



# HRVATSKA 2011.

Konkurentnost nakon udara krize  
Studija o restrukturiranju i financiranju

Zagreb, listopad 2011.



## Predgovor

- > U proljeće 2011. tvrtka Roland Berger Strategy Consultants po sedmi je puta provela istraživanje o trendovima na području restrukturiranja od 2001., a po šesti puta uključena je i posebna studija o Hrvatskoj
- > Poslali smo upitnike direktorima i menadžerima iz oko 6.000 tvrtki raznih industrija diljem svijeta pri čemu smo ostvarili stopu odgovora od 9.3% (od toga 50 odgovora u Hrvatskoj)
- > Cilj istraživanja bio je saznati kako menadžeri vide dugoročnu konkurentnost svojih tvrtki nakon krize te kako planiraju poboljšati tu konkurentnost tijekom oporavka, osobito po pitanju financiranja
- > Nakon kratkog pregleda međunarodne studije prikazani su detaljni rezultati za Hrvatsku u usporedbi sa Zapadnom Europom (ZE) i Srednjom & Istočnom Europom (SIE)

# Roland Berger provodi konitnuirano istraživanje o stanju restrukturiranja hrvatskih tvrtki

Pregled studija od 2005.



**Travanj 2005.**

**Uspješna reorganizacija i poboljšanje učinkovitosti u Hrvatskoj**  
Rezultati studije



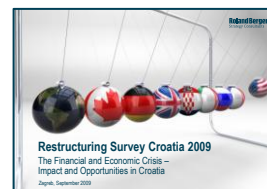
**Veljača 2006.**

**Restrukturiranje u Hrvatskoj i regiji SIE**  
Prezentacija rezultata usporedne studije



**Lipanj 2008.**

**Povećajte učinkovitost 2008.**  
Studija o povećanju korporativne učinkovitosti i ranom otkrivanju korporativne krize – Hrvatska u europskom kontekstu



**Rujan 2009.**

**Istraživanje o restrukturiranju Hrvatska 2009.**  
Financijska i gospodarska kriza – Učinci i mogućnosti u Hrvatskoj



**Lipanj 2010.**

**Istraživanje o restrukturiranju Hrvatska 2010.**  
Nužni su pomaci prema rastu i kontinuiranom smanjenju troškova



**Rujan 2011.**

**Istraživanje o restrukturiranju Hrvatska 2011.**  
Konkurentnost nakon udara krize – Restrukturiranje i financiranje tijekom oporavka

# Sadržaj

# Stranica

<b>A. Globalno istraživanje 2011.</b>	<b>5</b>
<b>B. Istraživanje u Hrvatskoj 2011.</b>	<b>16</b>
<b>C. Ključni rezultati</b>	<b>38</b>
<b>D. Kontakti</b>	<b>44</b>



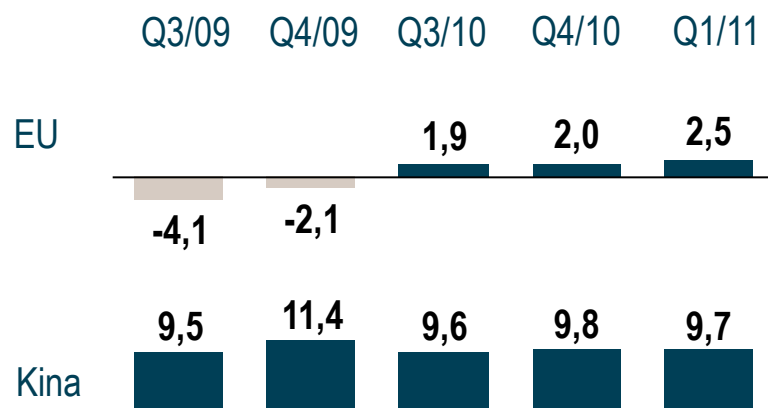
A.

Globalno istraživanje 2011.

# Razvoj krize prikazan je u obliku slova V uz snažan globalni gospodarski oporavak u 2010. i prva 2Q u 2011. – pogoršanje poslovne klime u 3Q 2011.

