

**Kako preživjeti krizu  
(pogled iz poduzeća)**

**Ivan Gerovac  
Član Uprave Privredne banke  
Zagreb**



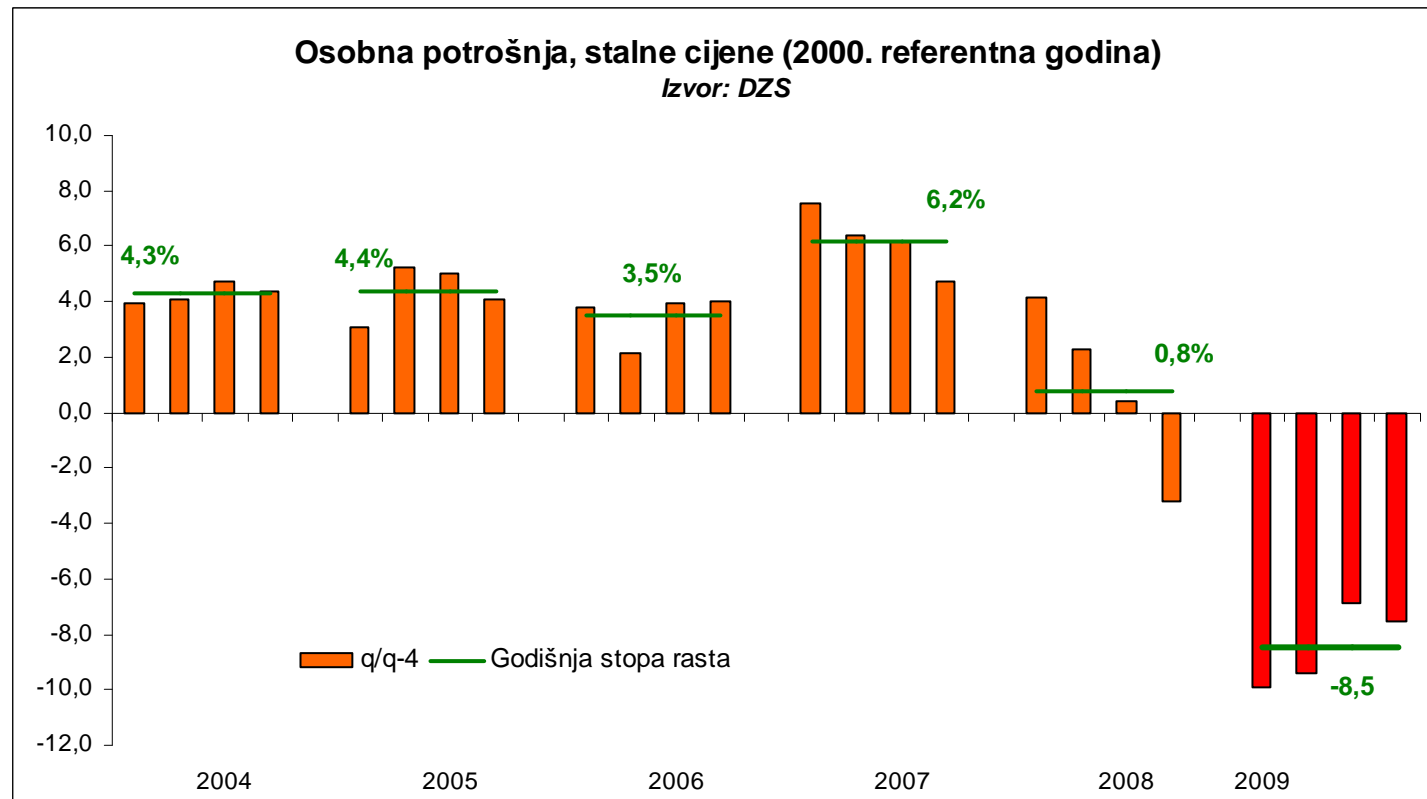
Hrvatsko poduzeće bez obzira koliko veliko, ovisno je i o međunarodnom okruženju (ako ništa drugo onda kroz tečajeve i kamate)

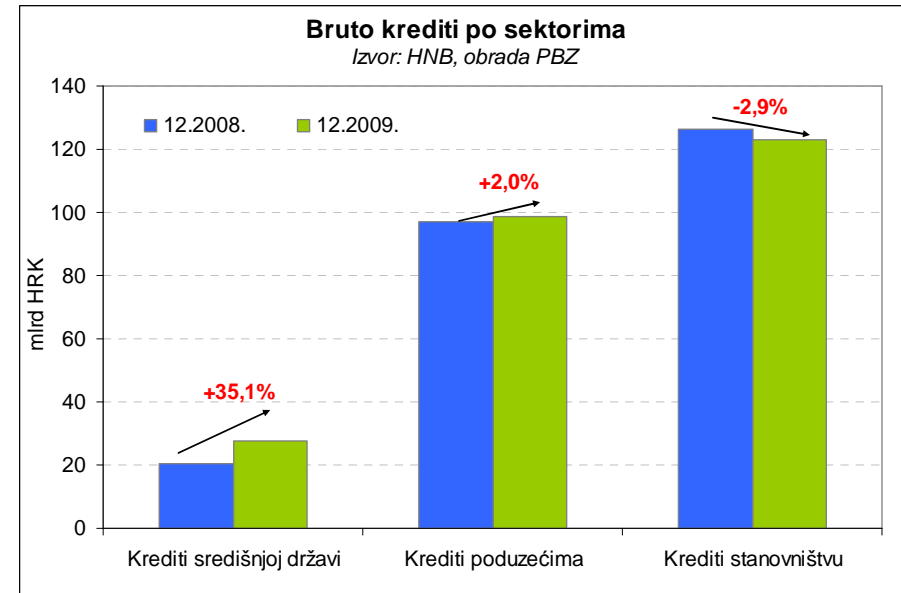
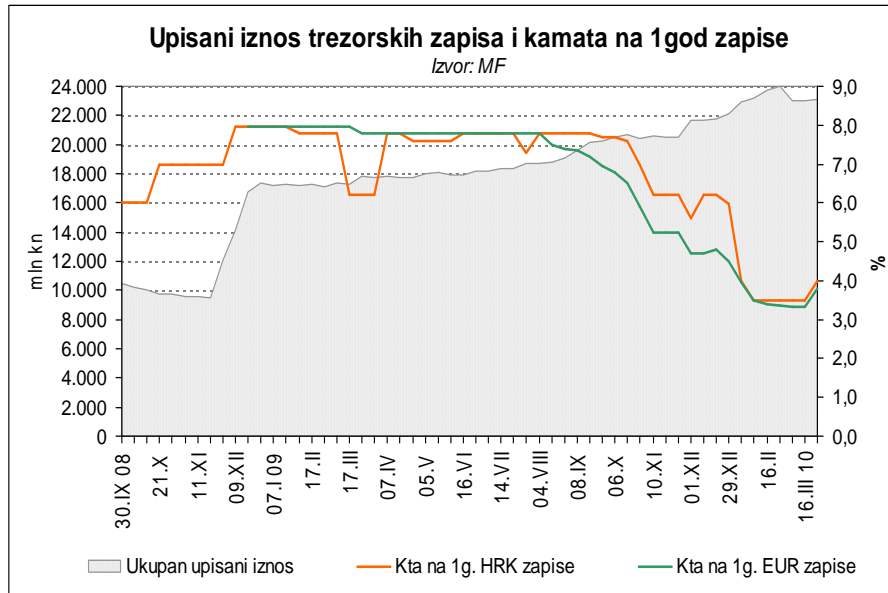
Hrvatsko poduzeće kroz pristupne pregovore s EU postaje u sve većoj mjeri dio međunarodnog okruženja u kojem živi, pa podjela na domaće i vanjsko tržište u smislu konkurentnosti gubi na značenju

