

# ЦВЕ на пути к восстановлению



Опрос руководителей высшего звена о влиянии  
экономического кризиса: результаты исследования

**Roland Berger**  
Strategy Consultants

Киев, октябрь-ноябрь 2009 г.

# Содержание

Стр.

<b>Вводные примечания</b>	<b>3</b>
<b>А. Краткий обзор общих результатов</b>	<b>7</b>
<b>Б. Развитие экономики</b>	<b>16</b>
<b>В. Результаты исследования на уровне стран</b>	<b>23</b>
<b>Г. Результаты исследования на уровне отраслей</b>	<b>33</b>
<b>Контактные лица в Roland Berger</b>	<b>49</b>

# Вводные примечания

## Вводные примечания

- > В сентябре 2009 г. компания Roland Berger Strategy Consultants в третий раз провела онлайн-опрос топ-менеджеров об экономическом кризисе и его последствиях для стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ). В исследовании приняли участие более 300 респондентов
- > Целью данного исследования было получение представления о настроениях менеджеров и их ожиданиях на 2009 и 2010 гг.
- > Анализ охватывал следующие аспекты: с какими последствиями кризиса столкнулись компании и какие меры были приняты или планируются на данный момент
- > В вопросник также входили темы значимости и качества внедрения антикризисных мер правительствами стран
- > Менеджеров спрашивали об ожидаемом периоде восстановления отрасли и их компании
- > Результаты данного опроса были проанализированы в сравнении с результатами последнего подобного исследования, проведенного в марте 2009 г.

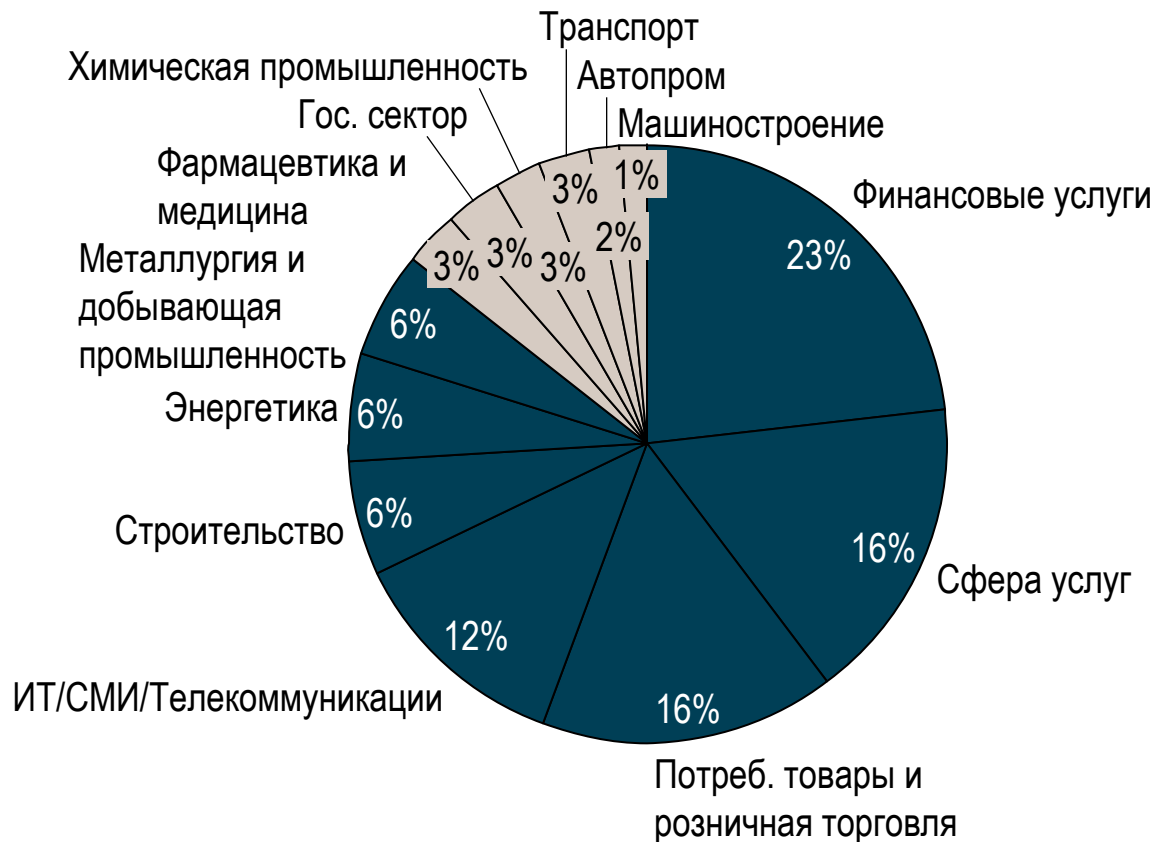
# Были опрошены менеджеры из одиннадцати стран ЦВЕ – 330 человек приняли участие



## КОММЕНТАРИИ

- > Исследование проводилось в одиннадцати странах
- > Австрия была рассмотрена как пример западно-европейской экономики
- > Центральную и Восточную Европу представляли Хорватия, Чехия, Венгрия, Польша, Румыния, Сербия, Словакия и Словения
- > Россия и Украина представляли СНГ

# В исследовании представлены тринадцать отраслей – в семи было получено значительное количество ответов



## КОММЕНТАРИИ

- > В целом, участвовали менеджеры из тринадцати различных отраслей
- > Значительное число ответов было получено в семи секторах: финансовые услуги, сфера услуг, потребительские товары и розничная торговля, ИТ/СМИ/телекоммуникации, а также металлургия и добывающая промышленность, энергетика и строительство

## **A. Краткий обзор общих результатов**

## Основные выводы по странам

- > Несмотря на обострение проблемы падения цен, 20% **австрийских** менеджеров ожидают **оздоровление до конца этого года**
- > **Мрачные настроения** все еще преобладают в **Хорватии** – 80% менеджеров ожидают продолжения негативной динамики ВВП. Также велико недовольство государственными мерами, ухудшается платежеспособность клиентов
- > **Чешские** менеджеры **удовлетворены антикризисной политикой государства** и ожидают оздоровления экономики и роста ВВП. Основными проблемами пока остаются сокращение продаж, ухудшение платежеспособности и трудности с финансированием
- > Высокий оптимизм в **Венгрии** связан с **принятием желаемого за действительное**, он в меньшей мере отражен в макроэкономических прогнозах. Менеджеры считают, что рост их бизнеса опередит рост ВВП к июню 2010 г.
- > **Польские** менеджеры продемонстрировали **оптимизм** несмотря на растущее ценовое давление и сохранение проблемы сокращения продаж. Респонденты довольны государственными мерами, реализуемыми в стране
- > **Румынские** компании испытывают **меньше трудностей с финансированием**, но им приходится иметь дело с **увеличением** количества **банкротств**
- > **Рост оптимизма в СНГ** можно объяснить положительной динамикой цен на сырьевые товары и увеличением количества заказов. Однако рост банкротств ведет к ряду проблем для компаний, велико недовольство антикризисными мерами правительства

## Основные выводы по отраслям

- > Рост количества банкротств клиентов остается одной из основных проблем сектора **финансовых услуг**. Интересно, что ценовое давление вновь считается не столь важным фактором
- > **Строительный** сектор осторожен в прогнозах, но более оптимистичен, чем шесть месяцев назад. 50% компаний ожидают оздоровления уже в июне следующего года. Остаются проблемы финансирования
- > Падение продаж, без сомнения, наиболее важная тема на повестке дня менеджеров **розничного** сектора. Однако 70% компаний теперь надеются на некоторый рост. Компании отреагировали на кризис оперативными мерами, но стратегические вопросы еще даже не поднимались
- > Настроения в отрасли **энергетики** нейтральны: "подождем-увидим". Даже найм новых сотрудников был остановлен только на 50% предприятий
- > Отрасль **ИТ/СМИ/Телекоммуникации** относится к наиболее пессимистичным секторам. Соответственно, реальное восстановление после кризиса ожидается позднее, чем в остальных отраслях. Тем не менее, более 50% компаний продолжают инвестировать
- > В связи с увеличением спроса и улучшением цен на товары растет оптимизм в отрасли **металлургии и добывающей промышленности**. Высокая доля сокращения затрат на сырье, похоже, становится особым эффектом кризиса для данного сектора
- > Весной **сфера обслуживания** была единственной отраслью, для которой сохранялись некоторые надежды. Этот позитивный настрой далее усилился к сентябрю

## Выводы Roland Berger

- > **Продолжающаяся неопределенность не оправдывает бездействие:** компании ЦВЕ должны сфокусироваться на адаптации своих оргструктур и внедрении стратегических мер, пребывание на месте – наиболее опасный вариант. Необходимо усиление контроля над завершением того, что уже начато
- > **Компаниям следует подготовиться еще к одному непростому году:** прогнозы четко указывают на тяжелые 12 месяцев впереди – несмотря на наметившиеся улучшения. Низкие темпы роста в 2010 г. не смогут компенсировать сильный спад, произошедший в 2009 г.
- > **В ближайшие 12 месяцев произойдет разделение между компаниями ЦВЕ:**
  - Те, кто выучил свой урок кризиса, должны перейти к перспективному мышлению (консолидация, M&A, стимулирование продаж, проникновение на новые рынки)
  - Тем же, кто все еще колеблется по поводу адаптации к кризису, понадобится реструктуризация, или они будут реструктуризованы кем-то другим

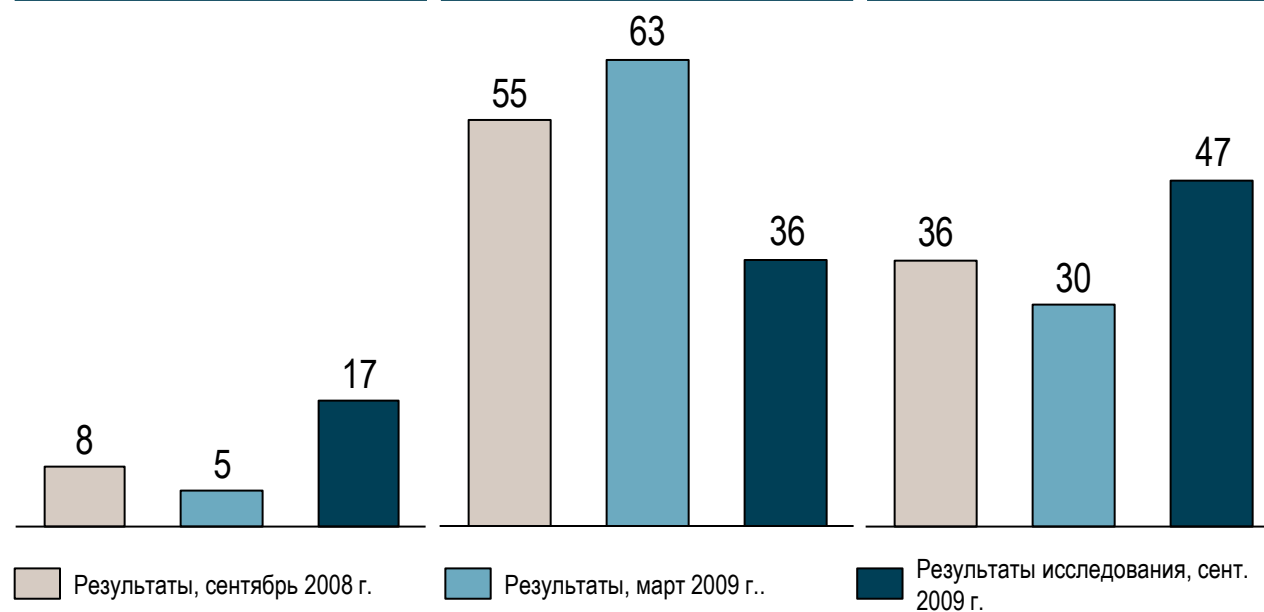
## Два основных направления развития с марта: рост неопределенности и увеличение числа оптимистов