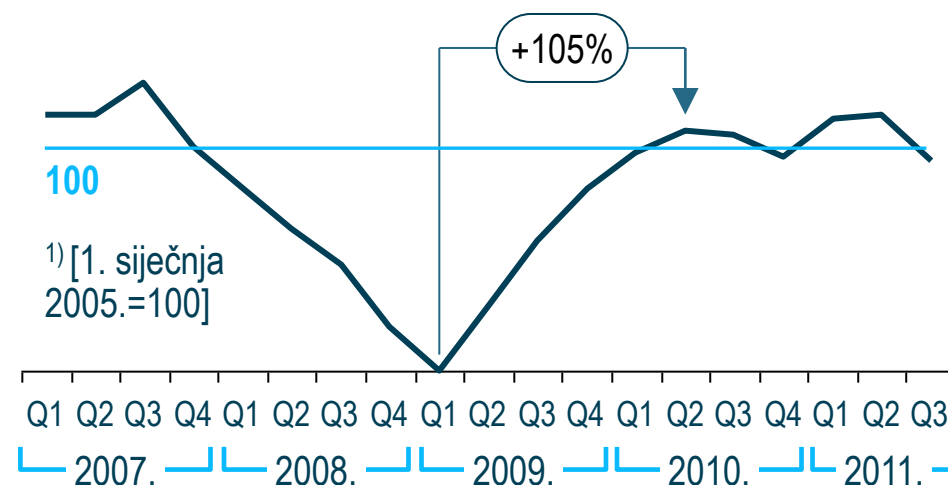
## Trenutno gospodarsko okruženje

### Rast BDP-a [%]



- > Solidan rast od oko 2,5% u EU u usporedbi s prethodnim kvartalima
- > Kina je ostvarila konstantan snažni rast u 2009. i 2010. u usporedbi s prethodnim kvartalima

### ifo indeks globalne poslovne klime<sup>1)</sup>



- > ifo indeks globalne poslovne klime prikazuje jasan razvoj krize u obliku slova V uz snažan oporavak u 2010., no uz pad u 3Q 2011., nakon prvotnog rasta tijekom prva dva kvartala
- > Trenutna poslovna situacija blago se pogoršala, no unatoč tome još uvijek se smatra povoljnom

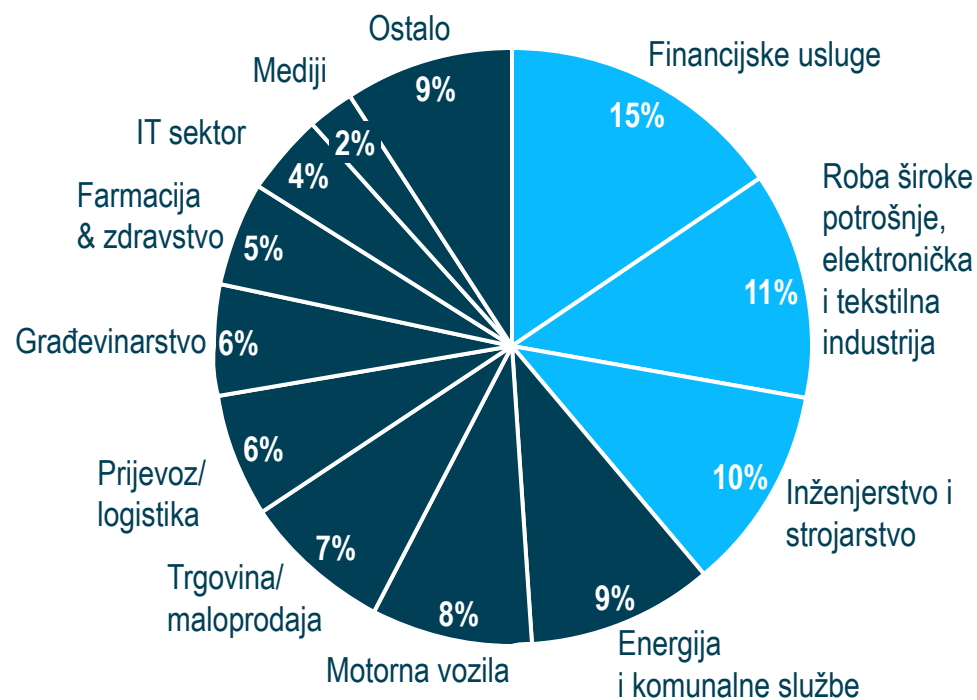
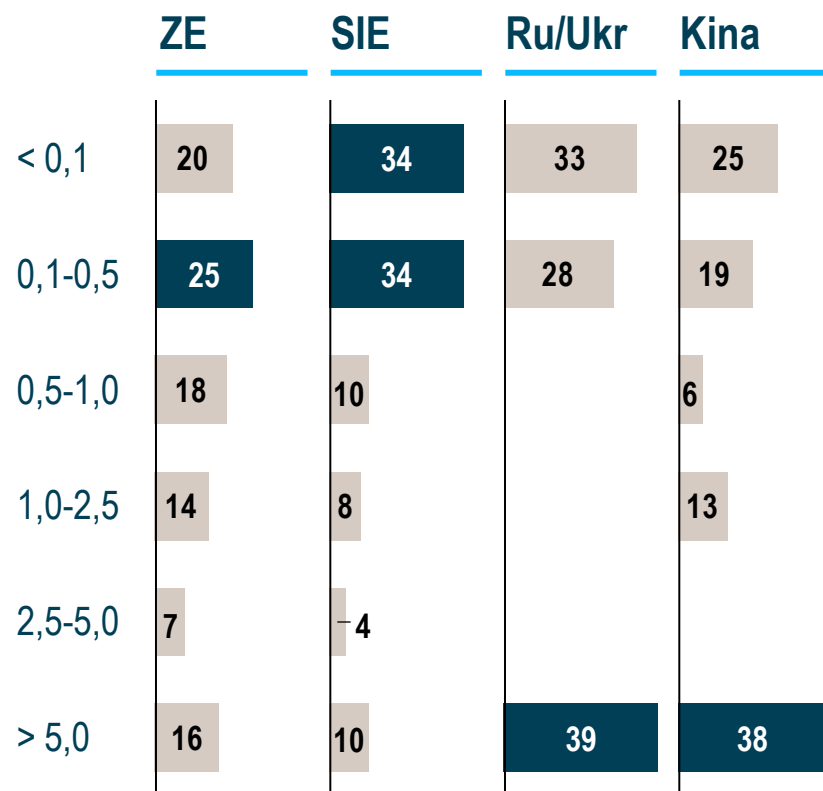
# Međunarodni monetarni fond predviđa usporavanje rasta te sve veće rizike – financijski oporavak se odgađa