Hrvatsko poduzeće postaje dio velikog jedinstvenog tržišta i godine do toga su godine prilagodbe i to kod svakog poslovnog poteza treba uzeti u obzir

Hrvatsko tržište je malo tržište i svako veće uspješno poduzeće je ili nastoji postati regionalni igrač (ako ne i šire)

Analiza uspješnosti hrvatskog poduzeća zato je analiza njegove spremnosti da konkurira poduzećima na širem tržištu, a ne u Hrvatskoj (ili ne samo u Hrvatskoj)



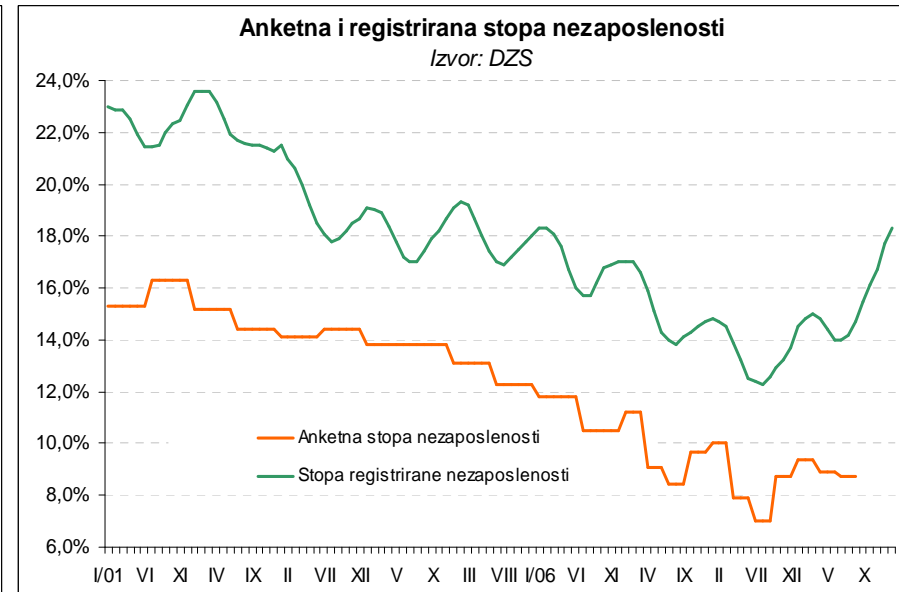
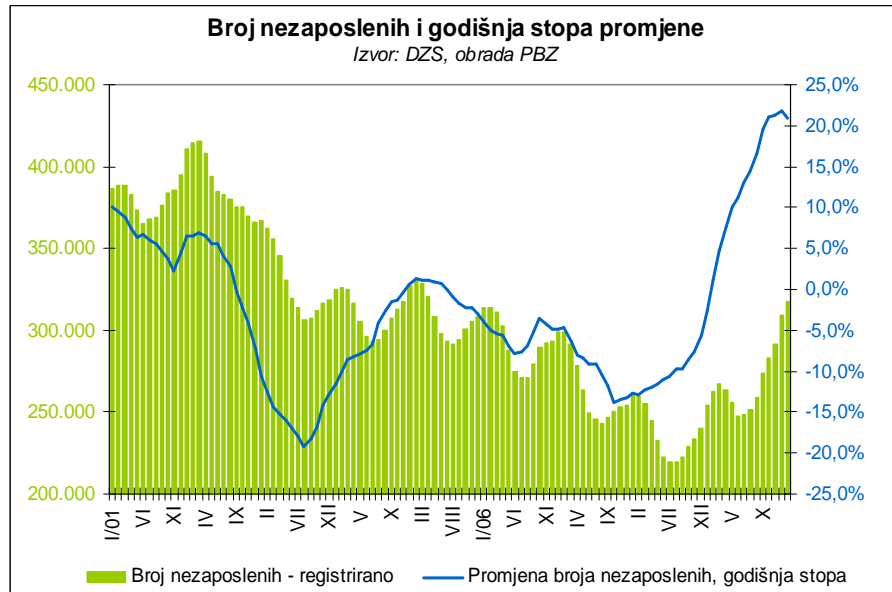


- U 2009. državna potrošnja porasla! (+0,2% realno)
- Krajem 1. kvartala 2010. iznos izdanih trezoraca 2,2 puta viši nego krajem 3. kvartala 2008.
- Krediti banaka državi u 2009. povećani za 35%



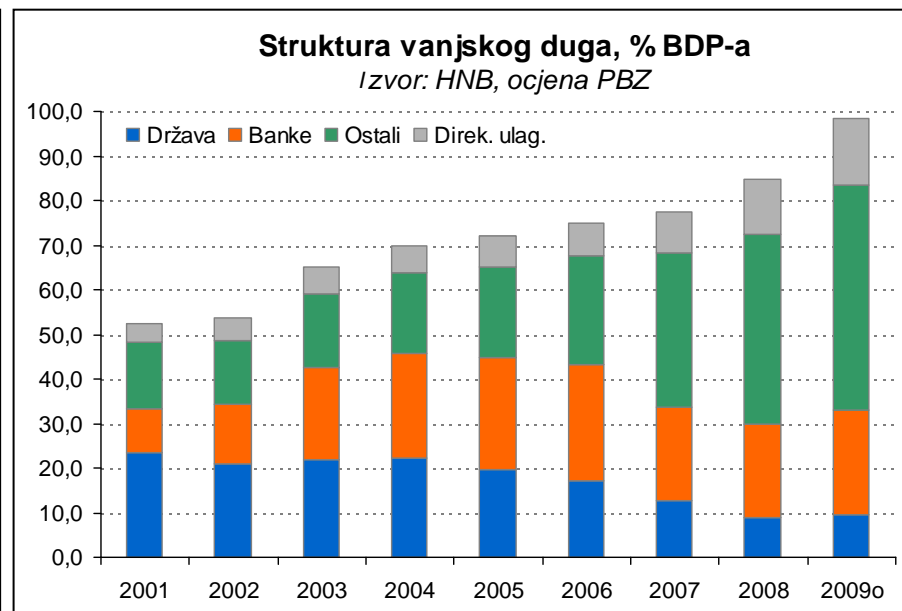
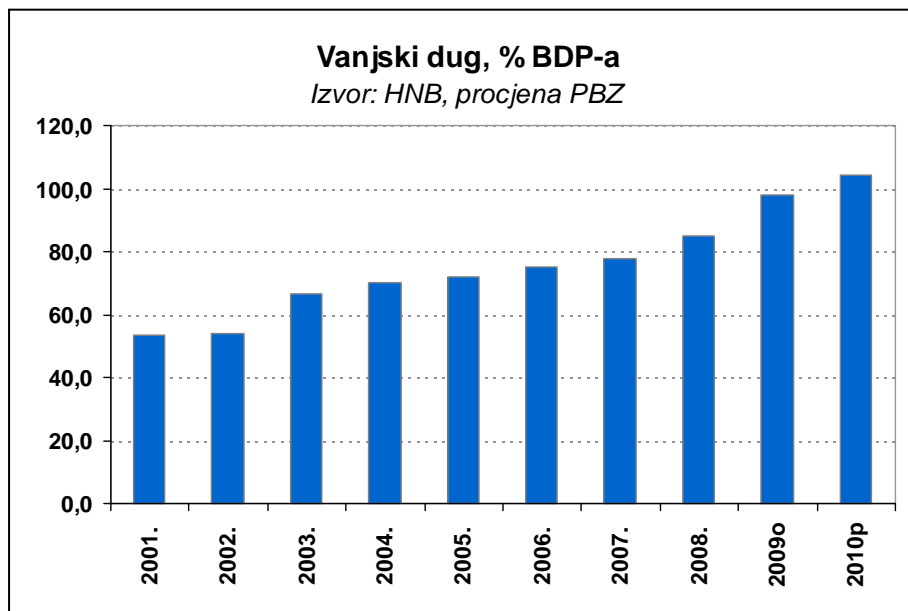
PBZ

