oživenie v USA by malo zotrvať na pevných základoch. Napriek spomaleniu rastu spotreby v dôsledku rozšírenia delta variantu neočakávame, že by sa tempo celkového hospodárskeho rastu USA zásadne zmenilo, pretože potreba doplnenia zásob ako aj vyššia exportná výkonnosť spolu s oživením v Európe by mali viesť ku vyššiemu pozitívnemu prínosu k rastu. Implementácia programu Build Back Better v hodnote 2,3 biliónu USD bude pravdepodobne mať pozitívnejší vplyv na rast od druhej polovice roku 2022, a to aj napriek postupne končiacim sociálnym podporným programom. V USA teda celkovo očakávame rast HDP o 6,1% v roku 2021 a o 4,1% v roku 2022.

ČÍNA

Normalizácia čínskej ekonomiky sa javí byť turbulentnejšia, než sa očakávalo, a to z dôvodu silného regulačného pôsobenia a zhmotnenia rizík s negatívnym dopadom, vrátane opätovného prepuknutia ochorenia Covid-19 a nepriaznivých poveternostných podmienok. Tie v posledných niekoľkých mesiacoch zhoršili spomalenie ekonomiky, čo má negatívny dopad na istotu domácností a podnikateľov. Oživenie súkromnej strany čínskej ekonomiky (t. j. súkromnej spotreby a výrobných investícií) sa tak v nasledujúcich štvrťrokoch pravdepodobne zastaví. Reakciou na to bolo prijatie viacerých akomodačných opatrení v posledných mesiacoch a aj naďalej sa očakáva poskytovanie podpory. Naďalej veríme, že systémová kríza ostáva koncovým rizikom a že orgány majú priestor pre ďalšiu politickú podporu. Očakávame rast čínskej ekonomiky o 8,2% v roku 2021 a o 5,4% v roku 2022.

NEMECKO

Honba za dosahovaním ekonomických rekordov sa skončila, ale napriek spomaleniu zahraničného dopytu, najmä z USA a Číny, kam smeruje 17% nemeckého

exportu, pretrvávajúcím problémom so zásobami a obavám z delta variantu, sa v nasledujúcich štvrťrokoch naďalej očakáva nadpriemerný nárast HDP. Celkovo sa očakáva nárast nemeckej ekonomiky o 3,0% v roku 2021 a 4,0% v roku 2022.

FRANCÚZSKO

Dopad delta variantu na služby bol obmedzený, aj keď sa dôvera spotrebiteľov oslabuje. Výpadky na trhu práce majú taktiež zlý vplyv na ozdravenie, a to hlavne v najviac ovplyvnených odvetviach, akými sú agropotravinárstvo, ubytovacie služby, zdravotníctvo a vzdelávanie. Očakávame rast francúzskeho HDP o 5,6% v roku 2021 a o 3,4% v roku 2022.

TALIANSKO

Po silnom náraste HDP o 2,7% q/q v 2. štvrťroku sa Taliansko dotiahlo s Francúzskom a Nemeckom na úroveň produkcie dosahovanej pred pandémiou. Dynamika rastu vychádza zo širokého spektra faktorov, najsilnejším je ale súkromná spotreba, pričom slabšie obmedzenia a nižšia miera nezamestnanosti zvyšujú dôveru spotrebiteľov a zvyšujú maloobchodné tržby na úroveň pred krízy.

PRÍLEŽITOSTI PRE RAST V ČÍSLACH

Pohľad nášho oddelenia ekonomického výskumu:

5 mld. \$

Verejné výdavky USA medzi Q1 2020 a Q1 2021.

+8.2%

Predpoveď rastu HDP v Číne za rok 2021.

+3%

Očakávaný nárast spotreby v Nemecku.

140 mld. €

Prebytok úspor francúzskych domácností v 1. štvrťroku 2021



Výrobný sektor ostáva taktiež veľmi dynamický. Tento impulz by sa mal premietnuť i do podpory investícií. Navyše nedošlo k poklesu verejných investícií a i naďalej by mali byť podporované EU fondom Next Generation v výške 209 mld EUR. Očakávame nárast HDP o 6,0% v tomto roku a o 4,8% v roku 2022.

ŠPANIELSKO

Silné oživenie Španielska v roku 2021 (+6,2%) bude poháňané najmä silnými základnými vplyvmi a vyššou súkromnou spotrebou podporenou postupným opätovným otvorením ekonomiky a miernymi úsporami domácností. Riziká narušenia hospodárskej činnosti by mohli byť zmiernené finančným stimulom plánovaným v rozpočte na rok

2021, s alokáciou 2,3% HDP žiadaného z grantu fondu Next Generation EU.