## Ključne poruke Međunarodnog monetarnog fonda

- 1** | Globalno gospodarstvo je **oslabilo**, izgledan je kontinuirani no slabi oporavak → globalni rast će popustiti na 4% u 2012. s 5% u 2011.; realni BDP 1,5% u 2011. i 2% u 2012.
- 2** | U **gospodarstvima SIE** rast će usporiti sa 4¼ % u 2011. na oko 2¾ % u 2012., uslijed sve slabije/slabljenja domaće i vanjske potražnje (Hrvatska 0,8% 2011., 1,8% 2012.). Očekuje se pad inflacije sa 5¼ % u 2011. na 4½ % u 2012. (Hrvatska 3,2% 2011., 2,4% 2012.)
- 3** | **Dva najveća rizika globalno:** mogućnost da euro zona izmakne kontroli kreatora politike te daljnji udari na gospodarstvo SAD-a → novi nemiri mogli bi potkopati financijska tržišta i institucije u naprednim gospodarstvima što bi se negativno odrazilo i na tržišta u razvoju
- 4** | Put prema **oporavku** za gospodarstva u razvoju predstavljaju **strukturne reforme** i jačanje financijskog sustava

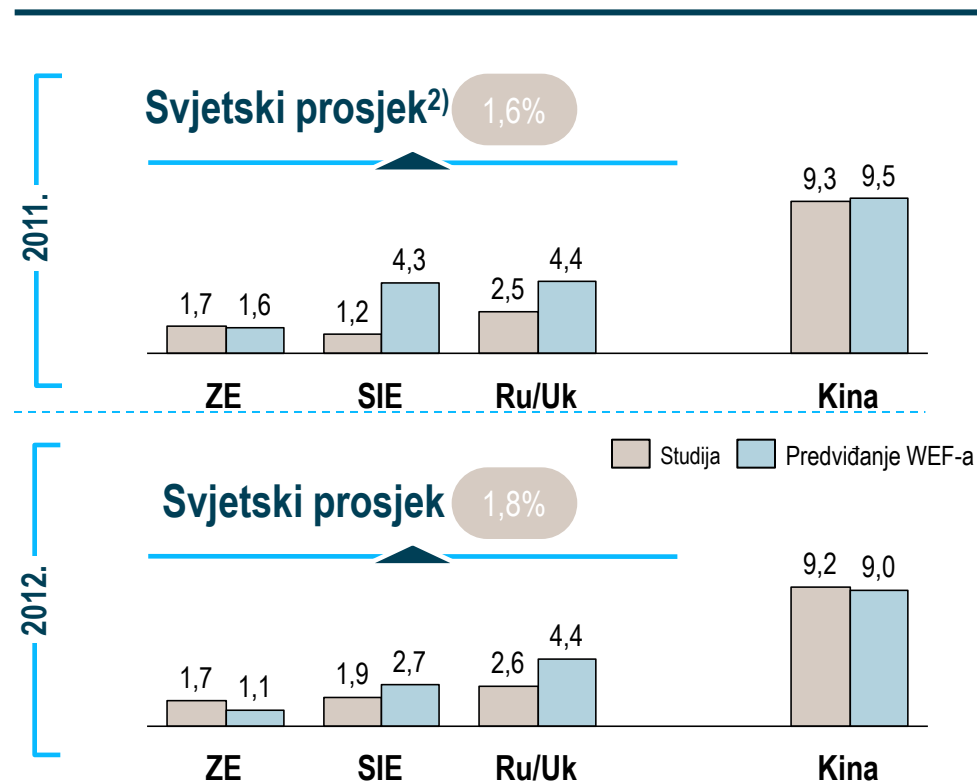
# Rezultati su izrazito primjenjivi obzirom da se temelje na globalnom istraživanju tvrtki svih veličina i ravnomjernoj zastupljenosti industrija

Veličina ispitanih tvrtki, na osnovu prodaje [EUR mlrd., %] i prema industriji [%]



# Diljem svijeta (izuzev Kine) tvrtke očekuju gospodarski rast (BDP) od oko 1,6% u 2011. te od 1,8% u 2012. – Kina će se zadržati pri više od 9%