# Nezaposlenost: gorući problem



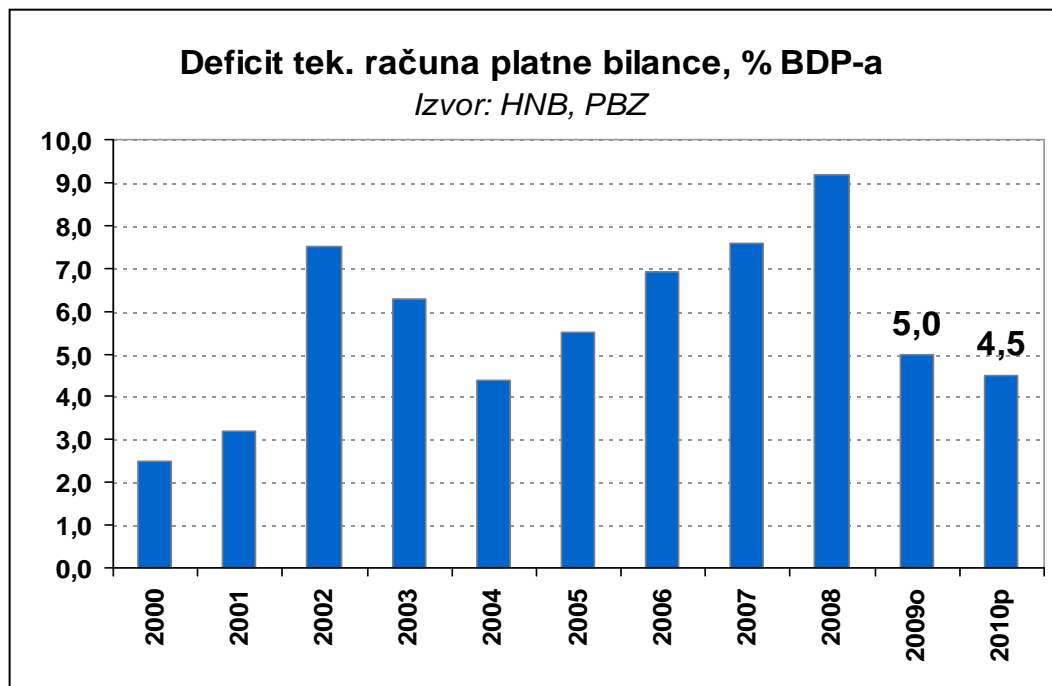
- Stopa nezaposlenosti dosegla u veljači 18,3%
- 317 tisuća nezaposlenih – brojka neviđena od travnja 2005, potrebne će biti godine da se tržište rada oporavi

# Vanjski dug: rast se nastavlja

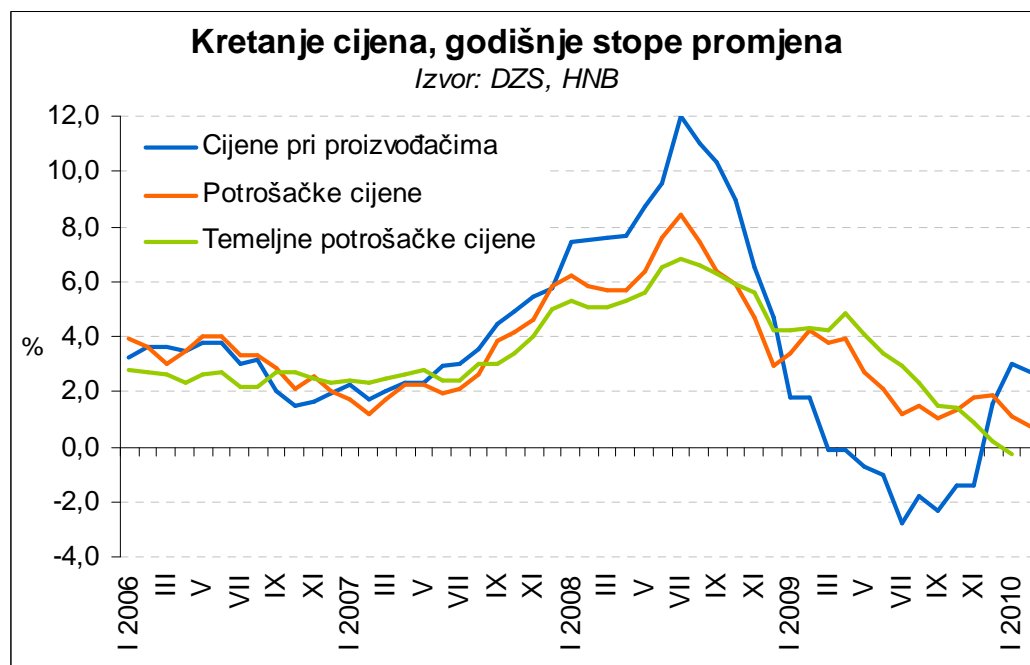


- Bruto vanjski dug će u 2010. premašiti BDP
- Poduzeća najveći dužnici (50%)

## Pozitivan pomak: deficit platne bilance



- Pad osobne potrošnje i investicija doveo do nižeg uvoza i time smanjenja manjka na tekućem računu