VEĽKÁ BRITÁNIA

Napriek silnému rastu v roku 2021 sa Spojené kráľovstvo vráti na úroveň pred krízou najskôr na konci roku 2022, pretože Brexit obmedzuje dopady oživenia po Covid-19. Súkromná spotreba bola hlavnou hnacou silou rastu, ale narušenie dodávateľských reťazcov a prekážky Brexitu brzdia výrobné činnosti. Očakávame celkový rast HDP o 6,3% v roku 2021 a o 5,4% v roku 2022.

ÁZIA A PACIFIK

Prepuknutie delta variantu prehĺbilo rozdiely vo vývoji jednotlivých ekonomík v tomto regióne, ktorý vykazuje

zníženú mieru imunity (kvôli miere infekcie a pomalej vakcinácii). Exportné vyhliadky však aj naďalej podporuje silný dopyt z rozvinutých trhov (o niečo menej z Číny) a zrýchľujúca vakcinácia je predzvesťou blížiaceho sa oživenia, najmä v Singapure, Južnej Kórei a na Taiwane. Na druhej strane Thajsko, Filipíny, Vietnam a Indonézia bojujú s problémom pomalého postupu vakcinácie. Očakávame celkový rast HDP o 6,1% v roku 2021 a o 4,8% v roku 2022.

LATINSKÁ AMERIKA

Od začiatku tohto roka došlo v Latinskej Amerike k značnému nárastu spotrebiteľských cien, a to predovšetkým v Brazílii, Mexiku a Kolumbii, hlavne z dôvodu vyšších cien potravín a energií. To malo za následok, že juhoamerické centrálné banky ako jedny z prvých zdvihli úrokové sadzby, pričom sa do konca roka očakáva ich ďalšie zvýšenie. V niektorých z týchto krajín vyššie náklady na úvery a pôžičky ešte viac zaťažia už aj tak zhoršené verejné financie. Obmedzený fiškálny priestor, vyššie úrokové sadzby a politická neistota v strednodobom horizonte zhoršia už aj tak neisté vyhliadky na rast.

AFRIKA

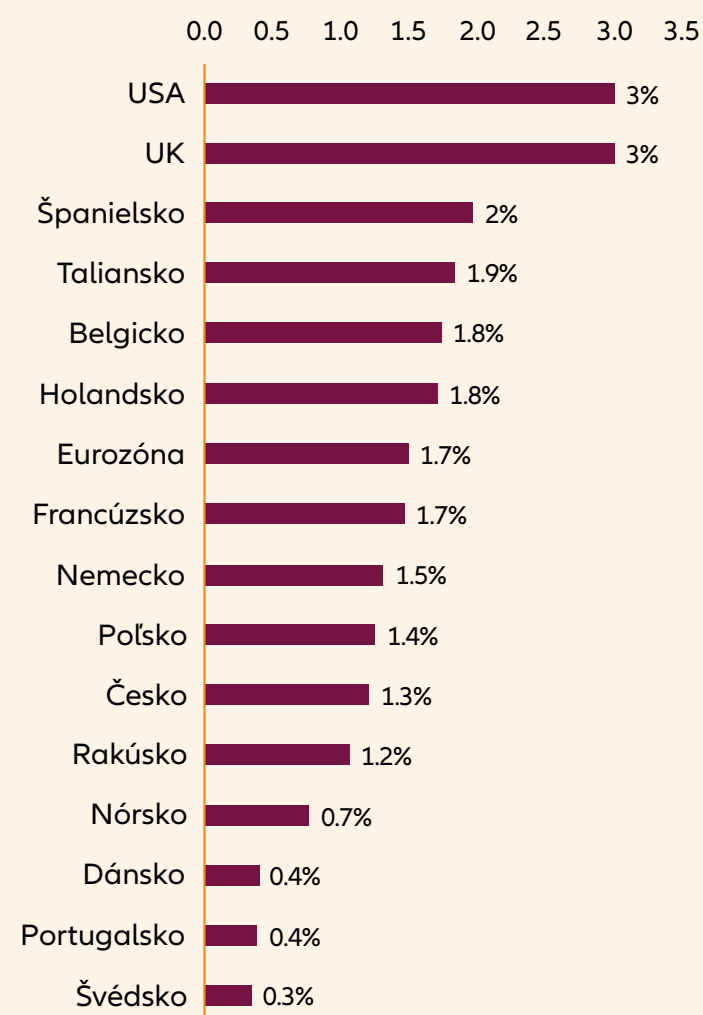
Neočakávané výzvy týkajúce sa fiškálnej a menovej politiky majú zlý vplyv na potenciál ozdravenia ekonomík. Očakávame, že africké HDP zaznamená hospodársky rast iba o 2,9% v roku 2021 a o 3,6% v roku 2022, s ohľadom na pomalé napredovanie očkovania (jednu dávku dostalo menej ako 10% populácie) a

obmedzený priestor pre fiškálne stimuly. V kontexte krehkej sociálno-ekonomickej situácie identifikujeme Nigériu, Južnú Afriku, Etiópiu, Guineu, Mozambik a Tunisko ako ohniská politických a sociálnych rizík.