Gospodarski rast u svakoj regiji u 2011. i 2012. (BDP)<sup>1)</sup>



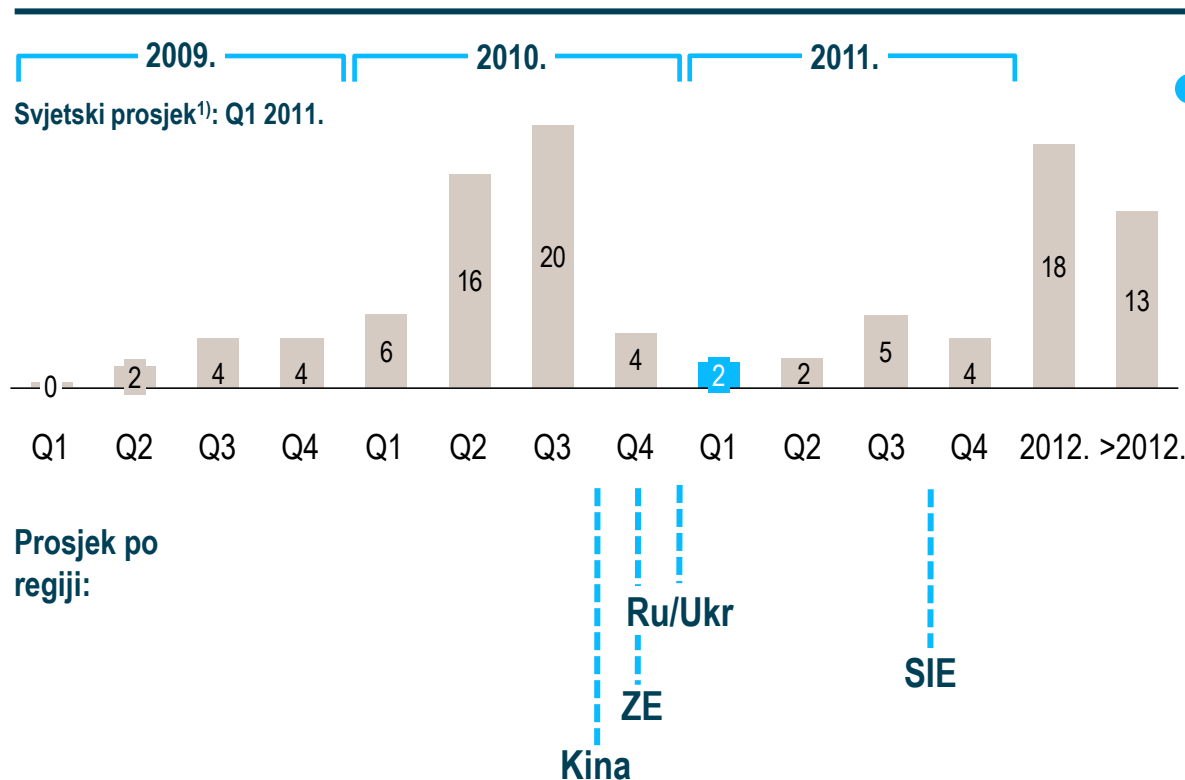
- > Očekuje se rast gospodarstva (BDP) za u prosjeku 1,6% u 2011. i 1,8% u 2012. u ispitanim regijama diljem svijeta (s izuzetkom Kine)
- > Očekivanja rasta optimistična su za Ru/Ukr (2,5%) i ZE (1,7%) 2011., dok su za SIE manje optimistična (1,2%)
- > U ZE očekuje se u 2012. kontinuirani rast od 1,7%
- > Definitivan uzlazni trend u SIE (rast od 1,9%) i blagi u Ru/Ukr (rast od 2,6%) u 2012. naspram 2011.
- > Kina, s očekivanim rastom od 9,3% u 2011. i 9,2% u 2012., ostaje znatno iznad svjetskog prosjeka – u studiji iz 2010. bio je predviđen slabiji rast za 2011. (8,0%)
- > Predviđanje Svjetskog gospodarskog foruma (WEF) optimističnije je što se tiče SIE i Rusije/Ukrajine

1) Ponderirani prosječni rast po regiji

2) Ponderirani prosječni rast diljem svijeta, izuzev Kine

# Tvrtke su u prosjeku osjetile učinke globalnog gospodarskog oporavka od Q1 2011. nadalje – no još uvijek se čeka oporavak u SIE

Kada je (ili kada će) započeti jasan gospodarski oporavak od krize?