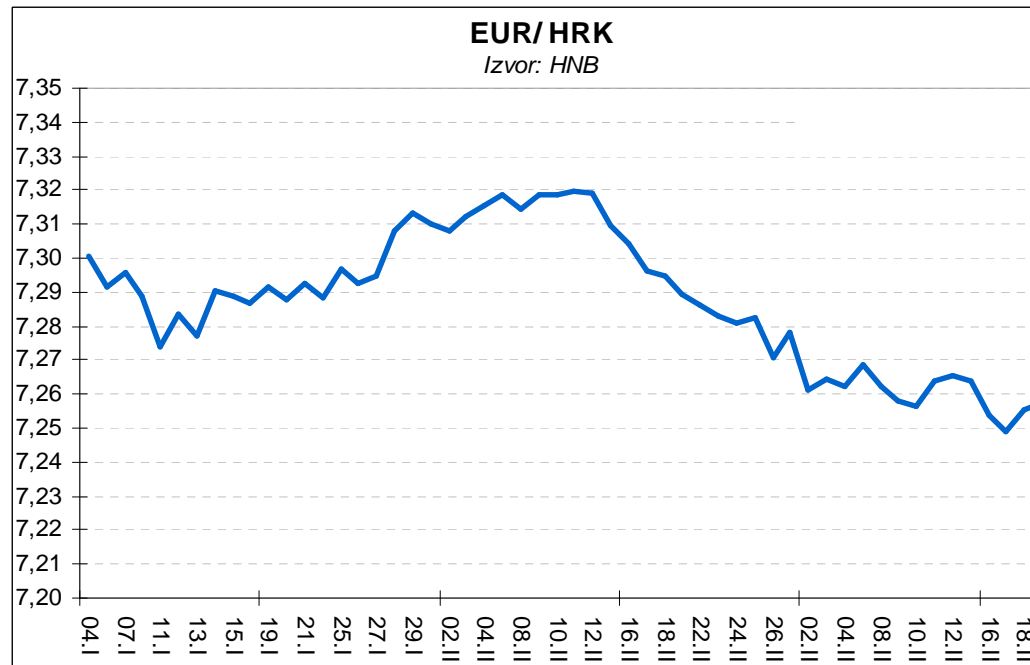


- Slabost domaće potražnje limitira inflatorne pritiske – godišnja stopa inflacije u veljači pala na 0,7%
- Prema kraju godine očekujemo postupan rast, no i dalje zadržavanje na niskim razinama

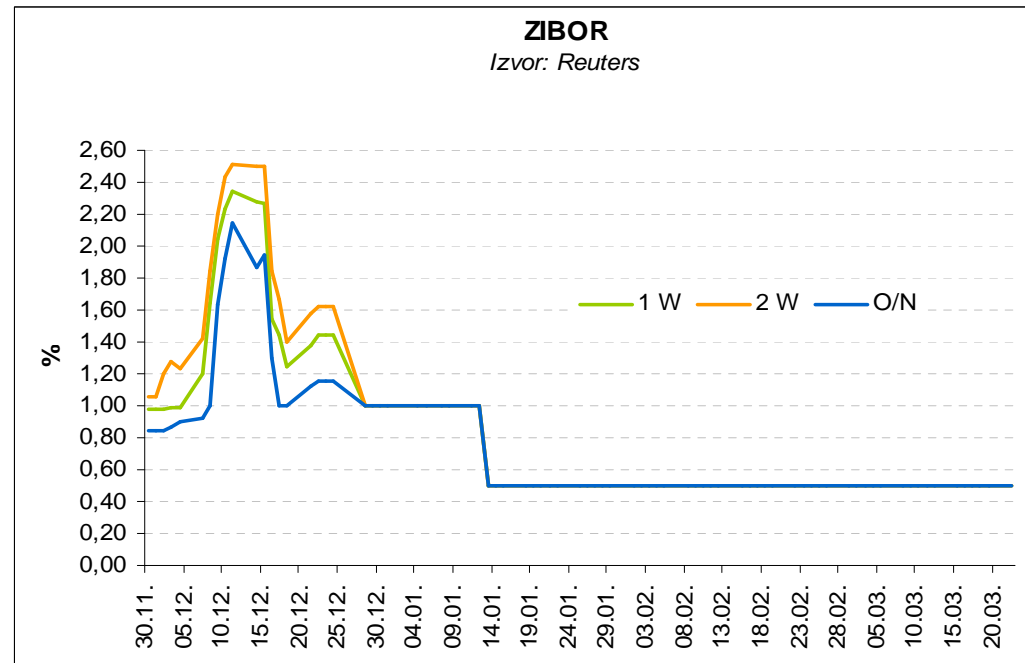


PBZ

## Tečaj: kuna stabilna

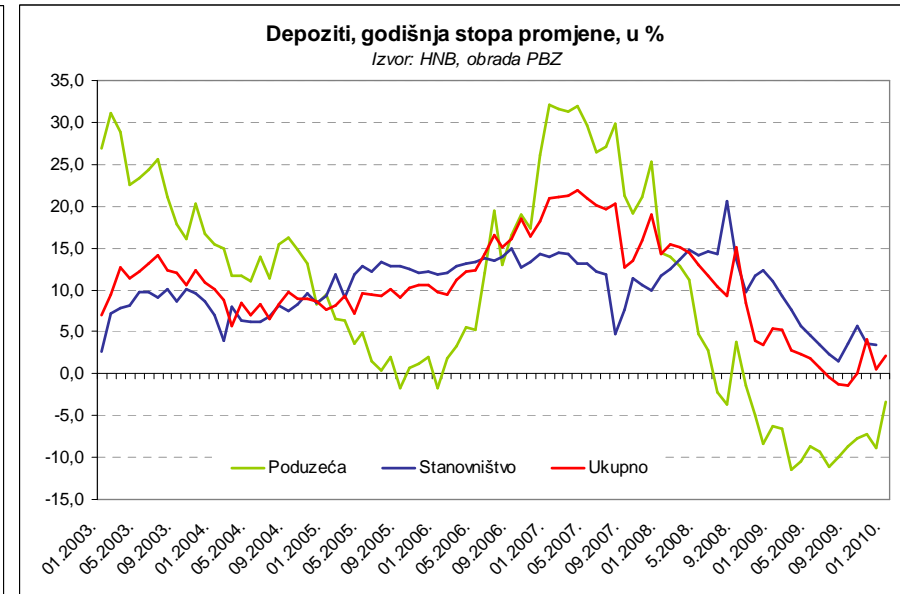
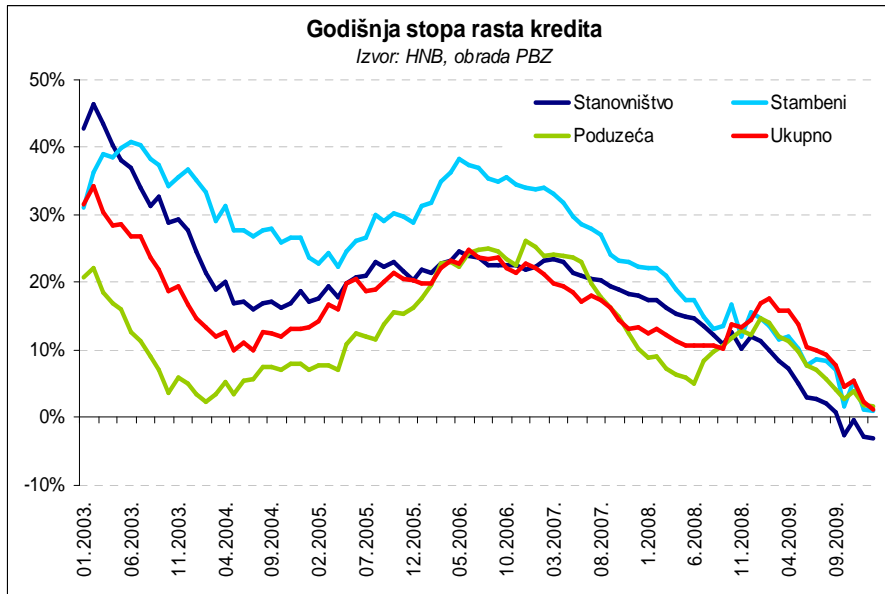