Как вы оцениваете текущую экономическую ситуацию в Европе? [% от общего количества ответов<sup>1)</sup>]

Кризис достиг дна/  
будет только лучше

Ситуация ухудшится

Ситуация все еще  
неясна



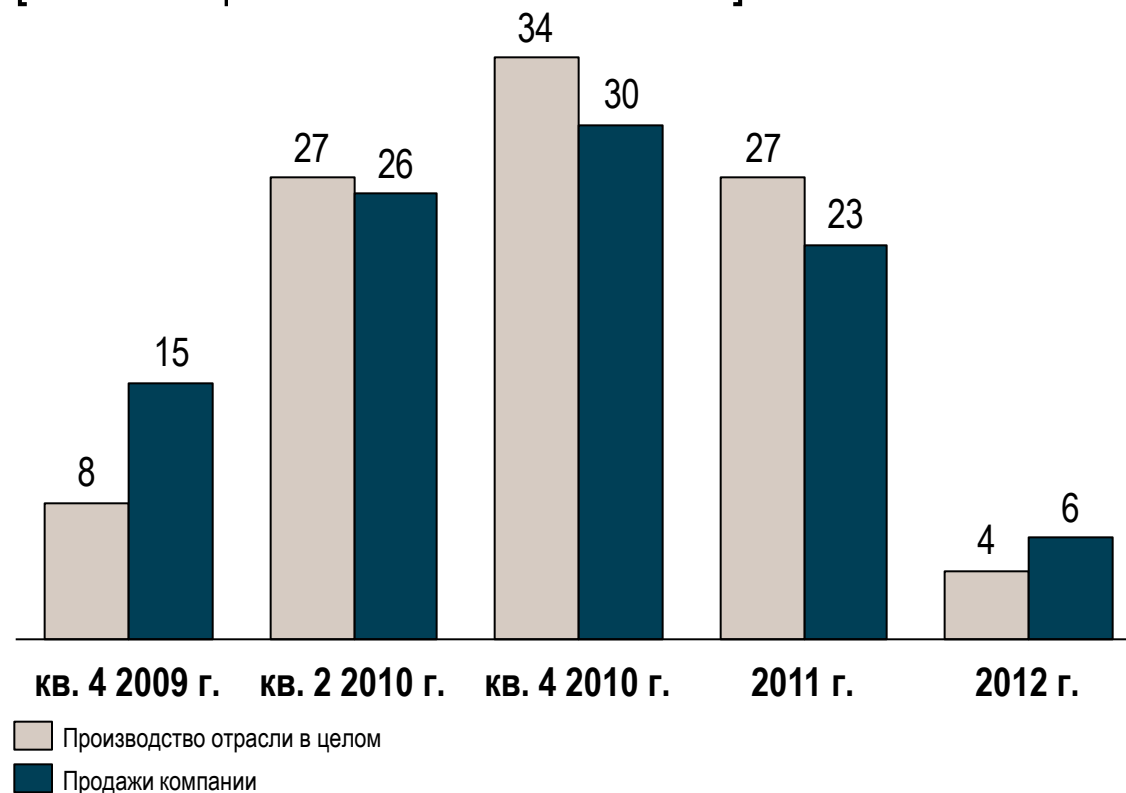
1) Вариант "нет ответа" не включен

### КОММЕНТАРИИ

- > Оптимистичные ожидания утроились (17%) по сравнению с результатами опроса в марте 2009 г.
- > Около 50% менеджеров нейтральны (ответ: "подождем-увидим")

# Большая часть менеджеров ожидает восстановления к концу 2010 г. или позже

Когда вы ожидаете восстановления?  
 [% от общего количества ответов]

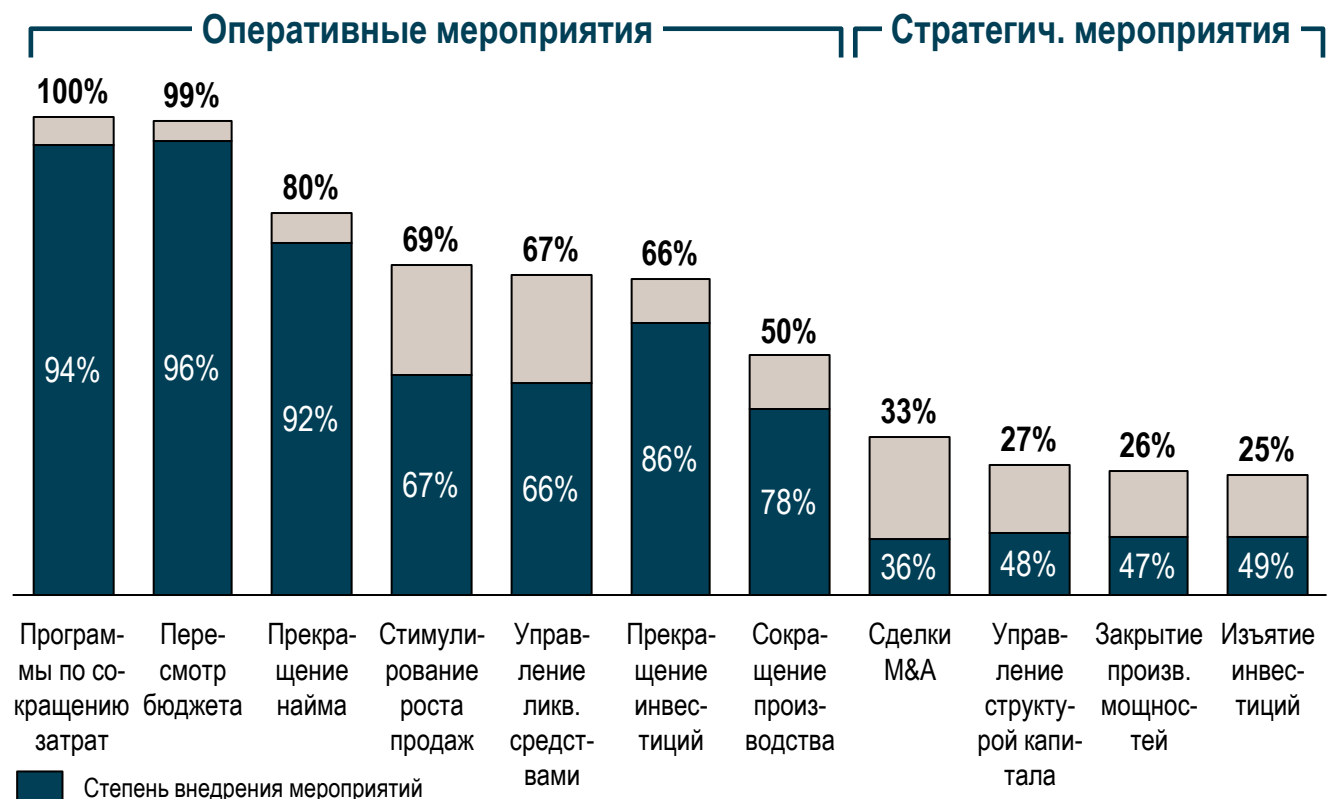


## КОММЕНТАРИИ

- > Нет реальных различий между прогнозами роста – они не зависят от уровня развития страны, отрасли либо компании
- > Респонденты подобным образом представляют себе динамику восстановления, пик ожиданий – конец 2010 г.
- > Две трети менеджеров, таким образом, ожидают, что кризис продлится еще 12 месяцев или дольше

# Основной фокус на оперативных мерах, реализация стратегических мер по-прежнему ограничена

Популярность мер реагирования на кризис  
 [возможно несколько вариантов, % от количества ответов]

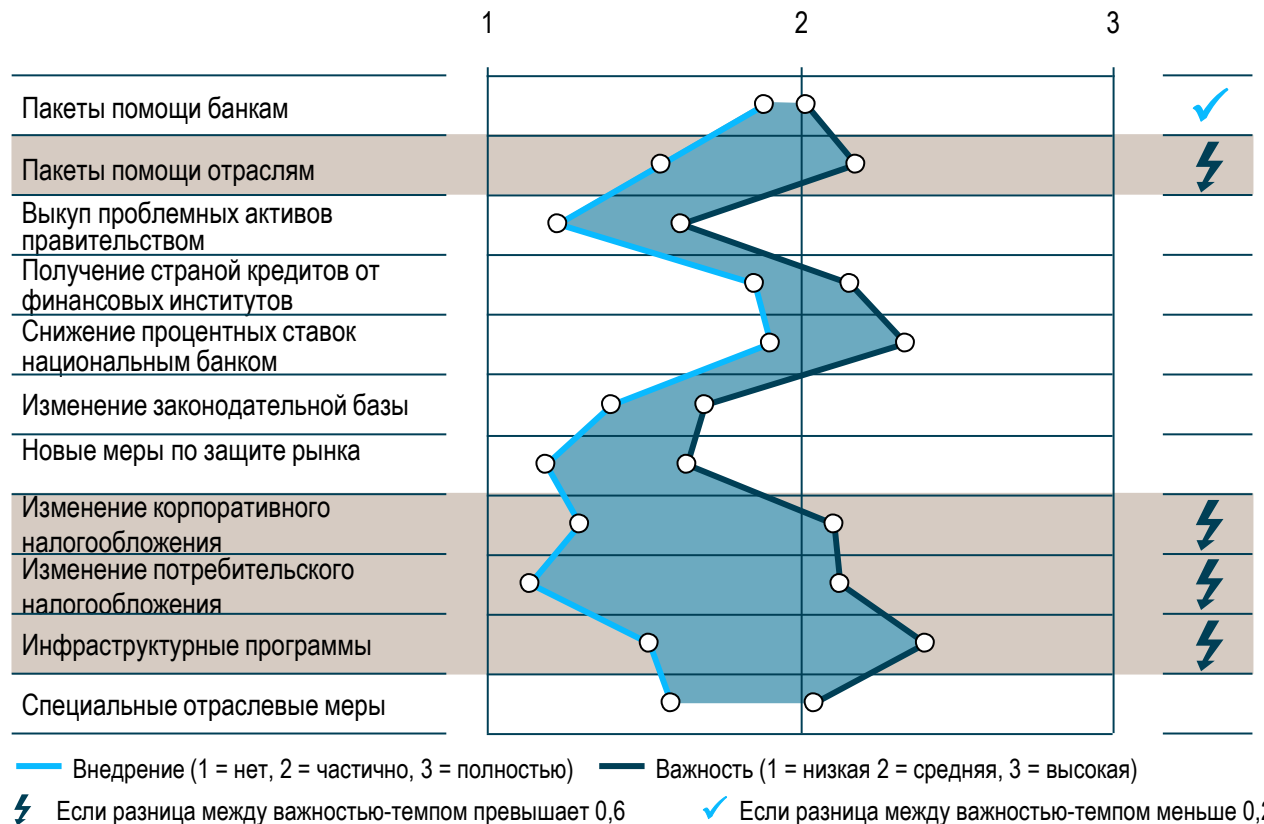


## КОММЕНТАРИИ

- > Популярность стимулирования продаж возросла на 10 пунктов, других мер – осталась примерно на том же уровне, что и в марте
- > Быстрые меры, в основном, внедрены, но стратегические все еще игнорируются

# Все еще низки темпы внедрения гос. мер: часто критикуют налоговые, инфраструктурные и отраслевые программы

Какие меры были реализованы в вашей стране для борьбы с кризисом? Насколько они значимы? [Среднее значение]




## КОММЕНТАРИИ

- > Темпы внедрения мер пока отстают от их предполагаемой важности. Исключение – пакеты помощи банкам
- > Наибольшее недовольство снова вызывает расхождение между важностью и темпами изменений корп. и потреб. налогообложения, а также помощи отраслям и инфраструктурных программ

# Менеджеры, особенно в Хорватии и Украине, неудовлетворены мерами, принимаемыми государством

Какие меры были реализованы вашим правительством для борьбы с кризисом? Насколько они значимы?