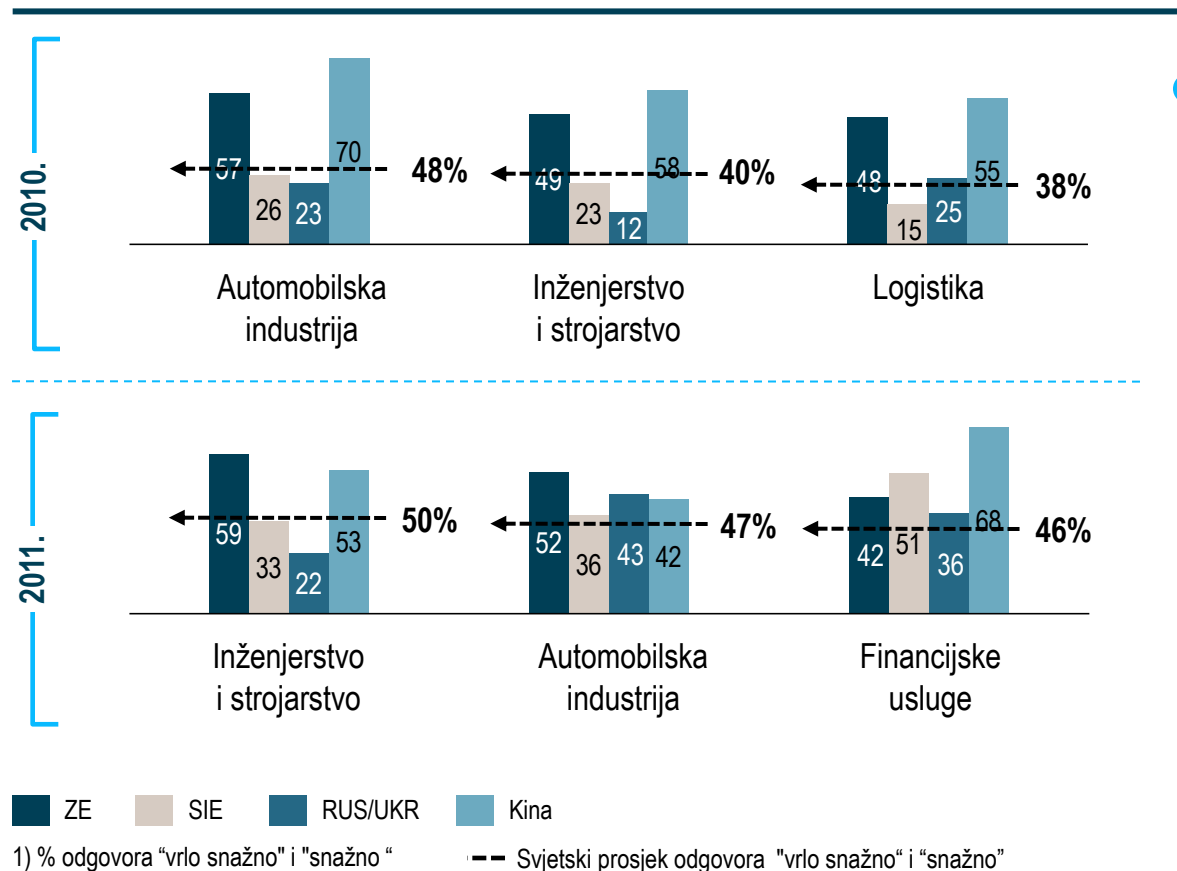


- > Tvrtke su u prosjeku osjetile učinke jasnog globalnog gospodarskog oporavka početkom 2011. – na početku 2010. većina ih je mislila da se to neće dogoditi sve do sredine 2011.
- > Međutim, 41% ispitanih tvrtki još uvijek očekuje da će jasan oporavak tek uslijediti (u SIE ne ranije nego između trećeg i četvrtog kvartala 2011.)
- > Ru/Ukr zabilježile su oporavak početkom 2011., ZE i Kina već krajem 2010. – u prošlogodišnjoj studiji ove dvije regije nisu očekivale oporavak do šest mjeseci kasnije

1) Prosjeck ponderiranih odgovora diljem svijeta

# Tvrtke u automobilskoj industriji najviše su profitirale od oporavka u 2010. (48%) – U 2011. najbolje su prošle inženjerske tvrtke (50%)