BLÍZKY VÝCHOD

Vyhliadky pre región Blízkeho Východu ako celku sa zlepšili, pričom sa očakáva nárast reálneho HDP o 3% v roku 2021 a o 3,3% v roku 2022. Predovšetkým exportéri ropy by mali ťažiť z vyšších priemerných svetových cien ropy a zmiernenia obmedzení produkcie OPEC+. Navyše väčšina krajín v danom regióne by mala ťažiť zo silnejšieho zahraničného dopytu, nízkej miery infekčnosti Covid-19, pokročilej vakcinácii a zmiernenia opatrení v podobe lockdownov. Geopolitické napätie, neistota spojená s delta variantom či inými novými potenciálnymi variantmi, ako aj krehká fiškálna pozícia však predstavujú riziká s nepriaznivým dopadom na vyhliadky týchto krajín.

Spotreba v roku 2021, % HDP



Zdroje: Eurostat, Euler Hermes, Allianz Research

STREDNÁ A VÝCHODNÁ EURÓPA

Región rozvíjajúcej sa Európy prekvapil a rýchlo sa zotavuje, s prognózou rastu reálneho HDP na úrovni 5,5% v roku 2021 a 3,8% v roku 2022. Dopad opakujúcich sa vln Covid-19 bol tento rok oveľa menší, väčšinou sa obmedzil na zraniteľné odvetvia služieb, ale priemyselná produkcia naďalej rástla. Koncom tohto roka očakávame iba obmedzené sprísnenie opatrení v reakcii na delta variant vďaka úspešnosti očkovacích kampaní.

Krajiny strednej a východnej Európy, ako Slovensko, Česká republika, Maďarsko a Poľsko, budú výrazne profitovať z oživenia trhov v západnej Európe, keďže tie aj naďalej zostávajú ich hlavným exportným regiónom s podielom presahujúcim 60%. Takmer polovica z tohto exportu smeruje do Nemecka, ktoré v rokoch 2021-2022 očakáva výrazné ekonomické oživenie. Okrem toho sa predpokladá, že krajiny V4 zažijú obnovu svojho vnútro-regionálneho obchodu, ktorý v poslednom desaťročí zaznamenal rast.

Krajiny s dominantným výrobným odvetvím ako Nemecko, Holandsko a Belgicko, Česká republika, Slovensko, Poľsko a Maďarsko, sa pravdepodobne spamätajú rýchlejšie. Toto zotavenie však môže byť brzdené slabými miestami dodávateľských reťazcov, predovšetkým v segmente automobilovej výroby a v strojárstve.



2 DEVÄŤ KRÁTKODOBÝCH STRATÉGIÍ NA ZMIERNENIE RIZIKA A VYUŽITIE PRÍLEŽITOSTÍ K RASTU

So zadržaným spotrebiteľským dopytom a bezprecedentnou úrovňou trhovej likvidity nie je na trhu žiadna núdza o príležitosti krátkodobého rastu. Aby však mohli riaditelia spoločností s istotou tieto príležitosti využiť, musia vedieť zmierniť reálne riziká obchodovania v post-pandemickom prostredí. Tu zdôrazňujeme kľúčové riziká a navrhujeme stratégie na ich zmiernenie.

1. ZABEZPEČTE VSTUPY A DOPLŇTE SI ZÁSoby

Mnohé spoločnosti nechceli využiť svoje zdroje ešte pred ekonomickým oživením, pretože nevedeli rozpoznať správne načasovanie a intenzitu veľkého znovuoživenia ekonomík. Výsledkom je, že mnohé organizácie boli veľmi neisté a väčšina hlavných výrobných odvetví preto vykazuje veľmi malé zásoby. Veľmi dobrým príkladom je celosvetový nedostatok polovodičových čipov používaných v televízoroch, mobilných telefónoch, autách alebo hracích konzolách, čo ohrozuje dodávky a tlačí ceny hore. Momentálne je výzvou pre firmy zo všetkých odvetví rýchlo zaistiť vstupy a doplniť zásoby bez

toho, aby došlo k narušeniu bankových tokov, aby mohli zachytiť oživenie a uspokojiť dramatický nárast dopytu.