	АВСТР. 	ХОРВ. 	ЧЕХИЯ 	ВЕНГР. 	ПОЛЬША 	РУМЫН. 	СНГ	РФ 	УКР. 
Пакеты помощи банкам	✓		✓	✓	✓		⚡	✓	⚡
Пакеты помощи отраслям		⚡	✓	⚡	✓	⚡	⚡		⚡
Выкуп проблемных активов правительством			✓		✓			⚡	⚡
Получение кредитов от финансовых институтов	✓				✓			✓	
Снижение проц. ставок национальным банком		⚡	✓		✓				⚡
Изменение законодательной базы		✓			✓				
Новые меры по защите рынка	✓	⚡							⚡
Изменение корпоративного налогообложения	⚡	⚡		⚡	⚡	⚡	⚡	⚡	⚡
Изменение потреб. налогообложения	⚡	⚡	⚡	⚡	⚡	⚡	⚡	⚡	⚡
Инфраструктурные программы		⚡	⚡		⚡	⚡	⚡	⚡	
Специальные отраслевые меры		⚡					⚡		⚡

⚡ Если разница между важностью-темпом превышает 0,6

✓ Если разница между важностью-темпом меньше 0,2

## КОММЕНТАРИИ

- > В некоторых странах менеджеры довольны действиями правительства
- > Тем не менее, менеджеры из Хорватии и стран СНГ жалуются на недостаточное использование пакетов помощи отраслям и специальных отраслевых мер, а также на высокие процентные ставки

## **Б. Развитие экономики**

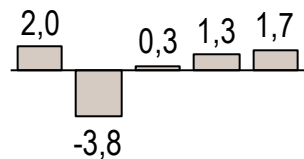
## С марта 2009 г. макроэкономические показатели и прогнозы для стран ЦВЕ значительно улучшились

- > До 2007 г. ВВП стран **ЦВЕ** рос значительными темпами, это **был главный регион роста** Европы. Он также стал катализатором экономического подъема в Западной Европе
- > Однако регион не продемонстрировал **иммунитет к кризису**. К моменту проведения нашего последнего исследования в **марте 2009 г. индексы фондового рынка** показали **падение до 70%**, **национальные валюты** потеряли до **30%** своей **стоимости** в евро. Прогноз роста **ВВП** был **отрицательным**
- > К **сентябрю 2009 г.** ситуация на фондовых рынках улучшилась - **индексы растут**, хотя все еще не достигли своего прежнего уровня. Также все **национальные валюты** – за исключением украинской гривни – **значительно повысили свою стоимость**
- > Что касается роста **ВВП**, 2009 г. был трудным годом для всех стран. Ситуация в мире была столь турбулентна, что **прогнозы пересматривались** несколько раз. Тем не менее, несмотря на ожидаемые первые признаки роста в 2010 г., реальное **восстановление** в ЦВЕ прогнозируется только **с 2011 г.**

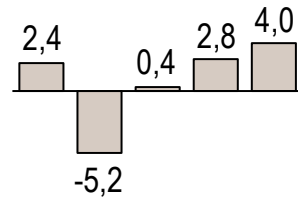
# После падения в 2009 г. возвращение к прежнему уровню роста в ЦВЕ ожидается в течение нескольких лет

## Прогноз реального роста ВВП [% в год]

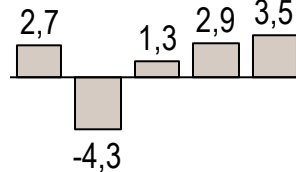
### Австрия



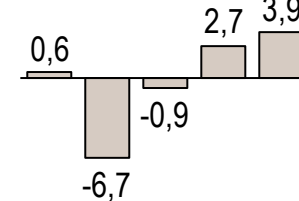
### Хорватия



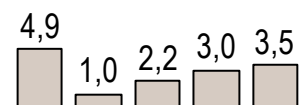
### Чехия



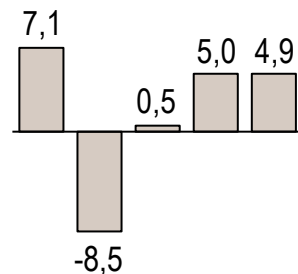
### Венгрия



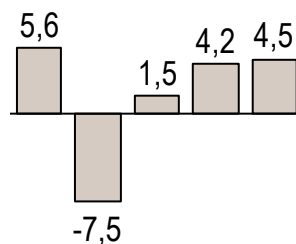
### Польша



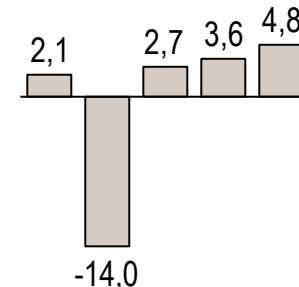
### Румыния



### Россия



### Украина



## КОММЕНТАРИИ

- > На 2010 г. рост ВВП прогнозируется на почти нулевом уровне или даже на отрицательном
- > Восстановление в большинстве стран ожидается только в 2011 г.

08 09 10 11 12

08 09 10 11 12

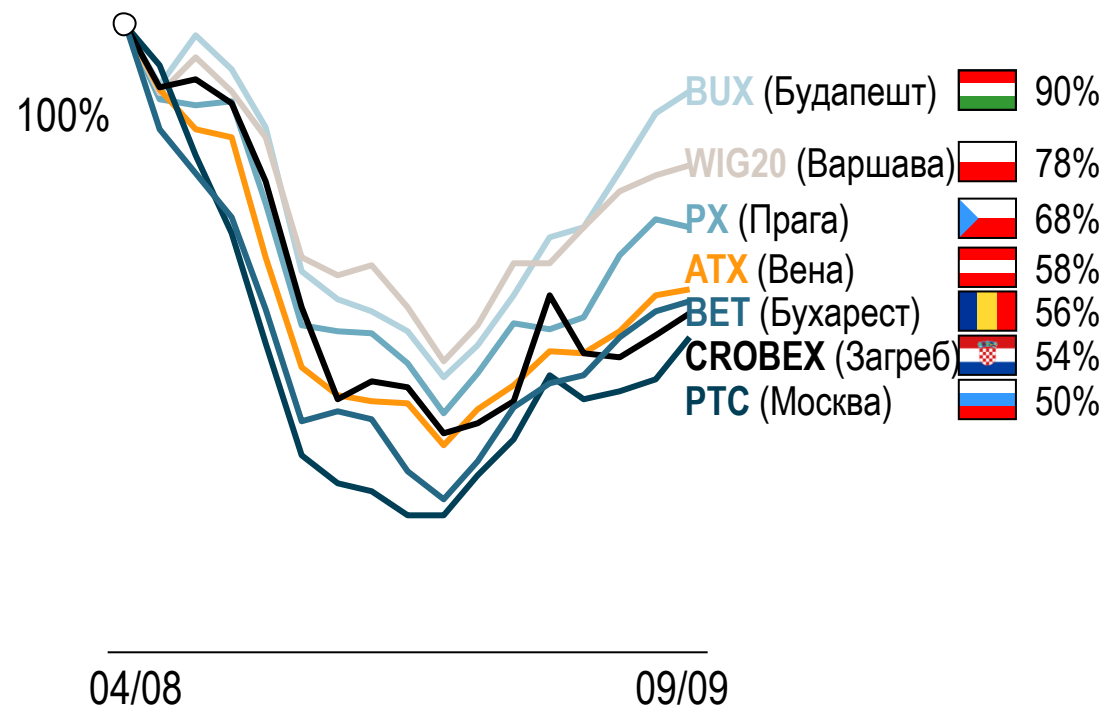
08 09 10 11 12

08 09 10 11 12

# Большинство фондовых рынков ЦВЕ в лучшем состоянии по сравнению с 1 кв. 2009 г. – но в худшем, чем до кризиса

## Влияние кризиса на ЦВЕ

### Динамика на фондовых биржах

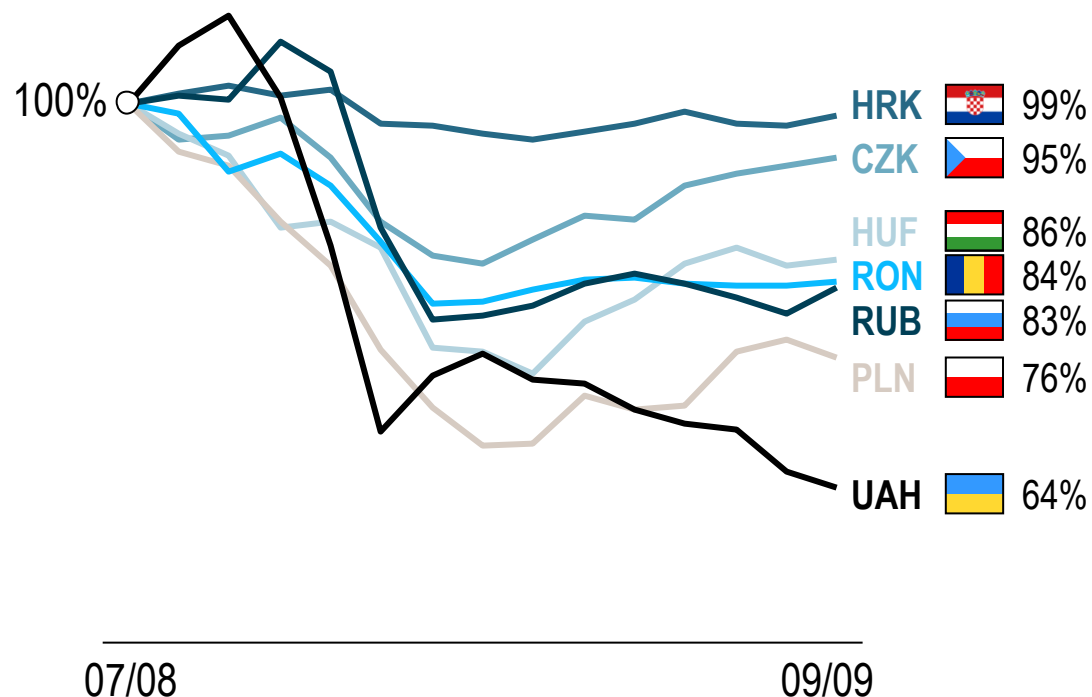


## КОММЕНТАРИИ

- > Сходная динамика фондовых рынков во всех странах региона ЦВЕ/СНГ – в среднем, уже к февралю 2009 г. падение составило 50-70%
- > При этом индексы находятся на подъеме, но уровень их восстановления различен. Например, российский индекс составляет только 50% своего прежнего значения, в то время как BUX практически восстановился