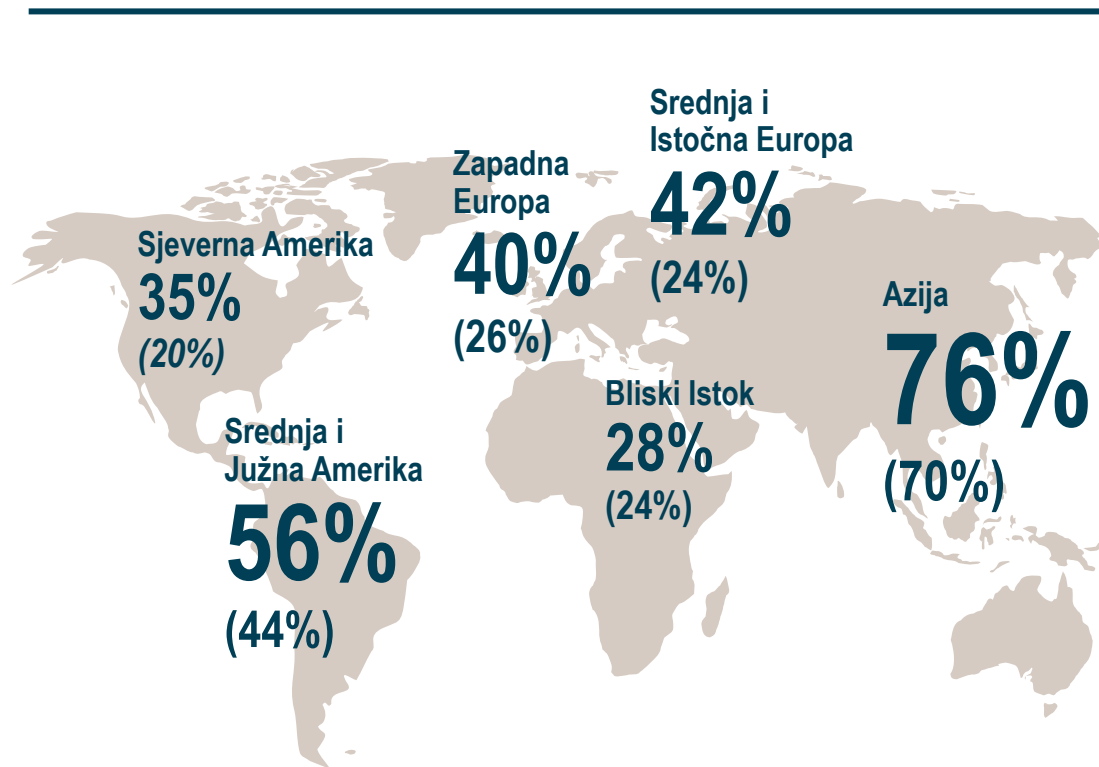
Industrije koje su profitirale od oporavka [prosjeak odgovora]<sup>1)</sup>



- > Prema 48% ispitanih tvrtki diljem svijeta, automobilska industrija najviše je profitirala od oporavka u 2010., a slijede je tvrtke u sektoru inženjerstva i strojarstva (40%) i logističke tvrtke (38%) – samo 33% ispitanih tvrtki smatra da je sektor energije i komunalnih usluga profitirao "snažno" ili "vrlo snažno" (u usporedbi s 38% u studiji iz 2010., kada je taj sektor zauzimao prvo mjesto)
- > U 2011. najviše će profitirati sektor inženjerstva i strojarstva (50%)
- > Financijske usluge s 46% zauzimaju treće mjesto u 2011.

# Oporavak u Aziji smatra se čak važnijim nego ranije, a slijede ju Srednja i Južna Amerika – I za Europu je procjena povoljnija

Regije koje su profitirale od oporavka u 2010./2011. [% odgovora]<sup>1)</sup>



X% = 2011. (X%) = 2010.

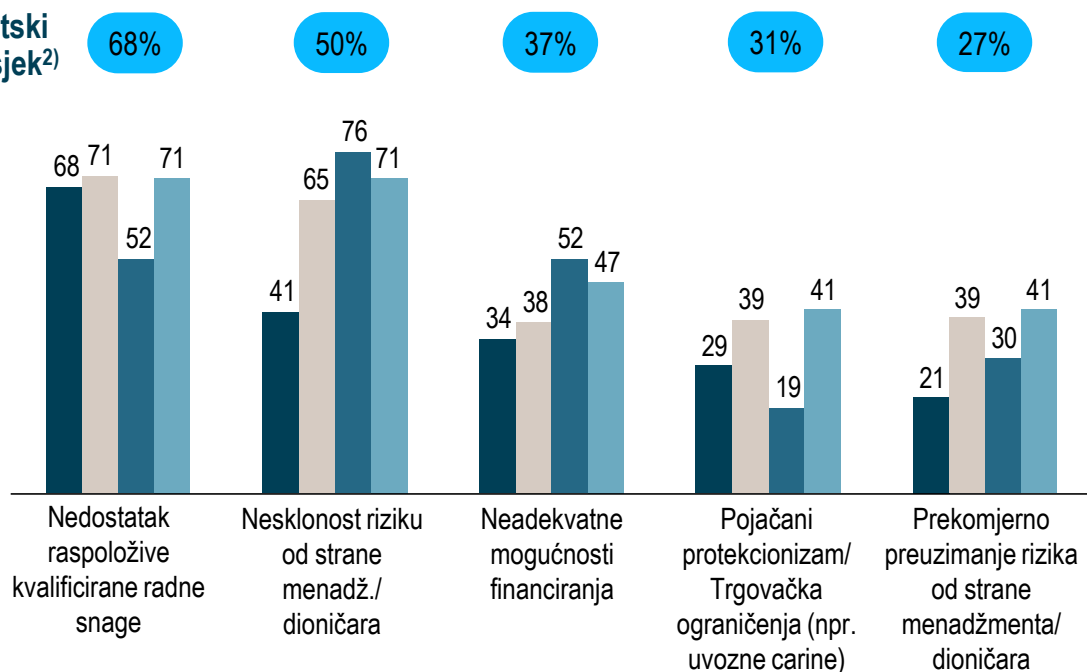
1) Prosječni ponderirani odgovori "vrlo snažno" i "snažno" diljem svijeta