Odvetvia s najnižšou úrovňou zásob:

- Doprava
- Automobilový priemysel
- Počítače a elektronika
- Textil a odevy
- Vybavenie domácností

Odvetvia, ktoré trápí nedostatok vstupov:

- Výroba strojov/zariadení
- Chemický priemysel
- Stavebníctvo

2. ANALYZUJTE RIZIKÁ DODÁVATELSKÝCH REŤAZCOV

Už pred pandémiou existoval rozdiel v znalostiach o dodávateľských reťazcoch, najmä medzi malými a strednými podnikateľmi a nadnárodnými spoločnosťami. Firmám sa odporúča, aby urýchlene preverili svojich priamych dodávateľov, ako aj ich subdodávateľov a dodávateľov surovín, aby tak mohli lepšie identifikovať a pochopiť riziká

dodávateľských reťazcov. Táto analýza môže pomôcť podnikom zaistiť sa proti budúcim pandemickým obmedzeniam a fungovať ako odrazový mostík pre dlhodobejšiu transformáciu. Existuje šesť krokov, ktoré by mali spoločnosti vykonať:

1. Zaistite prístup k rozhodujúcim údajom o dodávateľských reťazcoch, aby ste mohli kompletne vyhodnotiť riziká.
2. Vypracujte posúdenie rizík dodávateľských reťazcov na všetkých úrovniach reťazcov.
3. Vyhodnoťte dopad prerušenia dodávateľského reťazca na kľúčové obchodné funkcie.
4. Plánujte scenáre, aby ste pochopili prevádzkové dopady rôznych nedostatkov dodávateľských reťazcov.
5. Vytvorte stratégie pre alternatívne zabezpečenie zdrojov, ktoré zohľadnia aj dopad taríf a nákladov.
6. Aktivujte zdroje na redizajn produktov / certifikáciu materiálov, čo by mohlo pomôcť v prípade nedostatku vstupov.

**Úzke miesta v dodávateľskom reťazci
by mohli obmedziť svetový obchod
a to o - 1,7percentuálneho bodu v roku 2021**

NEDOSTATOK POLOVODIČOV ZASAHUJE ZISKY

Výrobcovia čelia oneskoreniam výroby a zvyšujúcim sa cenám kvôli rastúcemu nedostatku polovodičov používaných v počítačových čipoch. Kríza ovplyvňuje výrobu celej škály produktov od vozidiel po spotrebnú elektroniku, ako sú televízory a smart telefóny.

Nedostatok vznikol zatvorením fabrík na výrobu polovodičov v Ázii počas pandémie. Nový nárast dopytu, ktorý poháňajú zmeny v spotrebiteľskom správaní, krízu ešte viac predĺžili a zhoršili. Výrobcovia automobilov investujúci do technologicky náročných elektromobilov a rozmach domácych elektrických spotrebičov poháňajú dopyt.

Automobilový gigant Ford zrušil v roku 2021 pracovné zmeny v dvoch závodoch a oznámil, že zisky by mohli byť zasiahnuté až o 2,12 mld. EUR. General Motors uvádza, že by mohli dosiahnuť zisk 1,7 mld. EUR, zatiaľ čo v Apple boli nútení odložiť uvedenie telefónu iPhone 12 o dva mesiace.

3. ZABEZPEČTE LIKVIDITU A CASH-FLOW, ABY STE MOHLI RÁŠŤ

Môžeme očakávať, že HDP v roku 2021 globálne vzrastie o 5,5%. Spoločnosti budú potrebovať dostatočnú likviditu a cash-flow na financovanie tohto rastu, keďže sa vládna podpora bude v nasledujúcich 12 mesiacoch znižovať. Spoločnosti sú napríklad nútené obnoviť svoje zásoby pri vyšších cenách, čo zvyšuje požiadavky na prevádzkový kapitál. Omeškani platieb sa taktiež predlžujú, pretože zákazníkom trvá vyplatenie faktúr dlhšie a spoločnosti sú pri vyžadovaní platieb menej prísne. Jednoducho povedané, dlhšia splatnosť a vyššie náklady na zásoby môžu spustiť problémy s cash-flow. Zvyčajne by mohli spoločnosti financovať nedostatok prevádzkového kapitálu prostredníctvom bankových úverov, ale kvôli riziku splácania úveru sú teraz finančné inštitúcie viac opatrné. V niektorých krajinách je však stále možné požiadať o štátne úvery na podporu podnikania. V krajinách ako Spojené kráľovstvo, Francúzsko a Taliansko, kde sa spoločnosti tešia vyšším hotovostným rezervám, sa musí vedenie spoločností rozhodnúť, či chcú zvýšiť svoju zadlženosť alebo presmerovať hotovosť vyhradenú na investície. Kris Macauley, regionálny riaditeľ riadenia rizík pre severnú Európu v spoločnosti Euler Hermes uvádza: **“Ak bol rok 2020 celý o zabezpečení likvidity, rok 2021 bude o riadení cash-flow s cieľom využiť príležitosti na rýchlo sa meniacom trhu v súvislosti s cenami.** Cash-flow závisí od inkasa pohľadávok. Pri pohľade na neustály rast cien komodít sa expozícia pohľadávok

neustále zvyšuje a v prípade vymáhania nedobytných pohľadávok sa šanca uhradenia znižuje.”