# Также замедляется девальвация валют, но большинство из них остается под давлением

## Динамика обменного курса евро [%]

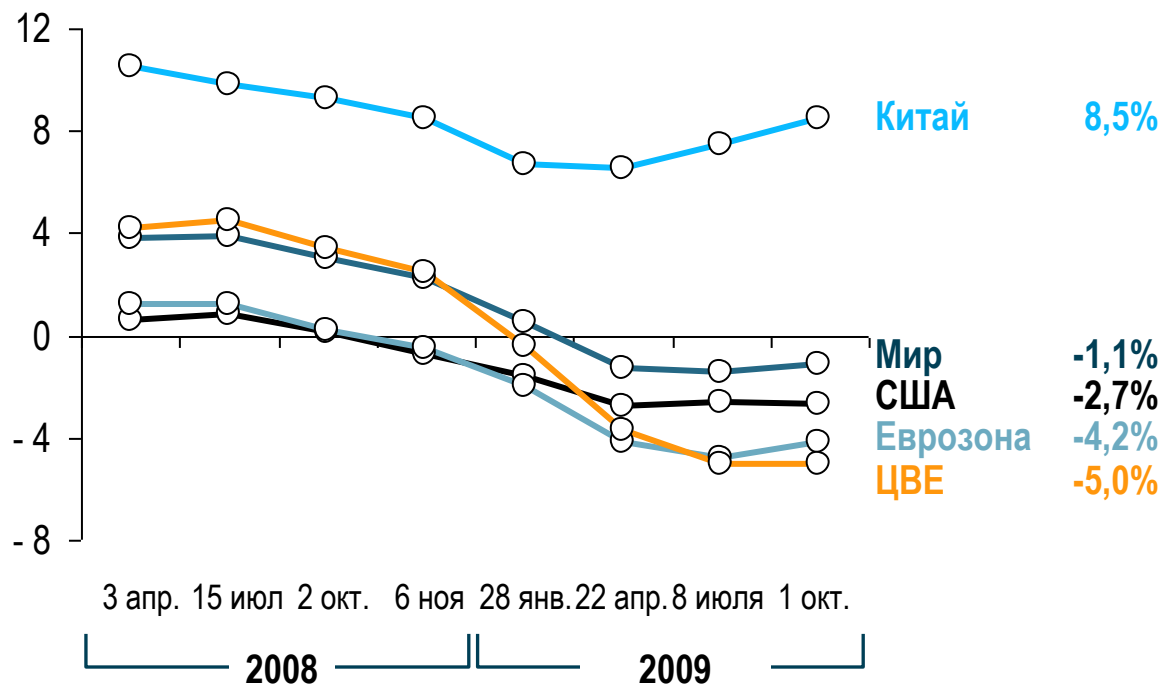


## КОММЕНТАРИИ

- > С лета 2008 г. хорватская куна и чешская крона – единственные региональные валюты, которые сохраняются на одном уровне или возвращаются к прежней стоимости. В других странах национальные валюты пока не достигли своего прежнего значения
- > Ожидаются значительные риски, особенно, со стороны розничных банков (напр., через валютное кредитование)

# На глобальном уровне прогнозы ВВП на 2009 г. сохранились или даже незначительно улучшились с апреля

## Пересмотр прогноза реального ВВП на 2009 г. [% в г.]

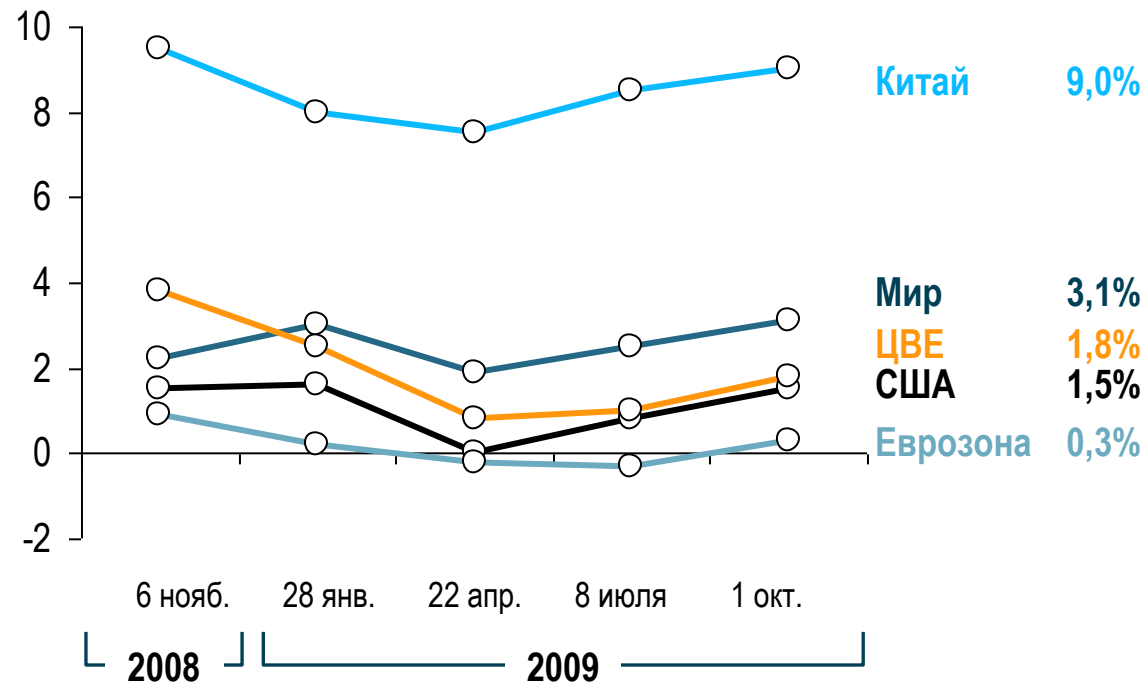


## КОММЕНТАРИИ

- > Ранее прогнозы роста ВВП пересматривались МВФ обычно один или два раза в год
- > Однако с апреля 2008 г. МВФ восемь раз объявлял изменения оценки ВВП на 2009 г.

# Прогнозы ВВП на 2010 г. заметно улучшились по сравнению с апрелем

## Пересмотр прогноза реального ВВП на 2010 г. [% в г.]



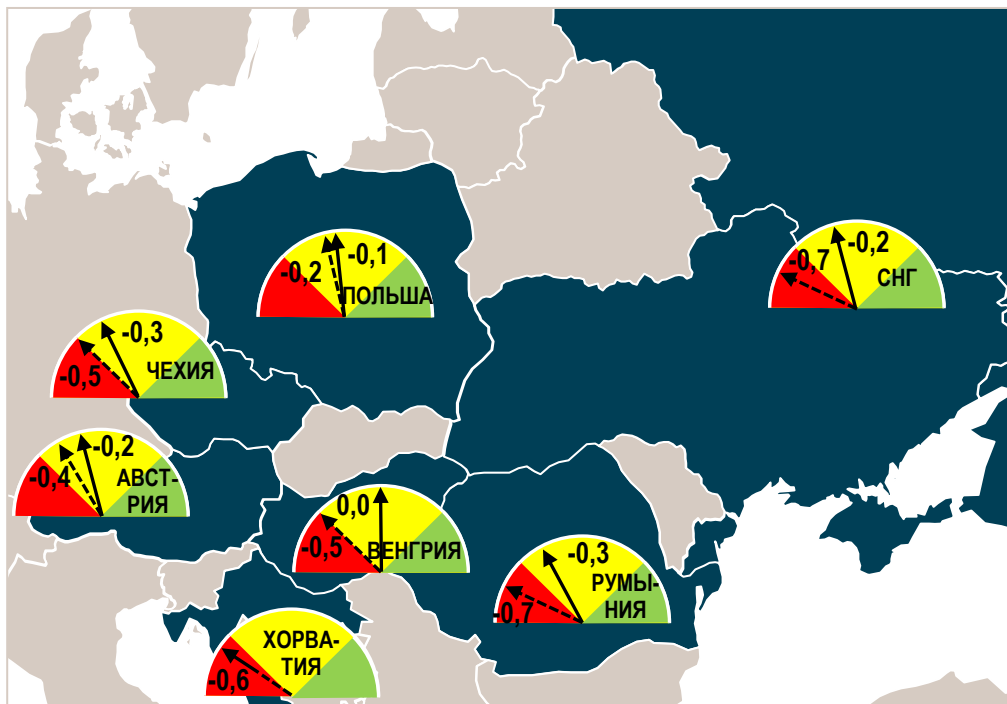
## КОММЕНТАРИИ

- > Мировая экономика начинает выходить из рецессии, но стабилизация неравномерна
- > Текущие прогнозы экономического роста в 2010 г. превышают прогнозы МВФ, сделанные в рамках World Economic Outlook в апреле
- > Финансовая ситуация улучшилась более значительно, чем ожидалось

## **B. Результаты исследования на уровне стран**

# Улучшение настроений также подтвердилось и на уровне стран – только хорваты остаются пессимистами

Барометр настроения по странам [среднее значение]



1 ... Кризис достиг дна, будет только лучше  
 0 ... Ситуация неясна  
 -1 ... Ситуация ухудшится







---> Март 2009    —> Сен. 2009

## КОММЕНТАРИИ

- > За исключением Хорватии, показания барометра настроения улучшились во всех странах анализа
- > В Польше оптимизм, продемонстрированный в марте, подтвердился и в сентябре
- > Позитивные ожидания в Венгрии – скорее, принятие желаемого за действительное, не отраженное в макроэкономических показателях

# Компании во всех странах прогрессируют в сфере оперативных мер, но стратегические меры в регионе слабо развиты

Популярность мероприятий по странам (возможно несколько вариантов ответа) [в % от общего кол-ва ответов]

							СНГ	
	Австрия	Хорватия	Чехия	Венгрия	Польша	Румыния		
Оперативные мероприятия	Программы по сокращению затрат	100%	94%	93%	100%	100%	98%	100%
	Пересмотр бюджета	81%	100%	100%	95%	100%	100%	100%
	Прекращение найма	73%	88%	75%	73%	91%	76%	80%
	Стимулирование роста продаж	70%	72%	64%	64%	61%	69%	65%
	Управление ликв. средствами	76%	75%	54%	55%	65%	60%	75%
	Прекращение инвестиций	62%	88%	71%	64%	61%	51%	60%
	Сокращение производства	59%	44%	50%	41%	43%	49%	50%
Стратегические мероприятия	Сделки M&A	38%	38%	43%	23%	22%	29%	35%
	Управление структурой капитала	24%	28%	25%	14%	30%	20%	45%
	Закрытие произв. мощностей	19%	38%	36%	27%	17%	24%	20%
	Изъятие инвестиций	22%	31%	39%	23%	26%	18%	10%

 Три наиб. используемых меры     Три наименее используемых меры

## КОММЕНТАРИИ

- > Программа снижения затрат, пересмотр бюджета и прекращение найма новых сотрудников – три наиболее используемых меры в анализируемых странах
- > Внедрения стратегических мер во всех анализируемых странах избегают

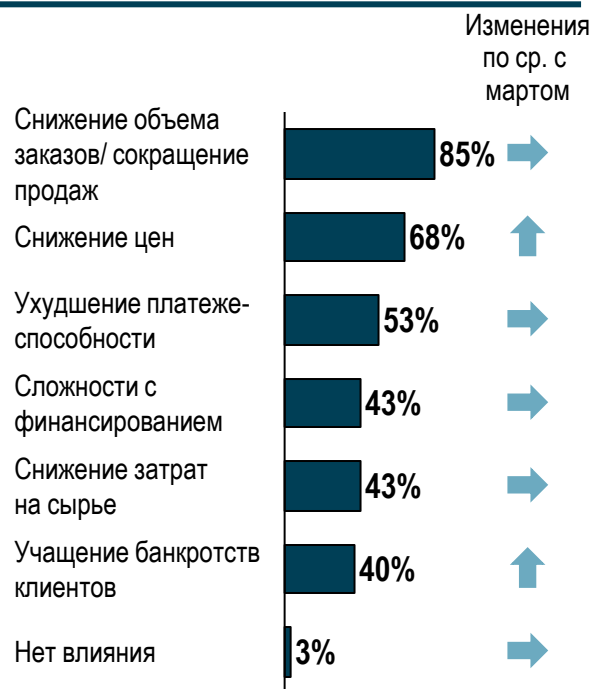
# Несмотря на рост давления цен, 20% австрийских менеджеров считают, что восстановление возможно к концу года