- > 76% ispitanika smatra da će Azija najviše profitirati od oporavka u 2011. – očekivanja za 2010. iz prethodne studije odgovaraju aktualnoj procjeni: oko 70% ispitanika očekivalo je da Azija snažno profitira u 2010.
- > Kao i 2010., Srednja i Južna Amerika su na drugom mjestu – no očekivanja su veća nego 2010: 56% ispitanika sada očekuje da regija profitira od gospodarskog uzleta u 2011. (ranije je postotak iznosio 41%), a 44% smatra da je regija već profitirala 2010. (ranije je postotak iznosio 31%)
- > 35% ispitanika vjeruje da će SAD profitirati 2011., što je 11% manje nego prethodne godine – samo 20% misli da su SAD profitirale od gospodarskog uzleta u 2010. (ranije je postotak iznosio 28%)

# Nedostatak raspoložive kvalificirane radne snage najveća je potencijalna zapreka oporavku za tvrtke diljem svijeta (68%)

Potencijalne zapreke oporavku [% odgovora]<sup>1)</sup>

Svjetski prosjek<sup>2)</sup>



- > Kao i prethodne godine, 68% tvrtki vide "vrlo visoki" ili "visoki" rizik u tome da bi nedostatak raspoložive radne snage mogao predstavljati zapreku oporavku
- > Nesklonost riziku od strane menadžmenta ili dioničara osobito je relevantna u Ru/Ukr (76%) i Kini (71%) – za usporedbu, samo 27% tvrtki diljem svijeta vide prekomjerno preuzimanje rizika kao potencijalnu zapreku rastu
- > Neadekvatne mogućnosti financiranja zauzimaju treće mjesto, s 37% odgovora diljem svijeta

ZE SIE RUS/UKR Kina

1) Moguće je više odgovora

2) Prosječni ponderirani odgovori "vrlo visoki rizik" i "visoki rizik" diljem svijeta

# Tvrtke doživljavaju gospodarski oporavak u 2011. i 2012. pozitivnim – Većina ih je povećala konkurentnost putem restrukturiranja

## Zaključci (1/2)

- 1** Očekuje se da će **gospodarski rast (BDP)** diljem svijeta (izuzev Kine) doseći oko **1,6% u 2011. i 1,8% u 2012.** – **Kina** će ostvariti **rast od preko 9%** u 2011./2012.
- 2** **Održivost gospodarskog uzleta i prevladavanje krize** smatra se **kritičnim** – **gospodarski oporavak osjećao se već u Q1 2011.,** no **71%** tvrtki **ne smatra ga postojanim**
- 3** Tvrtke diljem svijeta odmiču se od **krize s povećanom konkurentnosti**
- 4** Tijekom proteklih nekoliko godina **68%** tvrtki diljem svijeta poboljšalo je svoju dugoročnu konkurentnost **putem kontinuiranih aktivnosti na polju restrukturiranja**
- 5** **Velika većina** ispitanih tvrtki (**83%**) vidi **restrukturiranje** kao **trajnu zadaću** – regija SIE raspolaže najvećom većinom od 90%

# Restrukturiranje se smatra trajnom zadaćom, ključni čimbenik uspjeha je predanost menadžmenta – Najveća briga je manjak kvalificiranih kadrova

## Zaključci (2/2)

- 6 Prilikom restrukturiranja **predanost menadžmenta** naveden je kao **ključni čimbenik uspjeha** (69%), a slijede ga **komunikacija ciljeva/napretka – brza implementacija** mjera drastično je izgubila na važnosti i trebalo bi joj ponovno posvetiti pažnju
- 7 Po pitanju najvažnijih aktualnih **tema vezanih za restrukturiranje, rezanje troškova** (81%) i njihova **fleksibilizacija** (67%) daleko su na vrhu liste
- 8 **Troškovi** se trebaju smanjiti prije svega **rezanjem cijena nabave te optimizacijom internih operativnih/IT procesa**
- 9 **Likvidnosne situacije** tvrtki **znatno su povoljnije**, no **još uvijek su kritične u 2011. kod 10% poduzeća diljem svijeta**
- 10 Tvrtke diljem svijeta nastavljaju s **fokusom** na svoj **rast u Aziji**
- 11 **Moguća ograničenja** budućeg **rasta** očekuju se najvećim dijelom od nedostatka **kvalificirane radne snage** (68%)



**B.**

Istraživanje u Hrvatskoj 2011.