4. ZAIŠŤUJETE SA SAMI? EŠTE O TOM POROZMÝŠLAJTE

Samopoistenie znamená blokovanie veľkého množstva peňazí, ktoré by mohli byť použité výhodnejšie na financovanie rastu a na uspokojenie očakávanej vysokej úrovne dopytu - napríklad doplnením zásob alebo investovaním do digitálnej transformácie. Kris hovorí: “Spoločnosti si často myslia, že samopoistenie je lacnejšie, najmä z krátkodobej perspektívy, a svoju analýzu zakladajú na období posledných 18 mesiacov, kedy štátna podpora znamenala, že insolvenčné boli na najnižšej možnej úrovni. Insolvenčné však neostanú na nízkej úrovni navždy.”

5. VYUŽITE NOVÉ PRÍLEŽITOSTI EXPORTU A DIVERZIFIKÁCIE

Vďaka výraznej vlne štátnej podpory v roku 2021 zostáva riziko neplatenia obmedzené. Všeobecne povedané, ak spoločnosť zvažuje expanziu na nový trh, teraz je ten správny čas na diverzifikáciu a testovanie nových spôsobov rastu obratu. Spoločnosti, ktoré diverzifikujú svoju zákaznícku základňu v zahraničí, sú zvyčajne viac produktívne, ziskovejšie, inovatívnejšie a odolnejšie ako tie bez exportu. Toto priaznivé okno na príležitosti je však obmedzené. Očakáva sa, že sa riziko neplatenia a insolvenčii

znormalizuje a vrátia sa na úroveň pred krízou do konca roka 2022. Napríklad francúzske spoločnosti, u ktorých spoločnosť Euler Hermes nedávno robila prieskum, sú pripravené na nové exportné príležitosti, pričom 8 z 10 z nich uviedlo, že v roku 2021 plánujú zvýšiť svoj export a 42% uviedlo, že ich export v priebehu roku určite porastie. Ak chcete pomoc pri rozhodovaní, kam najlepšie zamerať svoje exportné úsilie, použite Ansoffovu maticu:

Ansoffova matica



POROVNAJTE SVOJE PLATOBNÉ PODMIENKY S TRENDMI V INÝCH KRAJINÁCH A ODVETVIACH

Dosiahnutie efektívnych platobných podmienok môže byť náročnou úlohou - ak umožníte príliš dlhú dobu splácania, zvyšujete svoje riziko, ak požadujete úhradu príliš skoro, strácate konkurencieschopnosť. Náš bezplatný online nástroj [MindYourReceivables](#) vám umožňuje rýchlo a efektívne porovnať podmienky úhrady s trendmi v rôznych krajinách a odvetviach, aby ste tak mohli dosiahnuť dokonalú rovnováhu. Pomôže vám to aj pochopiť kľúčové informácie o DSO (Days Sales Outstanding), oneskorených platbách, rizikách neplatenia a insolvenčiách naprieč krajinami a odvetvami v čase.

6. ZJEDNODUŠUJTE, DIGITALIZUJTE A PREDÁVAJTE SVOJ PRODUKT ONLINE

Najúčinnejším spôsobom, ako znížiť náklady v podnikaní, je zjednodušiť a digitalizovať produkt a sprístupniť ho online. Pandémia napríklad spôsobila, že predajcovia a značky zamierili na internetové predajné kanály, pretože vstup do kamenných predajní bol zamedzený. Podľa údajov spol. IBM z maloobchodného indexu USA sa urýchlil počas lockdownov prechod z fyzických obchodov do online prostredia o približne päť rokov. Pre mnohé organizácie v rámci sektorov B2C a B2B je táto zmena v správaní trvalá. Tento trend bol zvlášť silný v USA, kde investície do viacerých kanálov pomohli maloobchodnému gigantu **Walmart dosiahnuť v druhom štvrtroku 2020 nárast predaja cez internet o 97%**. Medzitým ich konkurent, spol. **Target, dosiahla rekordný predaj, pretože ich služba dodania v rovnaký deň vzrástla v rovnakom období o 273%**. Dobrou správou pre podnikateľov v iných odvetviach je, že v mnohých prípadoch je možné tento online model napodobniť.