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

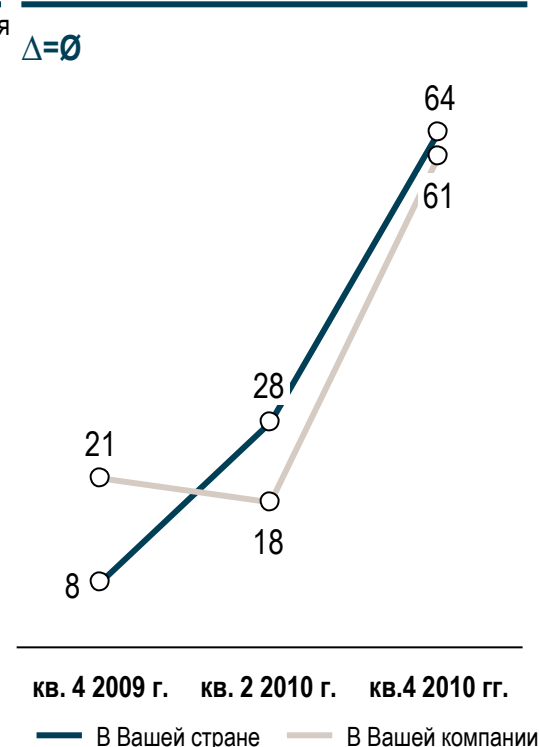
- > Австрия относится к немногим странам, где менеджеры довольны государственными мерами, принятыми для борьбы с кризисом. Как и везде, проблемой все еще остаются фискальные меры
- > Увеличение ценового давления, а также сокращение объемов заказов и продаж приводят к серьезным проблемам в Австрии
- > 20% менеджеров считают, что восстановление их компании начнется к концу этого года

### Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм.  $\leq -5$  → Если изм.  $-5 < x < 5$  ↑ Если изм.  $\geq 5$

### Когда Вы ожидаете оздоровления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



# В Хорватии преобладают мрачные настроения: ожидается дальнейший спад роста ВВП, гос. мерами недовольны

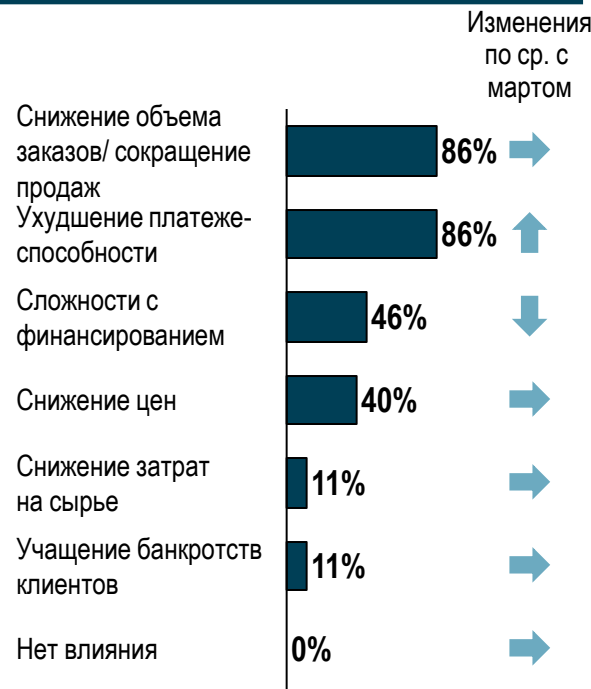


Хорватия

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

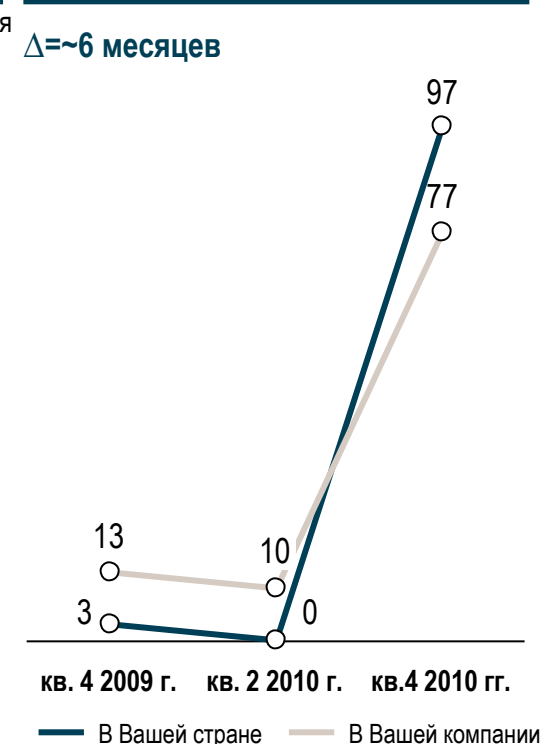
- > Настроения в Хорватии остались пессимистичными и в сентябре. 80% менеджеров ожидают дальнейшего спада ВВП до 5-10%
- > 20% компаний считают, что справятся несмотря на падение ВВП
- > Значительное недовольство недостаточностью правительственных мер: часто критикуются высокие процентные ставки, разрушительные налоговые меры, недостаточные отраслевые и инфрастр. программы
- > Несмотря на дальнейшее усугубление проблемы платежей, банкротства редки, что связано с местным законодательством

### Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм. <=-5    → Если изм. -5<x<5    ↑ Если изм. >=5

### Когда Вы ожидаете оздоровления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



# Менеджеры Чехии довольны антикризисной политикой государства и ожидают восстановление по мере роста ВВП

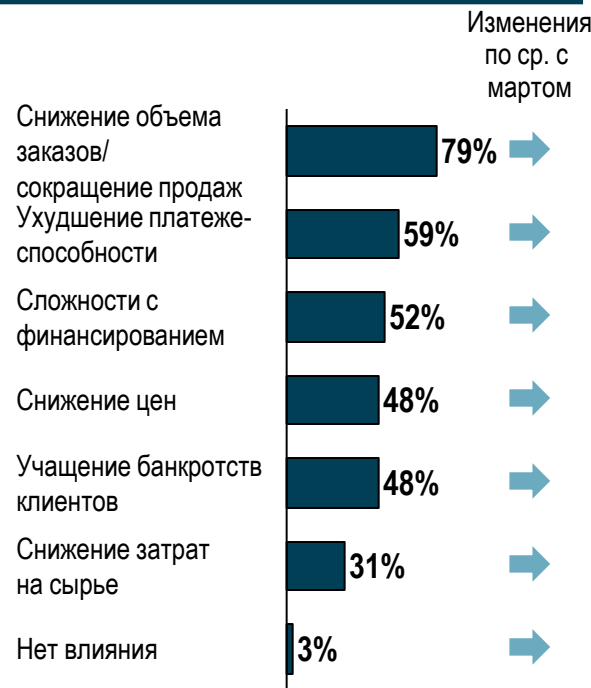


Чехия

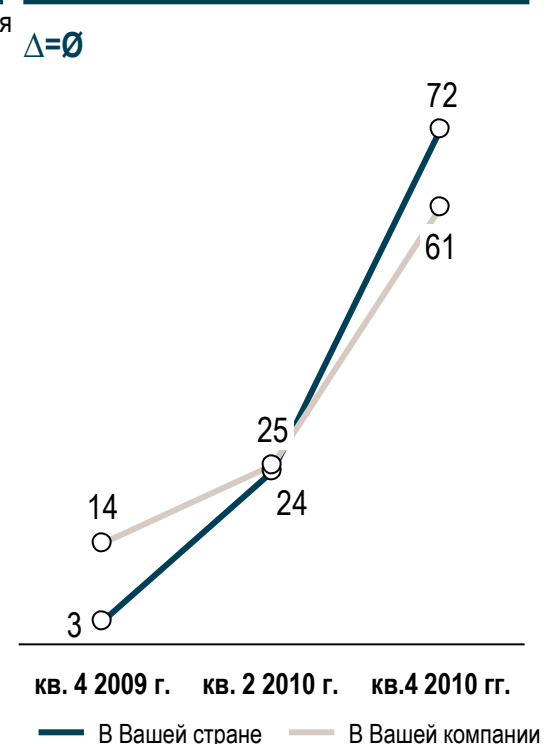
## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > Чешское правительство довольно успешно справляется с кризисом, по мнению менеджеров
- > Важность основных проблем осталась почти неизменной по сравнению с мартовскими результатами
- > Чешские менеджеры считают, что период восстановления компании и страны будет одинаков

Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



Когда Вы ожидаете оздоровления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм.  $\leq -5$  ↔ Если изм.  $-5 < x < 5$  ↑ Если изм.  $\geq 5$

# Позитивный настрой в Венгрии – уверенное развитие компаний ожидается вопреки макроэкономическим показателям

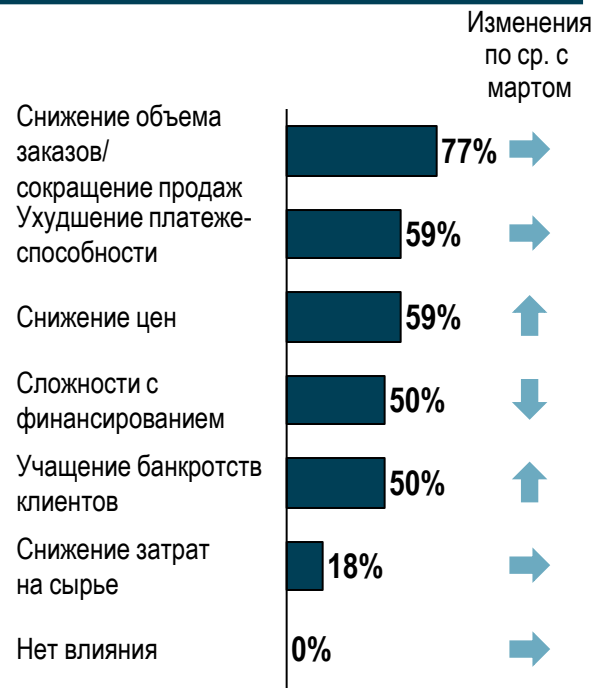


Венгрия

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

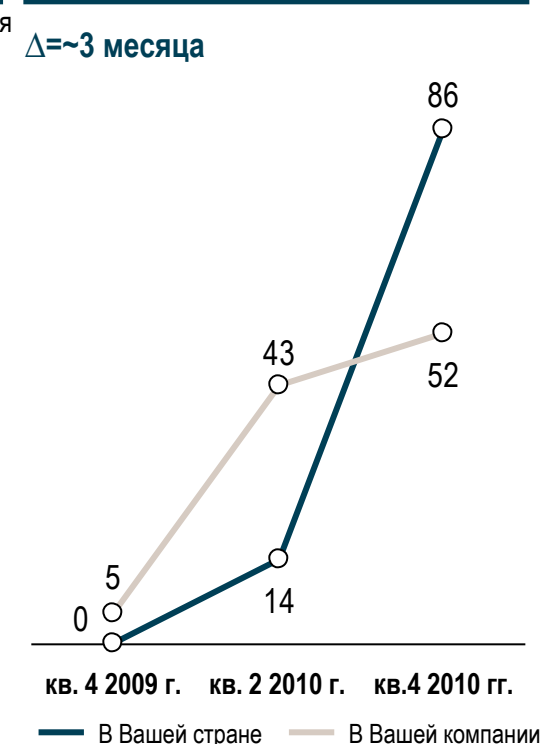
- > Барометр настроения показал позитивные изменения в Венгрии, что, скорее, просто принятие желаемого за действительное и не подтверждается макроэкономическими показателями и прогнозами
- > 50% венгерских менеджеров ожидают оздоровления своей компании уже к июню 2010 г., задолго до восстановления ВВП
- > Трудности с финансированием менее существенны, чем полгода назад

Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм. <=-5    → Если изм. -5<x<5    ↑ Если изм. >=5

Когда Вы ожидаете оздоровления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