- 2010: slaba aktivnost, tečaj bez većih pomaka

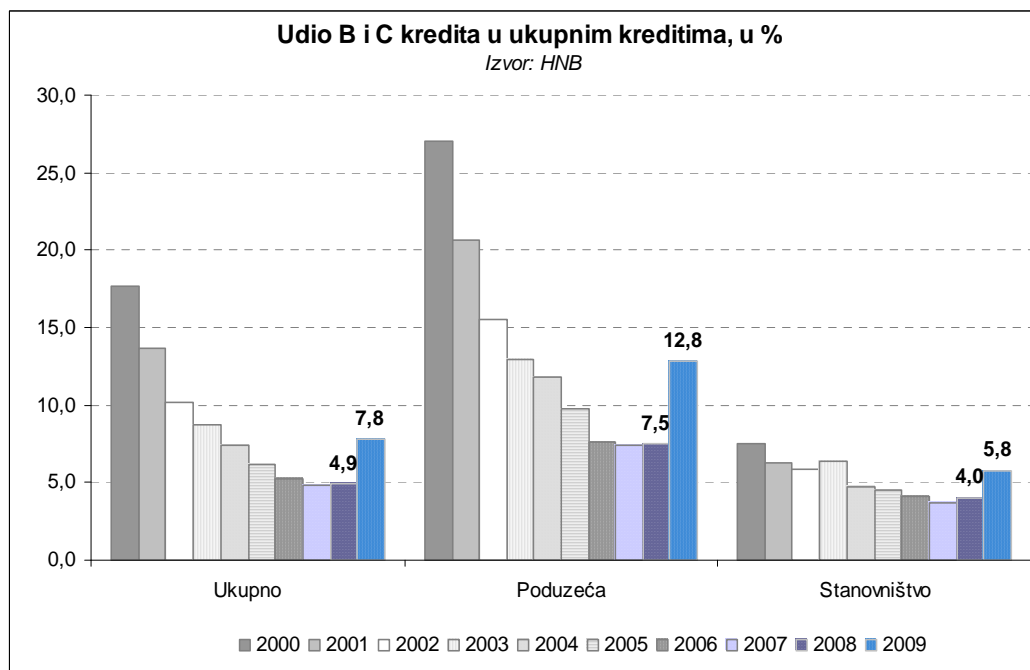


- Snažan višak likvidnost u uvjetima slabe gospodarske aktivnosti sprečava rast kamata
- Kamate na najkraće rokove na međubankarskom tržištu na povijesnom minimumu od 0,5%

# Kredit i depoziti: rast usporen



- Stopa rasta kredita u 2009: 2%; trend usporavanja početkom 2010. nastavljen
- Depoziti u 2009. stagnirali; početkom 2010. blagi oporavak

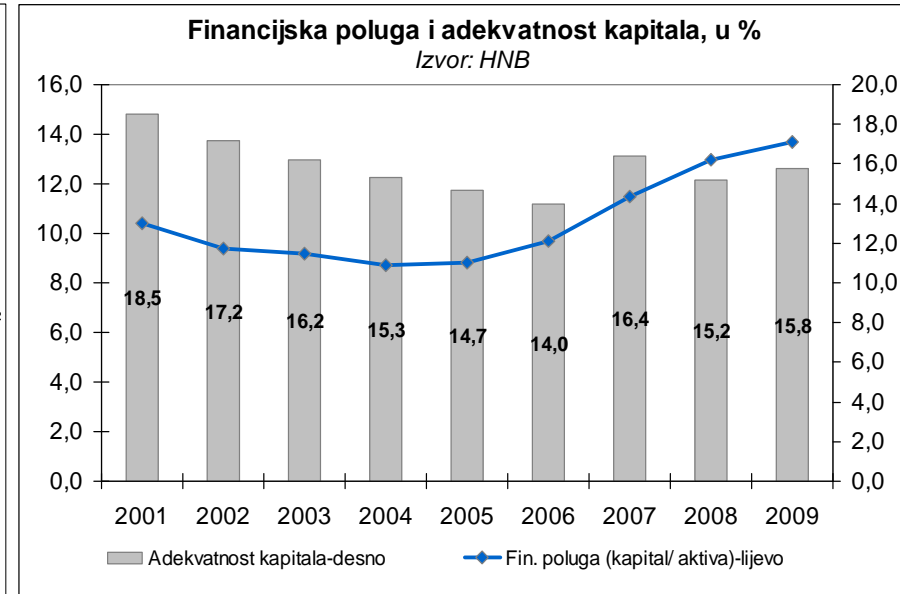
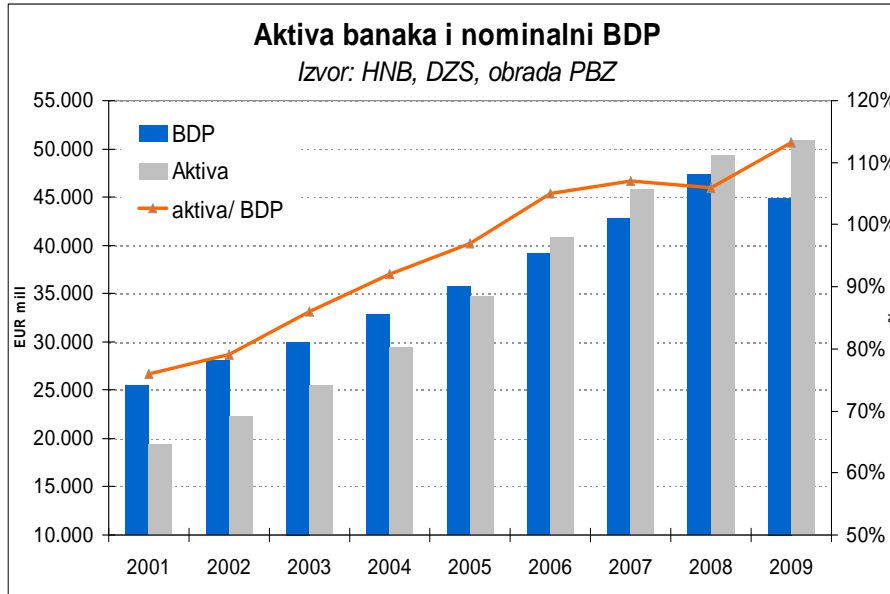


- Udio B i C kredita u ukupnima u 2009. dramatično porastao; sa 4,9% na 7,8% kod ukupnih, sa 7,5% na 12,8% kod poduzeća te sa 4,0% na 5,8% kod stanovništva
- U 2010. daljnji rast udjela, no sporijom dinamikom nego u 2009.