7. PREHODNOŤTE POSTUPY ŠTÍHLEHO RIADENIA ZÁSOb

Pred pandémiou malo mnoho spoločností vysoké marže, čo viedlo k tomu, že pre manažment zásob boli využívané modely obmedzených zásob a všetko bolo dodávané v požadovanom termíne (just-in-time). Tento prístup však už nemusí byť

efektívny z dôvodu dlhých dodacích lehôt a rastúcich nákladov na dopravu, čo bolo čiastočne vyvolané celosvetovým nedostatkom prepravných kontajnerov. Skúsenosti japonského automobilového giganta Honda sú toho príkladom. Tento popredný zástanca štíhlych dodávateľských reťazcov nedávno zatvoril svoj najväčší výrobný závod v Spojenom kráľovstve, v dôsledku „globálneho omeškania dodávok“ vyvolaného pandémiou. „Silnejší“ model dodávateľských reťazcov, so zvýšenou úrovňou zásob, by mohol v konečnom dôsledku umožniť podnikateľom dohnať silný rast dopytu a znížiť náklady. Náš [globálny prieskum z decembra 2020 týkajúci sa narušení v dôsledku Covid-19](#) u viac ako **1000 obchodných lídrov v šiestich odvetviach ukázal, že 52% sa proti takýmto druhom rizík dodávateľských reťazcov chráni** skrátením týchto reťazcov, hromadením zásob a využívaním poistenia pohľadávok. Kris hovorí: „Pandémia poukázala na riziká spojené so štíhlymi dodávateľskými reťazcami. Spoločnosti by mali dobre chrániť svoju dodatočnú kapacitu, ktorú opätovne zaviedli, aby tak boli schopné odolať ďalšej kríze, nech už bude akákoľvek“.

ZOTAVENIE SA, SLABÉ MIESTA A NÁRAST CIEN - DÔVOD PRE LOKÁLNYCH DODÁVATEĽOV

Globálny obchod sa zotavil rýchlejšie a je silnejší, ako sa očakávalo (+8.6% q/q v 1Q 2021 vs +3.4% q/q z hľadiska objemu). Približne polovica tohto rastu nastala vďaka spoločnostiam (predovšetkým v USA a Európe), ktoré doplnili svoje zásoby v reakcii na silný lokálny dopyt. Táto situácia ale vytvára svoje vlastné výzvy:

1. Súťaž o doplnenie zásob vyvíja neočakávaný tlak na dodávateľské reťazce prepravujúce zdroje a tovary z Ázie.
2. Prepravné náklady a ceny vstupov rastú, pretože spoločnosti sa snažia zladiť dopyt a ponuku.
3. Vznikajúce slabé miesta dodávateľských reťazcov nútia spoločnosti prejsť z modelov riadenia bezprostredných dodávok na modely extra kapacity a ochrany v prípade výpadku.
4. Zároveň rastie dopyt, čím sa vyvíja ešte väčší tlak na dodávateľské reťazce, keďže spoločnosti sa predhávajú v získavaní vstupov a zaistení sa proti budúcemu rastu cien a nedostatku surovín.
5. Spoločnosti, ktoré sú si schopné zabezpečiť lokálne zásobovanie alebo sa vzdialiť od miest s problematickými dodávateľskými reťazcami, ako je Ázia, môžu byť z dlhodobého hľadiska schopné znížiť náklady a lepšie plniť dopyt.





8. DIVERZIFIKUJTE A ZABEZPEČTE SI ZÁSOBOVANIE Z LOKÁLNYCH ZDROJOV

Globálny obchod a dodávateľské reťazce zažívajú bezprecedentné prerušenia. Organizácie, ktoré sú najviac odolné v súčasnej kríze, sú často tie s kratšími, diverzifikovanými dodávateľskými reťazcami a menšou závislosťou na cezhraničnom obchode - najmä na obchode sústredenom v jednom špecifickom regióne. Kris hovorí: "V krátkodobom horizonte bude trendom diverzifikácia dodávateľských reťazcov, ale potom, keď sa marže opäť upravujú, bude snaha o návrat ku metódam dodávok pred pandémie. Chytré spoločnosti tejto snahe odolajú, poučia sa z pandémie a budú efektívne riadiť riziko dodávateľských reťazcov, a to aj keby to z dlhodobého pohľadu znamenalo obetovať určitú časť zisku."

9. CHRÁŇTE SVOJE PODNIKY PRED RIZIKOM PLATOBNEJ NESCHOPNOSTI VÁŠHO OBCHODNÉHO PARTNERAK

Vzhľadom na očakávaný návrat insolvenčných firiem a riziko neskorých platieb v roku 2022 je na čase, aby mala vaša spoločnosť zavedený efektívny rámec riadenia rizík. Odporúčame organizáciám prijať štvorkrokový prístup - identifikovať, analyzovať, monitorovať a prijať preventívne opatrenia na ochranu pred rizikom platobnej neschopnosti:

1. Identifikujte a zdokumentujte riziko insolvencie svojich obchodných partnerov:

Začnite identifikáciou tých klientov, ktorí sú najviac náchylní k insolvenčným rizikám a zistíte, či niektorí z nich prijímajú nezvyčajné rozhodnutia týkajúce sa úverov. Ďalšie informácie nájdete v našom [podrobnom článku](#) o identifikácii vysoko rizikových obchodných partnerov.