# Как и раньше, польские менеджеры очень оптимистичны – тем не менее, проблема падения цен стала более релевантна

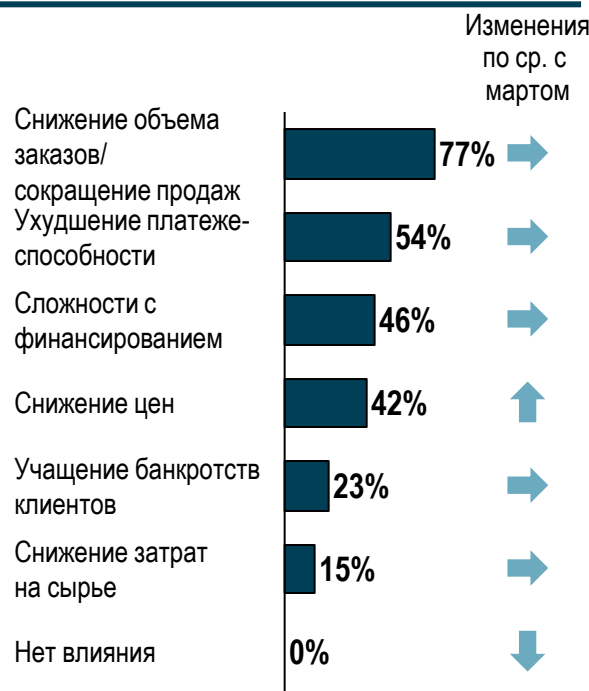


Польша

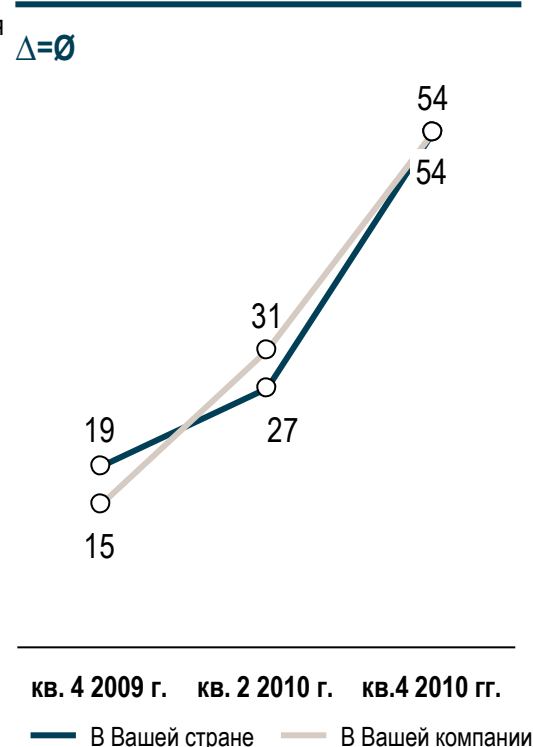
## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > Оптимистический настрой польских менеджеров по отношению к кризису, продемонстрированный в предыдущем опросе, подтвердился и в сентябре
- > Отношение к государственным мероприятиям и их внедрению, в целом, положительное
- > Прогнозы польских менеджеров реалистичны, они ожидают восстановления компаний одновременно с ВВП
- > Проблема снижения цен более важна, чем в марте

### Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



### Когда Вы ожидаете оздоровления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм.  $\leq -5$  → Если изм.  $-5 < x < 5$  ↑ Если изм.  $\geq 5$

# У румынских компаний меньше трудностей с финансированием, но теперь они столкнулись с ростом банкротств клиентов

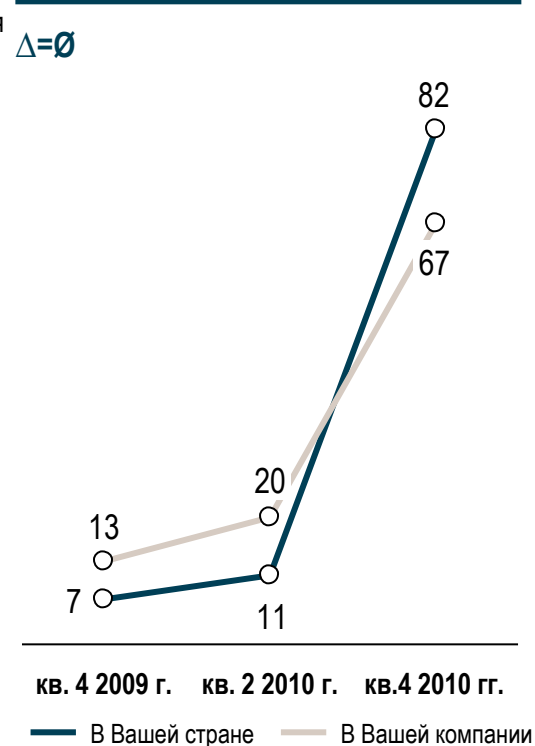
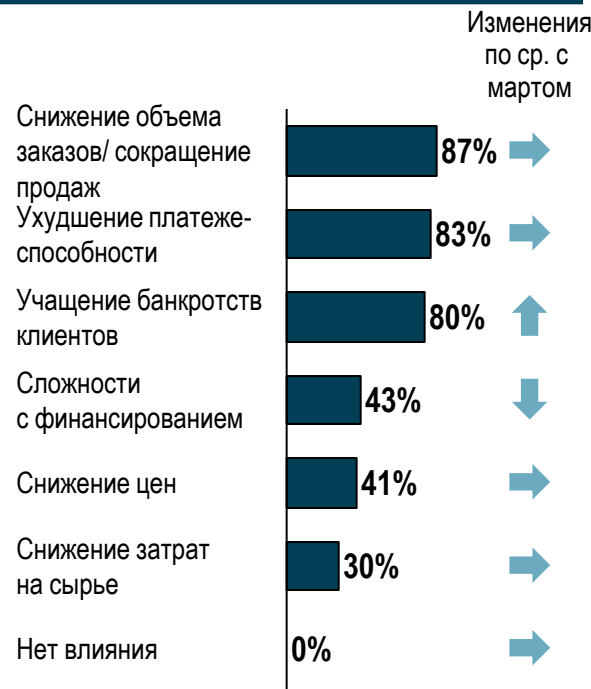


## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > Восстановление компаний ожидается в соответствии с прогнозами роста ВВП
- > Сложности с финансированием уменьшаются, но число банкротств клиентов еще больше возросло и приводит к возникновению многочисленных проблем для предприятий

Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>

Когда Вы ожидаете оздоровления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм.  $\leq -5$  → Если изм.  $-5 < x < 5$  ↑ Если изм.  $\geq 5$

# Растущий оптимизм в СНГ может быть объяснен замедлением падения цен на товары и ростом объема заказов

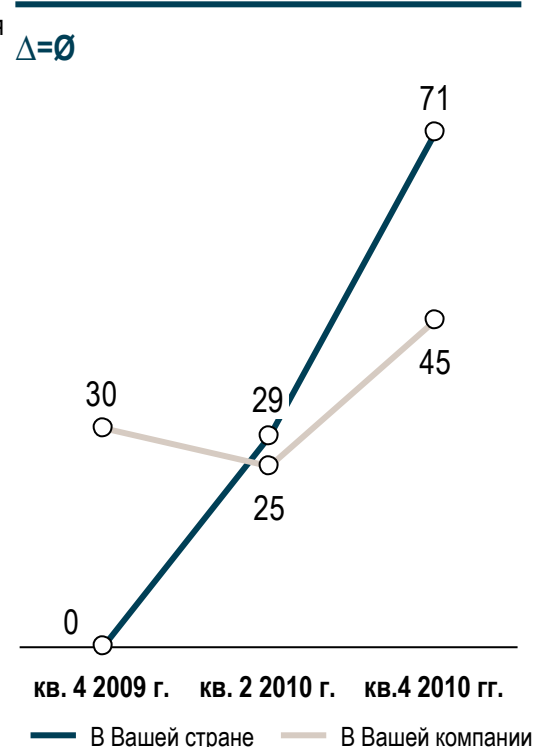
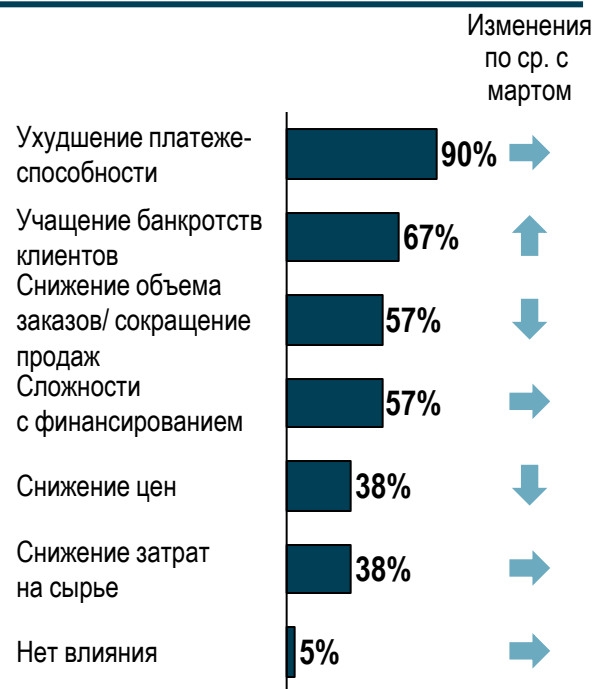
СНГ

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > Рост оптимизма в СНГ может быть объяснен повышением цен на товары и ростом объема заказов
- > Наблюдается общее недовольство государственными антикризисными мерами
- > Ожидания роста ВВП на будущий год очень разнятся, но 30% менеджеров считают, что смогут превысить эффективность развития их страны
- > Рост банкротств приводит к возникновению у компаний многочисленных проблем

Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>

Когда Вы ожидаете оздоровления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>











1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм.  $\leq -5$  → Если изм.  $-5 < x < 5$  ↑ Если изм.  $\geq 5$

## **Г. Результаты исследования на уровне отраслей**

# В странах ЦВЕ недвижимость и автопром – сектора, наиболее подверженные кризису

## Три сектора, наиболее пораженных кризисом, по странам

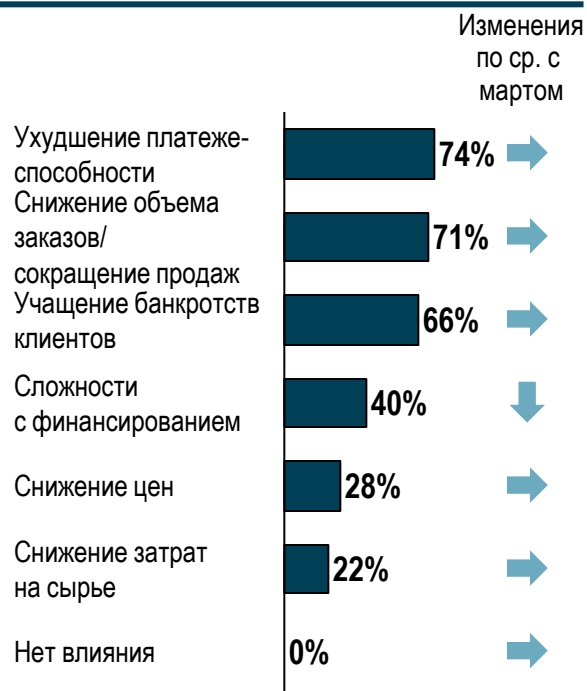


- РОССИЯ**  **Розница:** 17% ВВП, замедление темпов роста, переход в сегменты среднего класса и дискаунтеров, дефицит денег и кредитов  
**Добывающая отрасль:** 9% ВВП, сокращение энергетического (в особенности, нефтяного) производства из-за дефолта цен  
**Металлургия:** Снижение спроса в ведущих отраслях потребления: автомобилестроение, машиностроение и т.д.
- 
- ПОЛЬША**  **Автопром:** краткосрочная остановка производства на заводах, новое падение продаж машин, первые банкротства  
**Строительство:** всеобщий коллапс строительного рынка; девелоперы становятся банкротами  
**Потребительская электроника:** значительное падение продаж, ограничения потребительских микрокредитов
- 
- УКРАИНА**  **Металлургия:** Основная отрасль экономики (40% экспорта), объявлено о сокращении 30% сотрудников  
**Строительство:** 70-80% проектов в настоящее время заморожены из-за проблем с финансированием  
**Автопром:** украинские производители сократили производство на 40-60%, цена импортных машин удвоилась из-за девальвации
- 
- ЧЕХИЯ**  **Автопром:** краткосрочное закрытие производства большинства производителей и многих поставщиков  
**Переработка продуктов питания/розничная торговля:** снижение финансовых результатов, снижение рейтинга ключевых операторов банками, кредитный дефицит усиливается в период, когда база собственных средств этих компаний низкая  
**Недвижимость:** девелоперские фонды близки к банкротству, крупные портфельные приобретения стабильными игроками
- 
- АВСТРИЯ**  **Автопром:** сектор генерирует 5% ВВП, значительный спад спроса  
**Финансовые услуги:** потери дочерних компаний в ЦВЕ, проблемы с ликвидностью  
**Машиностроение:** значительный спад спроса
- 
- ВЕНГРИЯ**  **Электроника:** закрытие заводов и сокращение 11 000 сотрудников из-за промышленного спада, усиленного кризисом  
**Автопром:** 9000 людей уже потеряли свои рабочие места в отрасли из-за снижения спроса на а/м или банкротства компаний  
**Строительство:** отложенные проекты, банкротства вызывают кризис
- 
- РУМЫНИЯ**  **Недвижимость:** операции сократились на 50%, сокращение инвестиционных планов  
**Автопром:** снижение поступающих заказов, остановка производства, возобновление отмененных договоров  
**Металлургия:** сокращение производства или план закрытия - сокращение 3000 чел.
- 
- ХОРВАТИЯ**  **Туризм:** основной сектор Хорватии, прим. 20 % ВВП  
**Переработка дерева:** традиционный сектор с низкой добавленной стоимостью  
**Переработка продуктов питания:** сильный сектор с потенциалом интернационализации