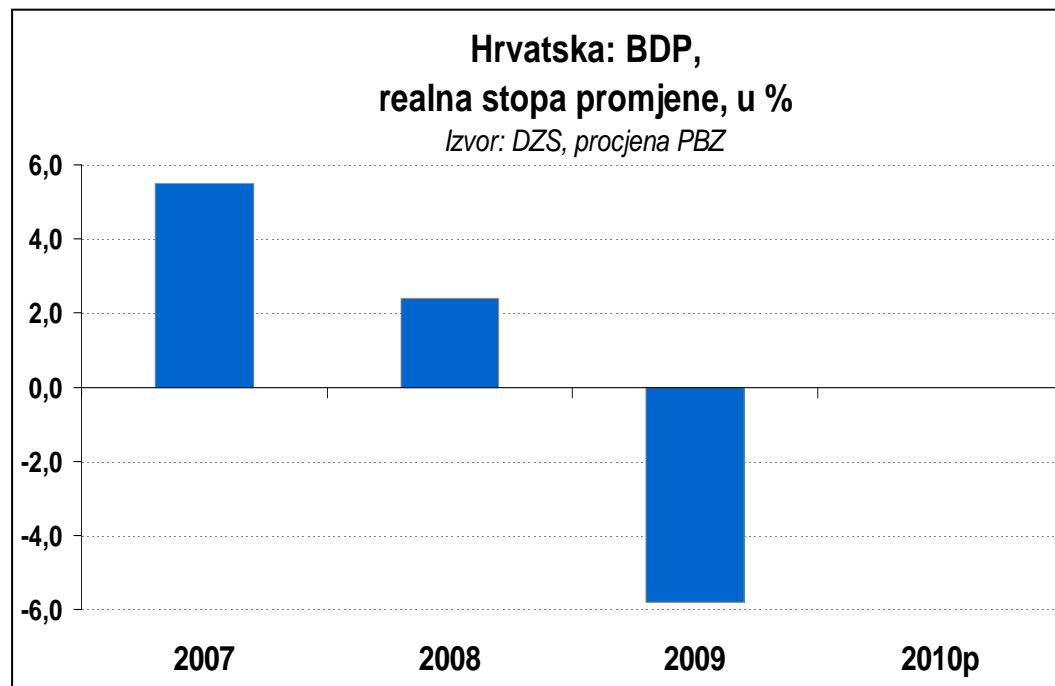
PBZ

# Banke: sustav stabilan



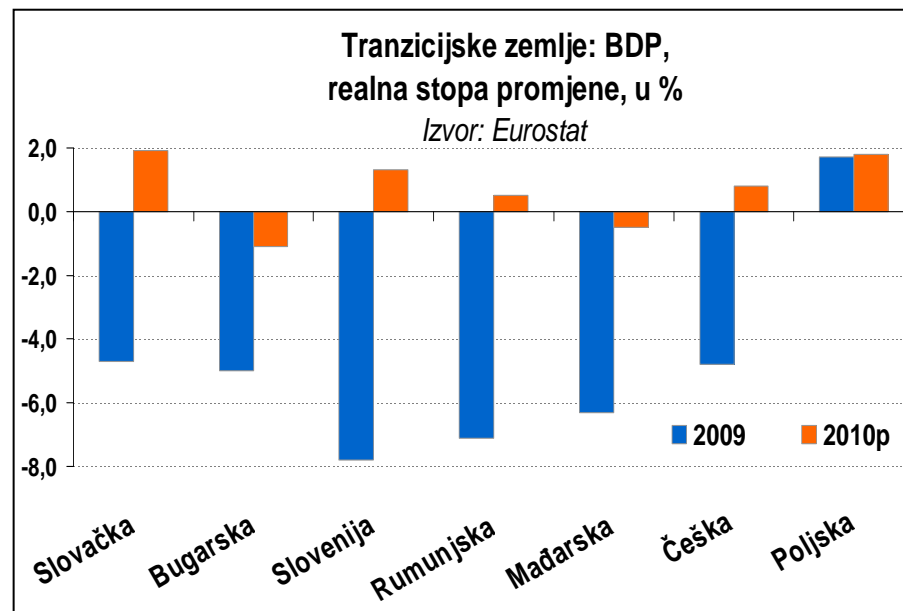
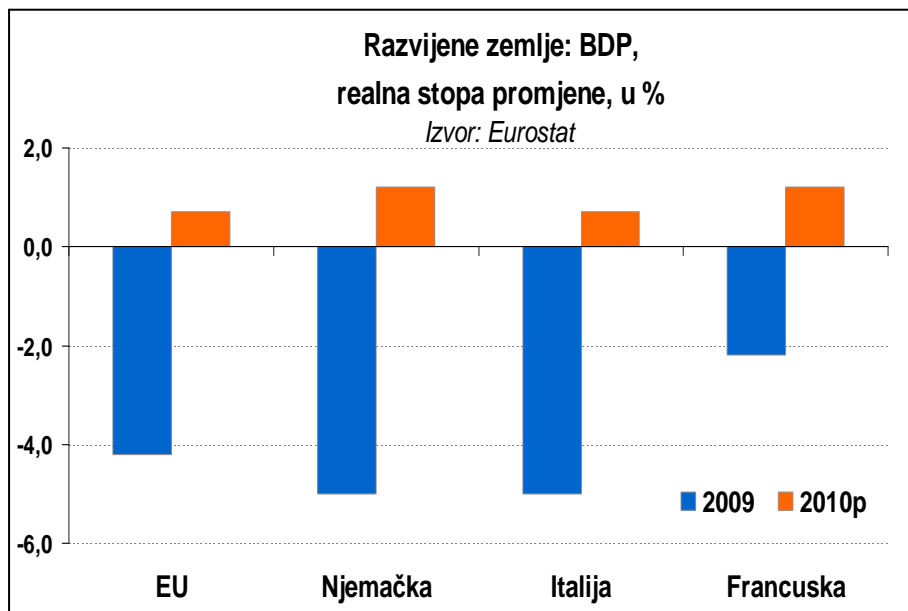
- Imovina banaka visoka: omjer aktive i BDP-a porastao u 2009. na 113%
- Sustav visoko kapitaliziran - adekvatnost kapitala 15,8% krajem 2009: dobro podnošenje gubitaka