2. Analyzujte a vyhodnoťte riziko:

Vyhodnoťte každého svojho obchodného partnera

podľa troch kritérií a vytvorte integrovaný rámec pre riadenie rizík. Tieto kritéria sú: dopad na organizáciu v prípade rizika, pravdepodobnosť, že sa riziko stane skutočnosťou a pripravenosť organizácie na riešenie tohto konkrétneho rizika. Tolerančné rozpätie hodnôt by tiež malo byť súčasťou takéhoto rizikového skóre a odrážať tak rizikový apetít vašej spoločnosti.

3. Monitorujte riziko:

Priebežné monitorovanie všetkých zákazníkov je rozhodujúcim faktorom pri identifikácii insolvenčných rizík, ktoré by mohli uškodiť vašej firme.

4. Prijmite preventívne opatrenia:

Ďalším krokom je využitie preventívnych opatrení v snahe obmedziť riziká vyplývajúce zo vzťahov s obchodnými partnermi, predovšetkým riziko insolvenčného rizika.

ROLA POISTENIA POHLADÁVOK

Poistenie pohľadávok môže ponúknuť oveľa viac ako len odškodnenie v prípade nedobytej pohľadávky. Poprední poisťovatelia, ako je Euler Hermes, sú tiež odborníkmi v oblasti vymáhania pohľadávok, pričom majú zručnosti i skúsenosti potrebné na udržanie efektívneho a priebežného dialógu s dlžníkmi a ich právnymi tímami, bez ohľadu na krajinu a jurisdikciu, v ktorej pôsobia. Počas cyklu rastu môže byť efektívne vymáhanie pohľadávok kritickým faktorom na zaistenie cash-flow spoločnosti. Poisťovatelia pohľadávok vám môžu pomôcť vylepšiť cash-flow tým, že vám poskytnú poradenstvo ohľadom platobných podmienok pre dodávateľov a zákazníkov a umožnia prístup ku komplexným informáciám o neustále sa meniacom rizikovom prostredí. Napríklad naše hodnotenie rizík je založené na údajoch z našej medzinárodnej siete, ktorá denne analyzuje zmeny solventnosti spoločností pokrývajúcich **92% svetového HDP**. [Pre viac informácií nás neváhajte kontaktovať.](#)

3 DOSAHOVANIE DLHODOBÉHO UDRŽATEĽNÉHO RASTU AJ PO ROKU 2022

Pandémia narušila doslova všetky aspekty globálneho obchodu, a jej dopad bude pravdepodobne pretrvávajúť aj v nasledujúcich rokoch. V tomto dynamickom prostredí došlo k zrýchleniu existujúcich trendov a súčasne vznikajú aj nové riziká. Tu identifikujeme niektoré z kľúčových faktorov, ktoré je potrebné zvážiť pri plánovaní dlhodobého udržateľného rastu.

POPASUJTE SA SO ŠTRUKTURÁLNYMI NEDOSTATKAMI PRACOVNEJ SILY

Štrukturálne nedostatky pracovnej sily existovali už pred pandémiou, ale kríza situáciu ešte zhoršila, pričom značná časť pracovných miest bola počas lockdownu prerozdelená do odvetví s vysokým rastom. Digitalizácia a využívanie technológií, ako napríklad umelá inteligencia patrí medzi najúčinnšie spôsoby, ako riešiť tento problém z dlhodobého hľadiska. **Veľmi dobrým príkladom sú inteligentné priemyselné riešenia, ako je výroba 2.0, ktoré pomáhajú odvetviu prekonať nedostatok zručností a pripraviť sa na demografické zmeny.** Platí pritom, že spoločnostiam sa odporúča začať dlhodobé plánovanie už teraz namiesto toho, aby čakali na vládne zásahy s cieľom zatriktívniť trhy práce.