# Восстановление финансового сектора ожидается не ранее, чем через 12 месяцев

## \$ Финансовые услуги

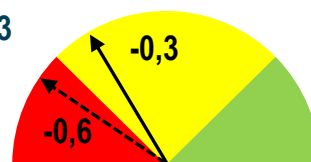
Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм.  $\leq -5$  → Если изм.  $-5 < x < 5$  ↑ Если изм.  $\geq 5$

## Барометр настроений

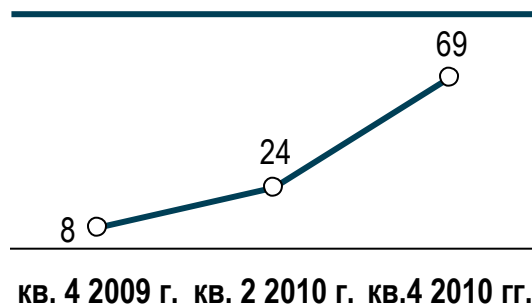
$\Delta = +0,3$



1 ... Кризис достиг дна, будет только лучше  
 0 ... Ситуация неясна  
 -1 ... Ситуация ухудшится

---> Март 2009    → Сен.2009

Когда Вы ожидаете восстановления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>

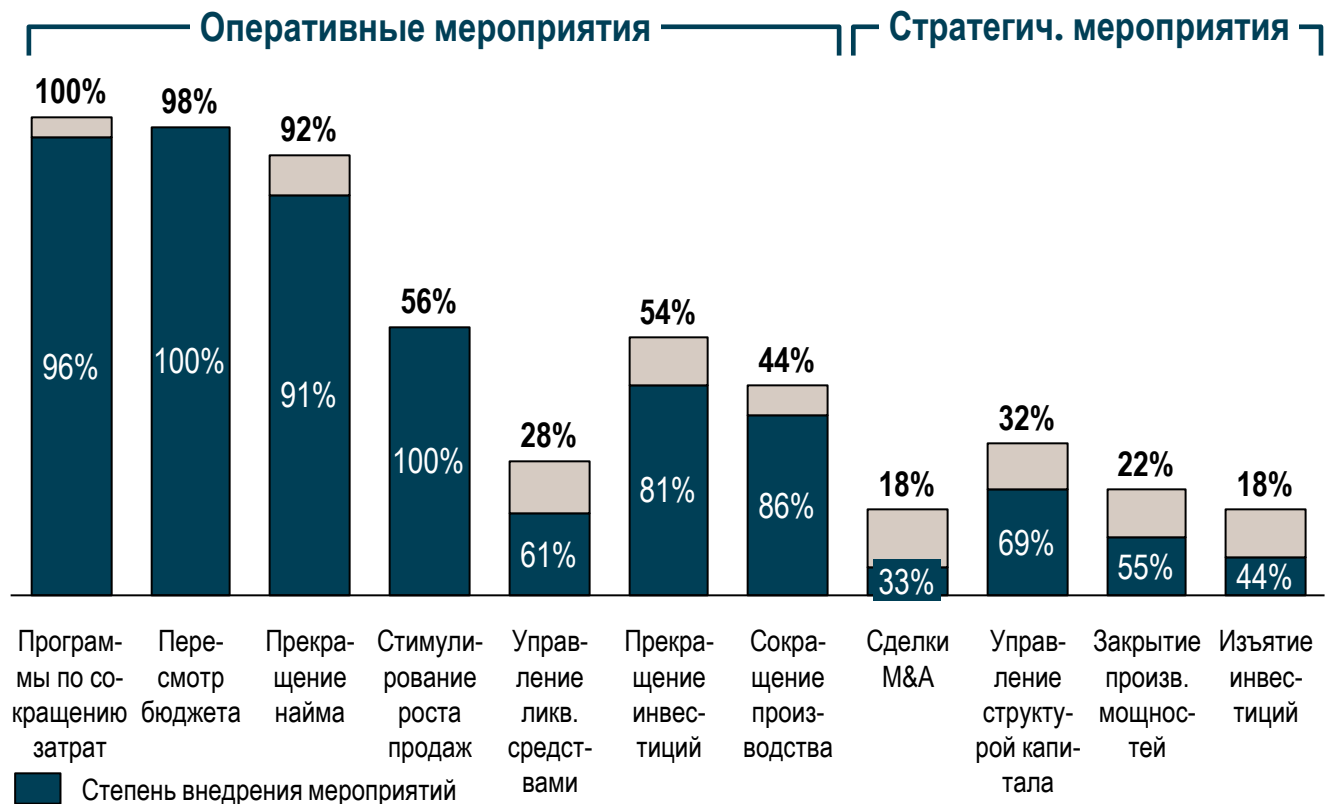


## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > В финансовом секторе наблюдается незначительное улучшение настроения и сокращение неопределенности
- > Однако восстановление ожидается не ранее 4 квартала 2010 г., так что впереди еще 12 трудных месяцев
- > Основной ожидаемый риск - банкротство клиентов, и следовательно, проблемные кредиты

# Успешно реализуются три основных оперативных меры, а управление ликвидными средствами менее популярно

## § Финансовые услуги – популярность действий



## КОММЕНТАРИИ

- > Быстрые меры – программы сокращения затрат, пересмотр бюджетов, прекращение найма – почти полностью реализуются, а управление ликвидностью менее популярно
- > В целом, темпы внедрения по ср. с мартом развиваются ПОЗИТИВНО

# Сектор строительства осторожен в прогнозах, но более оптимистичен – особое значение имеет вопрос финансирования



## Строительство

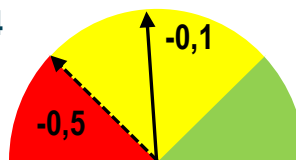
Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм.  $\leq -5$  → Если изм.  $-5 < x < 5$  ↑ Если изм.  $\geq 5$

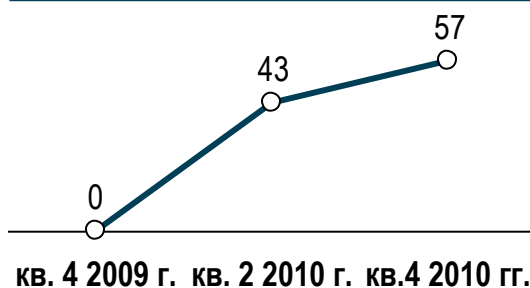
## Барометр настроений

$\Delta = +0,4$



1 ... Кризис достиг дна, будет только лучше  
 0 ... Ситуация неясна  
 -1 ... Ситуация ухудшится  
 ---> Март 2009    → Сен.2009

Когда Вы ожидаете восстановления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > Как и следовало ожидать, трудности с финансированием входят в число наиболее важных проблем строительства
- > Отрасль все еще осторожно подходит к прогнозам, но барометр настроения теперь значительно более позитивен, чем в марте
- > Соответственно, почти 50% компаний ожидают поворот в существующем кризисе уже в июне следующего года

# Внедрение мер по управлению ликвидными средствами и сделкам M&A находится на низком уровне



## Строительство – популярность мер



## КОММЕНТАРИИ

- > Сектор сейчас сфокусирован на внедрении мер по сокращению затрат и пересмотру бюджета
- > Внедрение мер в области M&A и управления ликвидностью намного ниже целевого

# Сокращение продаж – наиболее критичная проблема в розничном секторе



## Потребительские товары и розничная торговля

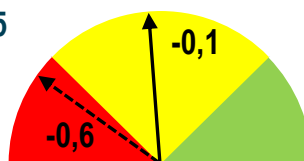
Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм. <=-5    → Если изм. -5<x<5    ↑ Если изм. >=5

## Барометр настроений

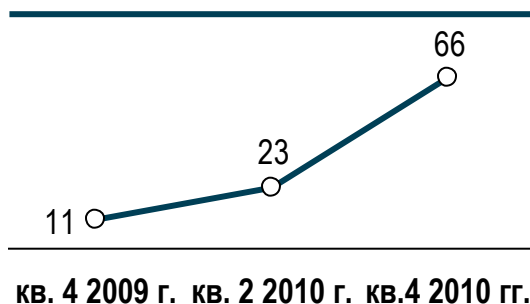
$\Delta = +0,5$



1 ... Кризис достиг дна, будет только лучше  
 0 ... Ситуация неясна  
 -1 ... Ситуация ухудшится

---→ Март 2009    → Сен.2009

Когда Вы ожидаете восстановления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > Сокращение продаж, без сомнения, наиболее важная тема на повестке дня менеджеров отрасли ТНП и розничной торговли
- > Тем не менее, барометр настроения по сравнению с мартом улучшился
- > Существенной стабилизации не ожидается до 4 кв. 2010 г.

# Уровень внедрения оперативных мер в ритейле на высоком уровне, но стратегические вопросы пока игнорируются



Потреб. товары и розничная торговля – популярность мер



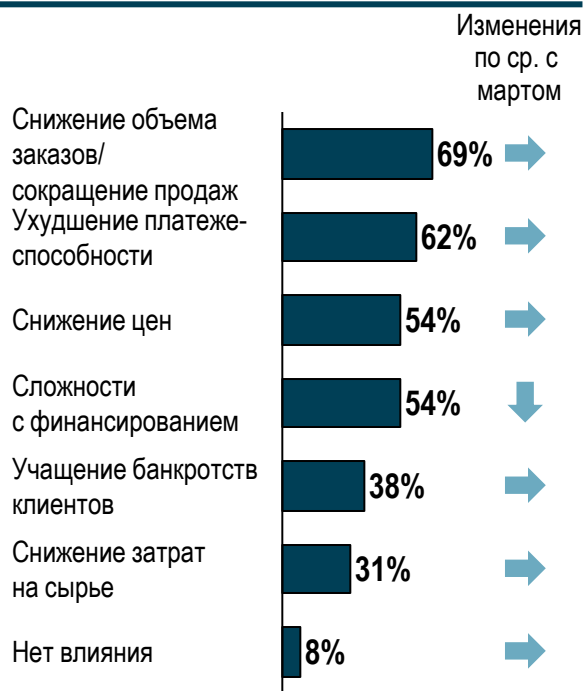
## КОММЕНТАРИИ

- > Комплексность и качество реализации оперативных мер в секторе потреб. товаров и розничной торговли довольно высоки
- > Стратегические мероприятия в отрасли ритейла находятся на повестке дня даже реже, чем в других секторах

# Влияние кризиса на энергетику остается без серьезных изменений, недостаток финансирования менее ощутим

## Энергетика

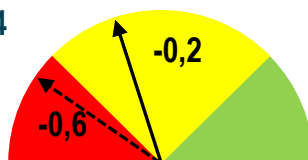
Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм. <=-5    → Если изм. -5<x<5    ↑ Если изм. >=5