# Hrvatska 2010: stagnacija

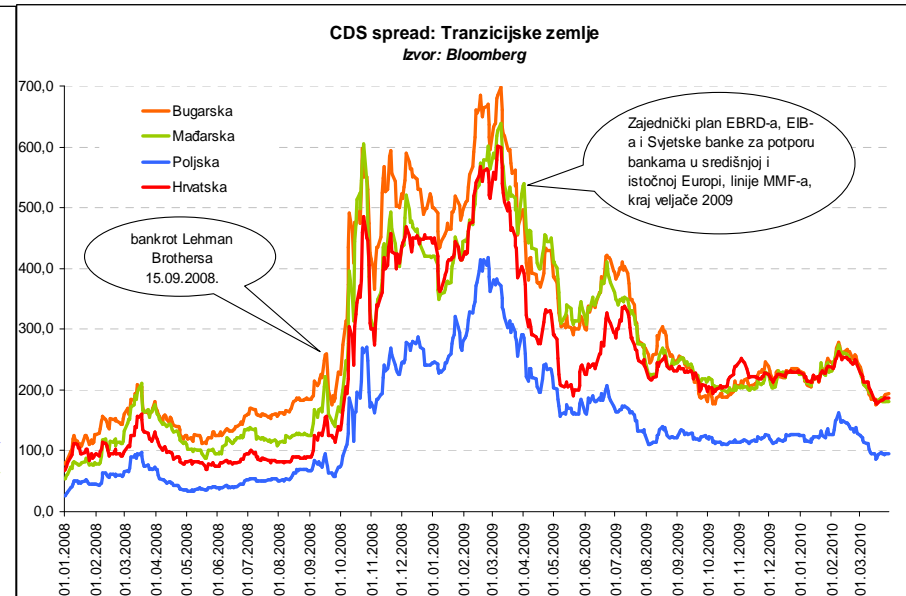
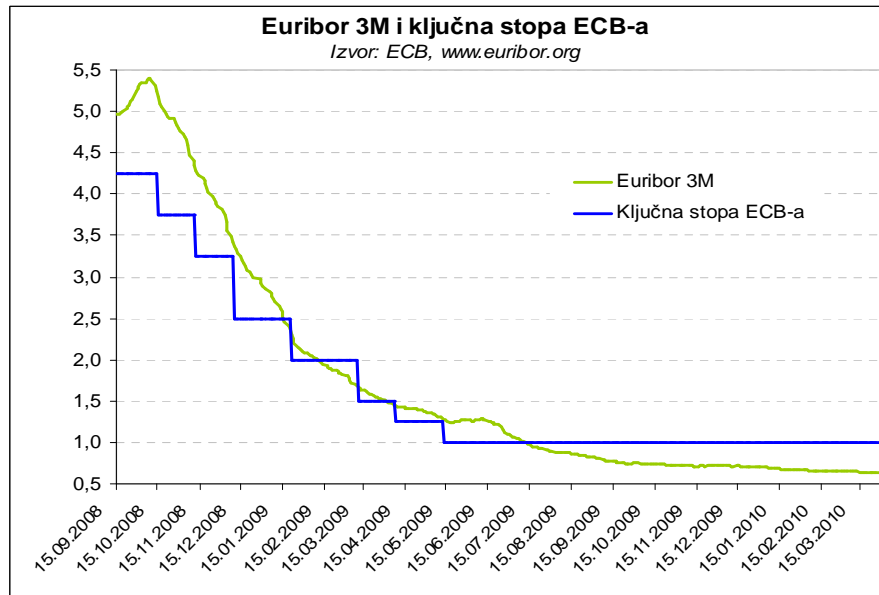


- BDP u 2009. pao za 5,8%
- U 2010. očekujemo stagnaciju uz rizike da bude mali pad (no moguć je i mali rast). Od ožujka 2010. prvi znaci rasta poslovnog optimizma.

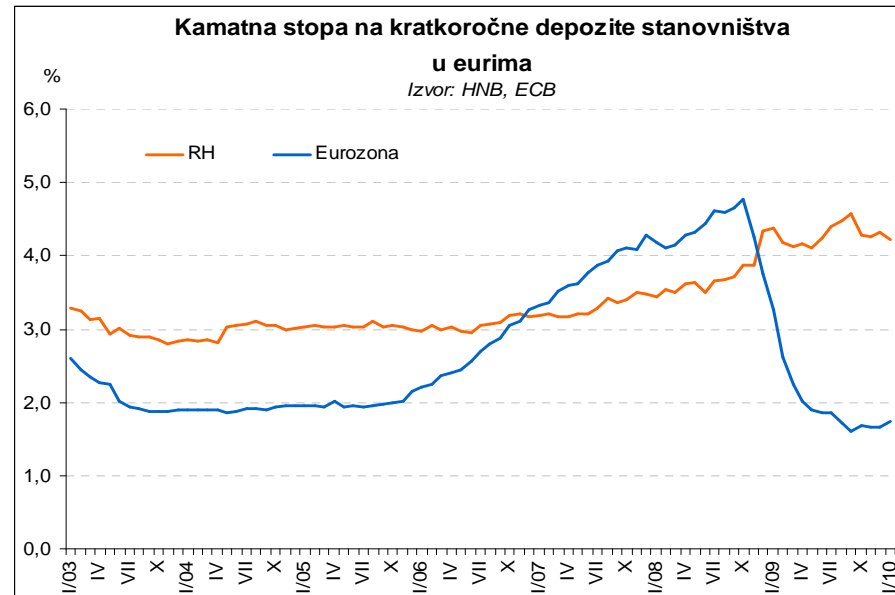
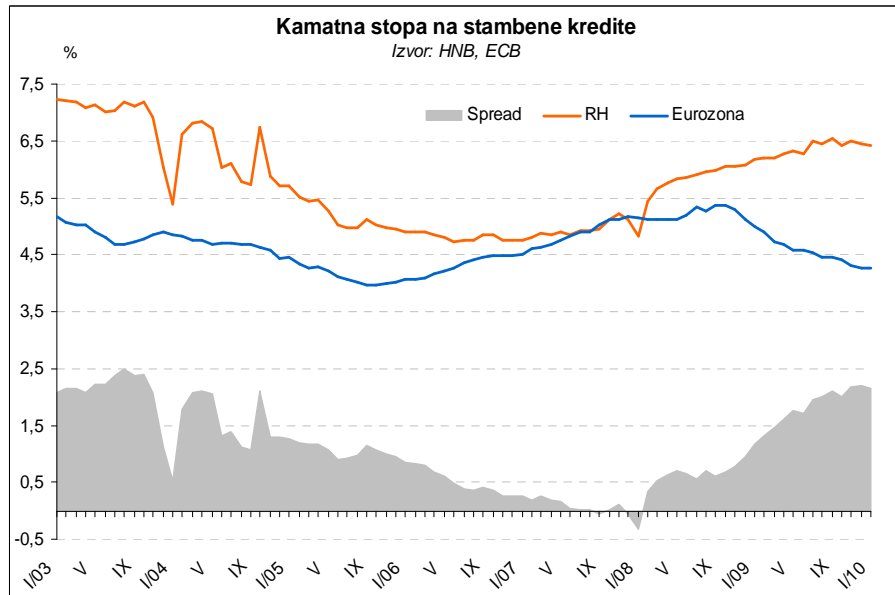
- Državne financije faktor rizika (punjenje budžeta?)
- Učinci državnih mjera vidjet će se tek kroz par mjeseci
- Osim sezonskih, ne očekujemo poboljšanja zaposlenosti u ovoj godini, rast plaća tek nominalan (ukidanje kriznog poreza od 2% od srpnja)
- Likvidnost banaka nije upitna – HNB najavio spuštanje stope za daljnjih 1-2 p.p. (?)
- Kamatne stope trebale bi padati – potražnja slaba, posebno stanovništva