ZVÁŽTE PRIJATIE VIACUZLOVÉHO PREVÁDZKOVÉHO MODELU PRE DECENTRALIZÁCIU RIZÍK

Pandémia zdôraznila zraniteľnosť a chýbajúcu flexibilitu tradičných centralizovaných prevádzkových modelov -najmä v prípade nadnárodných spoločností. Založenie podnikateľského subjektu iba v jednej

geografickej oblasti mohlo dávať z historického hľadiska zmysel pre daňové účely, no čoraz viac je to vnímané ako prekážka rastu. Decentralizované prevádzkové modely zaisťujú, že zamestnanci sú bližšie kľúčovým trhom, organizácie môžu využiť širšiu skupinu talentov a nie sú vystavené vysokému regionálnemu riziku. Stručne povedané, decentralizovaný viacuzlový prevádzkový model môže do korporátnej štruktúry priniesť podstatne lepšiu agilitu a flexibilitu. Decentralizácia niektorých odvetví (napr. polovodiče) však určitý čas potrvá a bude si vyžadovať rozsiahlu verejnú podporu pri vývoji požadovaných ekosystémov.

PRIPRAVTE SA NA „ZELENÝ“ PRECHOD

Rozhodnite sa, čo prechod na ekologické riešenia znamená pre vašu spoločnosť a čo budete musieť urobiť, aby ste proaktívne a včas reagovali na environmentálne výzvy. Spoločnosti, ktoré sa dostatočne nepripravia, pravdepodobne zažijú šok v podobe regulačných opatrení. Automobilový a letecký priemysel sú veľmi dobrým príkladom odvetví, ktoré budú mať veľa práce. [Zistite viac](#) o korelácii medzi ESG a bonitou.



ZÁVER

Ekonomická kríza vyvolaná pandemiou Covid-19 sa líši od všetkého, čoho sme boli doteraz svedkami. Bola náhla a hlboká, ale v zásade išlo skôr o zdravotnú ako finančnú krízu. Pozitívne je, že štátna podpora pomohla predísť vysokým úrovňam nezamestnanosti a platobnej neschopnosti, ktoré pôvodne hrozili, a preto je k dispozícii nadbytok likvidity domácností aj firiem, ktorá je pripravená nakopnúť svetovú ekonomiku.

Spoločnosti, ktoré chcú využiť intenzitu obnovy, by mali byť opatrné a uistiť sa, že sa v plnej miere chránia pred rizikami uvedenými v tomto e-booku (a mnohými podobnými) predtým, než využijú rozmach vo svoj prospech.

[Poistenie pohľadávok](#) je vysoko účinný spôsob, ako obchodovať v post-pandemickom svete s istotou. Poprední poisťovatelia pohľadávok, ako je Euler Hermes, odškodnia vašu spoločnosť v prípade nedobytných pohľadávok, a tak vám umožnia vyhnúť sa takýmto nedobytným pohľadávkam poskytnutím komplexných informácií o neustále sa meniacom

rizikovom prostredí, čo vám umožní identifikovať zraniteľných odberateľov, eliminovať riziko vašich dodávateľských reťazcov a chrániť vašu firmu pred insolvenčiami. Poisťovňa pohľadávok vám taktiež môže pomôcť s vymáhaním pohľadávok a zabezpečiť pre vás cenný cash-flow.

Ak by ste sa chceli dozvedieť viac, alebo máte záujem o nezáväznú cenovú ponuku, [kontaktujte nás](#).



VYHLÁSENIE

Tento materiál bol vydaný Euler Hermes Services, spoločnosťou skupiny Allianz, a to výlučne na informatívne účely a nemal by byť považovaný ako poskytovanie akéhokoľvek poradenstva. Prijemcovia by mali tieto informácie nezávisle vyhodnotiť, a nemali by svoje kroky podnikat iba na ich základe. Tento materiál by sa bez nášho súhlasu nemal používať, uvádzať, kopírovať, reprodukovat, spracovávať, upravovať, prekladať, zverejňovať, prenášať, zobrazovať či sprístupňovať tretím stranám, a to či už ako celok, alebo ako jeho časť. Nie je určený na distribúciu v žiadnej takej jurisdikcii, v ktorej by bol zakázaný. Aj keď sa predpokladá, že sú tieto informácie spoľahlivé, neboli nezávisle preverené spoločnosťou Euler Hermes Services. Táto spoločnosť preto nedáva žiadne záruky (či už výslovné alebo nepriame) vzťahujúce sa na presnosť alebo úplnosť týchto informácií. Spoločnosť ďalej neberie zodpovednosť za žiadne straty či škody vyplývajúce z akéhokoľvek použitia či spoliehania sa na tieto informácie. Ak nebolo uvedené inak, všetky názory, prognózy či odhady sa môžu zmeniť bez predchádzajúceho upozornenia. Euler Hermes Services je francúzska jednoduchá akciová spoločnosť (Société par actionssimplifiée) zapísaná v obchodnom registri mesta Nanterre pod číslom 414 960 377, so sídlom 1 place des Saisons - 92048 Paris-La-Défense Cedex.

© Autorské práva 2021 Euler Hermes. Všetky práva vyhradené.

#TAKE THE LEAP



EULER HERMES

A company of **Allianz** 