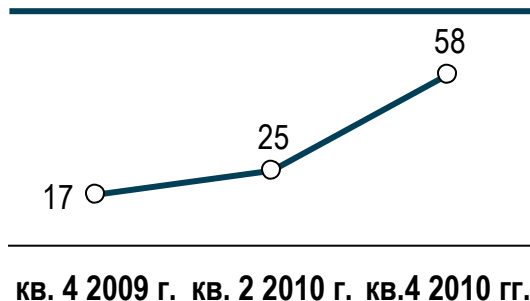
## Барометр настроений

$\Delta=+0,4$



1 ... Кризис достиг дна, будет только лучше  
 0 ... Ситуация неясна  
 -1 ... Ситуация ухудшится  
 ---→ Март 2009    → Сен.2009

Когда Вы ожидаете восстановления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > В энергетике наблюдается улучшение настроений, хотя и при сохранении осторожности
- > Восстановление, в основном, ожидается с 4 кв. 2010 г.
- > Сокращение продаж и ухудшение платежеспособности остаются ключевыми проблемами

# Управление ликвидностью – важная мера, но она слабо реализуется

## ⚡ Энергетика – популярность мер



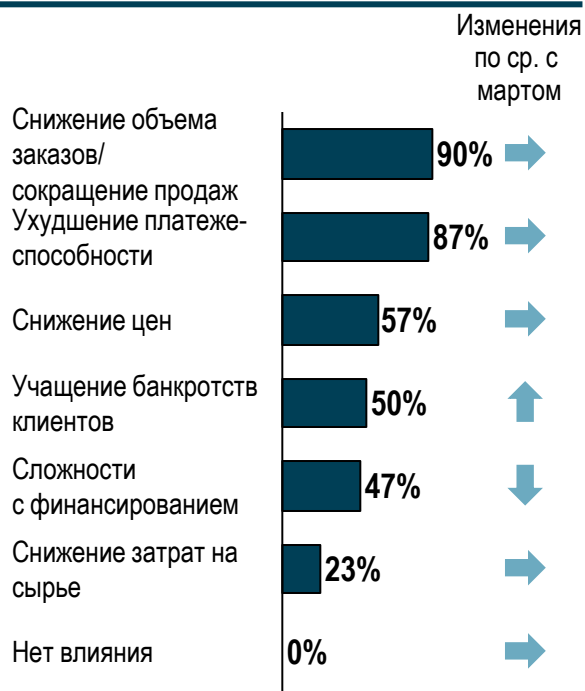
## КОММЕНТАРИИ

- > Несмотря на кризис, найм был приостановлен только в половине компаний. Действия по стимулированию продаж менее характерны для сектора
- > Управление ликвидностью – важная мера, предусмотренная 83% компаний, но уровень реализации остается низким

# В секторе ИТ/Медиа/Телеком наблюдается значительный спад продаж

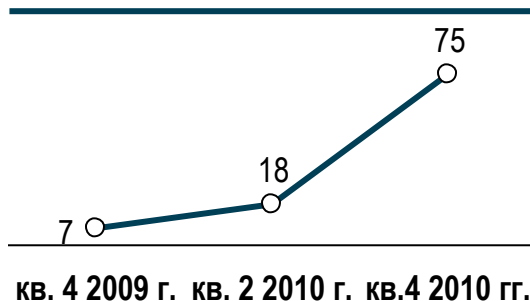
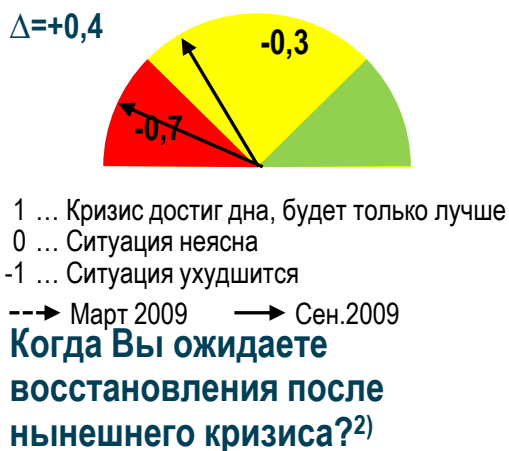
## ИТ/СМИ/телекоммуникации

Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм. <=-5    → Если изм. -5<x<5    ↑ Если изм. >=5

## Барометр настроений



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > Настроение в секторе ИТ/Медиа/Телекоммуникации остается довольно пессимистичным
- > Ожидаемый период оздоровления также дольше, чем в других отраслях
- > Ключевыми проблемами остаются сокращение объема заказов и ухудшение платежеспособности

# Несмотря на кризис, более 50% компаний в отрасли планируют продолжать инвестировать и заключать сделки M&A

## IT/СМИ/телекоммуникации – популярность мер



## КОММЕНТАРИИ

- > Основной фокус в отрасли – на оперативных мерах, сектор демонстрирует хорошие темпы внедрения
- > Управление ликвидностью и прекращение инвестиций не предпринимаются
- > Основной фокус – на сделках M&A

# Рост спроса и рост цен значительно улучшили ожидания в металлургии и добывающей промышленности

## Металлургия и добывающая промышленность

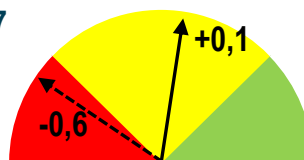
Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм. <=-5    → Если изм. -5<x<5    ↑ Если изм. >=5

## Барометр настроений

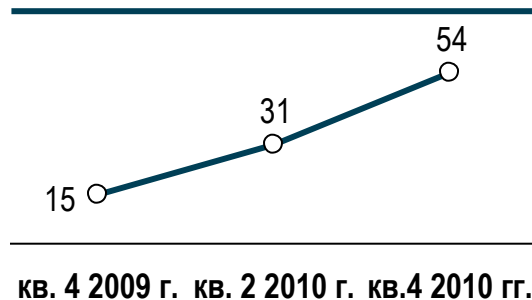
$\Delta=+0,7$



1 ... Кризис достиг дна, будет только лучше  
 0 ... Ситуация неясна  
 -1 ... Ситуация ухудшится

---→ Март 2009    → Сен.2009

**Когда Вы ожидаете восстановления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>**



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > В целом, сектор сильно пострадал, испытыв серьезное влияние кризиса на всех уровнях
- > Однако прогнозы с марта значительно улучшились – в основном, за счет повышения цен и роста спроса под влиянием исчерпавшихся запасов
- > Почти 50% респондентов ожидают восстановления уже в первой половине 2010 г.

# Металлургия и добывающая отрасль сильнее всех среагировали на кризис – но только на оперативном уровне

 **Металлургия и добыв. промышленность – популярность мер**



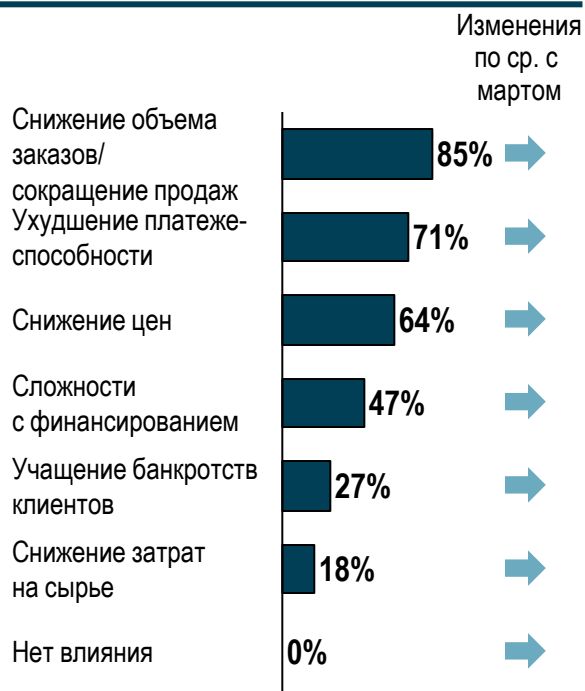
## КОММЕНТАРИИ

- > Оперативные меры принимаются почти 100% всех металлургических и горнорудных компаний
- > Единственное исключение – стимулирование продаж, есть потенциал оптимизации
- > Стратегические мероприятия по-прежнему не развиты

# Сфера услуг, в основном, остается без изменений с марта, ожидания улучшились незначительно

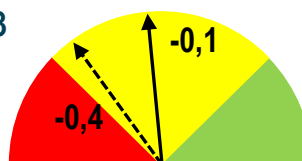
## Сфера услуг

Какие самые значимые эффекты кризиса Вы уже ощутили в 2009 г.?<sup>1)</sup>



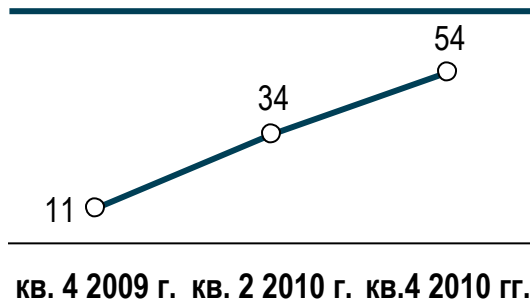
## Барометр настроений

$\Delta = +0,3$



1 ... Кризис достиг дна, будет только лучше  
0 ... Ситуация неясна  
-1 ... Ситуация ухудшится  
---> Март 2009    → Сен.2009

Когда Вы ожидаете восстановления после нынешнего кризиса?<sup>2)</sup>



## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

- > Не произошло существенных изменений в области последствий кризиса для отрасли с марта
- > Снижение объема заказов и ухудшение платежеспособности остаются наиболее критичными проблемами
- > Почти 50% респондентов ожидают восстановления уже в первой половине 2010 г.

1) возможно неск. вариантов 2) % от количества ответов  
 ↓ Если изм.  $\leq -5$     → Если изм.  $-5 < x < 5$     ↑ Если изм.  $\geq 5$

# Внедрение мер остается на среднем уровне – стратегические мероприятия полностью игнорируются

## Сфера услуг – популярность мер



## КОММЕНТАРИИ

- > Оперативные мероприятия проводятся на среднем уровне по сравнению с другими отраслями, включенными в опрос
- > Стратегические вопросы и их должное решение по-прежнему игнорируются

# Контактные лица в Roland Berger

# Roland Berger – лидер стратегического консалтинга европейского происхождения

## Roland Berger Strategy Consultants в ЦВЕ

- > Мультикультурный регион в сети Roland Berger
- > Один регион, одна команда консультантов (> 200 профессионалов)
- > Большинство офисов созданы более 15 лет назад
- > Местные знания совмещаются с международным отраслевым опытом
- > Глубокое знание местных культур и традиций бизнеса
- > Интенсивный обмен ноу-хау (особенно с сетью европейских офисов)



# Наша местная команда менеджеров открыта для обсуждения вопросов реструктуризации, эффективности и роста



**Кшиштоф Бадовски**  
Партнер (Польша)

+48 (22) 32374 14  
krzysztof\_badowski@pl.rolandberger.com



**Константин Кински**  
Партнер (Чехия,  
Словакия)

+420 ( ) 210 219 550  
constantin\_kinsky@cz.rolandberger.com



**Руперт Петри**  
Партнер (Австрия)

+43 (1) 536 02 101  
rupert\_petry@at.rolandberger.com



**Уве Кумм**  
Партнер (Россия,  
Украина, СНГ)

+49 (30) 399 27-3534  
uwe\_kumm@de.rolandberger.com



**Фригьес Шаннен**  
Принципал  
(Венгрия)

+36 (1) 30170 77  
frigyes\_schannen@hu.rolandberger.com



**Владимир Преведен**  
Партнер (Хорватия, ЮВЕ)

+385 (1) 4804 840  
vladimir\_preveden@hr.rolandberger.com



**Кодрут Паску**  
Партнер (Румыния)

+40 (21) 30605 00  
codrut\_pascu@ro.rolandberger.com