- 2010 donosi postupan oporavak zemalja eurozone – predviđa se rast BDP-a najvećih gospodarstava
- Tranzicijske zemlje oporavljaju se nešto sporijim tempom, a u Bugarskoj i Mađarskoj očekuje se nastavak recesije



- 3M Euribor na 0,6% - očekuje se da će ECB podići ključnu kamatu tek krajem godine
- CDS spread još uvijek oko 100 bb viši nego prije krize



- Zbog pada ključne kamate ECB-a, pale aktivne i pasivne kamate u eurozoni
- Spread između Hrvatske i eurozone se proširio jer je pad ključne kamate ECB-a pratio rast CDS-a, pasivnih kamata i rizika klijenata – sužavanje spreada očekujemo tijekom ove godine

## Domaća svakodnevnica: pravila-zakoni-administracija....

---

- zakoni se ubrzano mijenjaju, često nekoordinirano
- europske pravne stečevine potrebno je uvesti u okruženju nezadovoljavajućeg funkcioniranja pravnog sustava
- administracija se mijenja sporije od regulative
- zbog navedenog, brojne "rupe" u zakonu štite manipulatore i čine nesigurnim ostale nosioce privrednih aktivnosti
- stječe se dojam da sustav štiti "brojnije na izborima", a to poduzetnici nisu (loša poduzetnička klima)

- niska likvidnost privrede – produljenje rokova plaćanja
- domaći monopoli dižu cijene i skraćuju rokove plaćanja
- poreznici su agilniji
- otvaranje tržišta (približavanje pristupanja EU)

- domaća i inozemna konkurencija je agresivnija
- dobavljači i kupci su sumnjičaviji i traže osiguranja
- banke imaju nove strože politike rizika
- cijene padaju, volumeni padaju
- monopolisti dižu cijene, traže kraće rokove naplate, traže instrumente osiguranja

- naknade, licence, odobrenja, bilježnici, suglasnosti, potvrde, izvještaji o stanju, odvjetnici... sve su sporiji ili barem skuplji
- blokade, ovrhe, tužbe – tko će prvi, tko će brže
- otkazivanja ugovorenih poslova, sniženja ugovorenih cijena
- sindikati kojima treba objasniti da se spašava poduzeće, a njihovi članovi su dobili također "pozdrave" iz raznih komunalnih poduzeća
- sportski klubovi koji ne mogu preživjeti

- stranke i pojedinci koji idu u izbornu kampanju
- zaštitnici okoliša koji traže "trenutačne mjere"
- razni napadači na brand poduzeća

## Uloga države

- restrukturiranje javnog sektora (države i lokalne uprave) i državnih i municipalnih poduzeća kao troškovnog inputa cijeloj ekonomiji
- nezaustavljavanje investicija koje su potrebne (energetika, transportna sredstva, luke, navodnjavanje i sl.), ne brkajući potrebu za smanjivanjem operativnih troškova i povećanjem investicijskih (opex i capex pokazatelj)
- podržati rukovodioce na svim nivoima (u sferi državnog sektora) da idu brže i hrabrije u odluke koje nose rast i razvoj, preuzimajući managerske rizike

- sva davanja (doprinosi, naknade, takse i sl.) staviti pod reviziju u smislu cijena i rokova
- kontrola kvalitete uvozne robe (osobito u sektoru proizvodnje hrane)
- sustav poticaja mijenjati radi uskladbe sa EU i pripreme poduzeća za ulazak u EU
- ubrzati zdravstvenu i mirovinsku reformu, obzirom da se radi o dva ponajveća korisnika državnog budžeta
- obrazovni sustav mijenjati na način da podržava kretanja u zemlji i inozemstvu (više tehničkih struka)

## **Država i bez novih sredstava može puno pomoći**

- rješavanje katastra i gruntovnica (pravna sigurnost)
- brže izdavanje dozvola, suglasnosti i licenci
- ubrzavanje procesa sporovanja
- privatizacija imovine (kuća, stanova, poslovnih prostora, odmarališta...) u vlasništvu države i lokalne uprave
- privatizacija poduzeća (osobito onih gdje je država manjinski vlasnik)
- bolja koordinacija tijela državne i lokalne uprave koja brinu o stranim ulaganjima i investicijama općenito

## Uloga managementa

- osnovni cilj managementa u novim okolnostima je sačuvati poduzeće
- restrukturiranje se provodi kratkoročno na kresanju troškova, ali se koristi i prilika da se poduzeće pripremi za budućnost (izlazak na nova tržišta, novi proizvodi, poboljšanje kvalitete..)
- poduzeće uvijek mora težiti biti najbolje u sektoru, ali sektor na žalost nije više samo u Hrvatskoj
- uvijek treba biti među prvima koji se mijenja, ako treba mijenjati i sektor

- u godinama krize naša privatna poduzeća podnijela su veliki teret da bi preživjela (kresanje svih troškova, smanjivanja plaća, otpuštanja radnika, davanje osobnih jamstava managera, rasprodaja imovine, mijenjanje vlasničke strukture...)
- u krizi su se bolje snašla poduzeća izvoznici, jer su imali bolju disperziju tržišnih rizika, ali se očito radi i o u prosjeku bolje vođenim poduzećima

- dobra poduzeća iskoristila su krizu za uzlet u godinama koje slijede (troškovna, proizvodna i komercijalna konsolidacija)
- poduzeća očekuju da i država i ostali sudionici u okruženju podnesu svoj dio tereta i svoj dio podrške razvoju kojeg svi priželjkujemo
- ako se potrebno restrukturiranje u okruženju ne provede, Hrvatska će propustiti šansu bržeg rasta i opasnost da se suoči ponovno s krizom, ovaj puta ne nužno iniciranom izvana

# Tko će sutra vraćati kredite?

---

U vrijeme ekonomskog uzleta Japana, način razmišljanja je bio da ne postoji problem tržišta, već postoji problem neefikasnosti, pa oni neefikasniji otpadaju.

Management koji tako razmišlja i vodi poduzeće, uvijek će se oprezno zaduživati i uvijek će vraćati uzete kredite.