# Većina hrvatskih tvrtki očekuje gospodarski oporavak u 2012. ili kasnije – Većina ih je postala konkurentnima putem restrukturiranja tijekom krize

## Ključni rezultati za Hrvatsku

1

### Gospodarski razvoj

- > 88% tvrtki ne očekuje da će se gospodarstvo oporaviti prije 2012.
- > No samo 22% ih smatra da je kriza potpuno prevladana
- > 62% očekuje rast BDP-a od 0,5-1,5% u 2011. (2012.: 81% očekuje barem 1,0%)
- > Likvidnosna situacija znatno je povoljnija u usporedbi s 2009. – Trenutna situacija još uvijek je kritična za 29% tvrtki

2

### Restrukturiranje & konkurentnost

- > 73% tvrtki uspjelo je poboljšati svoju konkurentnost putem kontinuiranih mjera restrukturiranja – 44% trenutno smatra svoju tvrtku vrlo konkurentnom
- > 96% tvrtki vidi restrukturiranje kao trajnu zadaću – Predanost menadžmenta je ključni čimbenik uspjeha kao i prethodnih godina (95%)
- > Optimizacija troškova najvažnija je tema u kontinuiranim nastojanjima oko restrukturiranja – Strategija je važnija od upravljanja rizikom i fleksibilizacije troškova

3

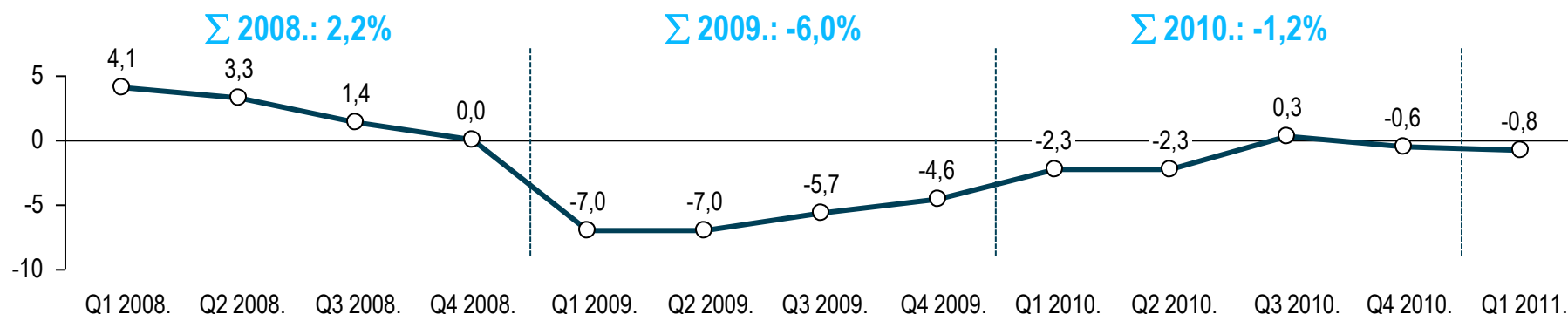
### Rast & financiranje

- > 58% ne očekuje da će se vratiti na predkrizne razine prodaje prije 2012.
- > 41% predviđa potrebu za financiranjem rasta tijekom oporavka
- > Interno financiranje (71%) je na prvom mjestu, daleko ispred bankovnih zajmova – Fokus je na upravljanju radnim kapitalom
- > Nedostatak spremnosti menadžmenta za preuzimanje rizika te nedostatak kvalificirane radne snage najveće su zapreke budućem rastu

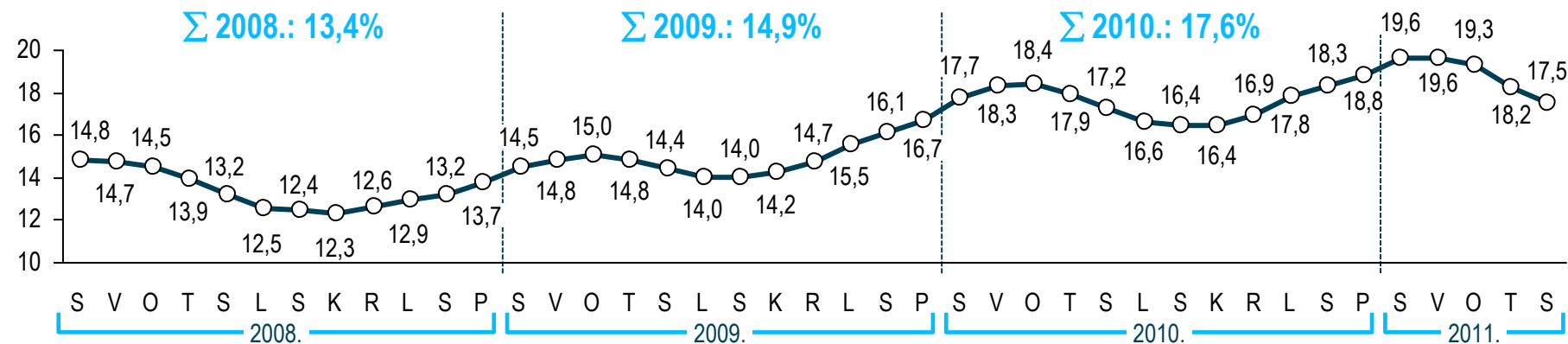
# Nakon pozitivnog trenda koji je trajao do Q3 2010. uslijedio je daljnji pad BDP-a; stopa nezaposlenosti vrlo je visoka

## Ključni makroekonomski pokazatelji za Hrvatsku [%] (1/2)

### Stopa rasta (realnog) BDP-a [%]<sup>1)</sup>



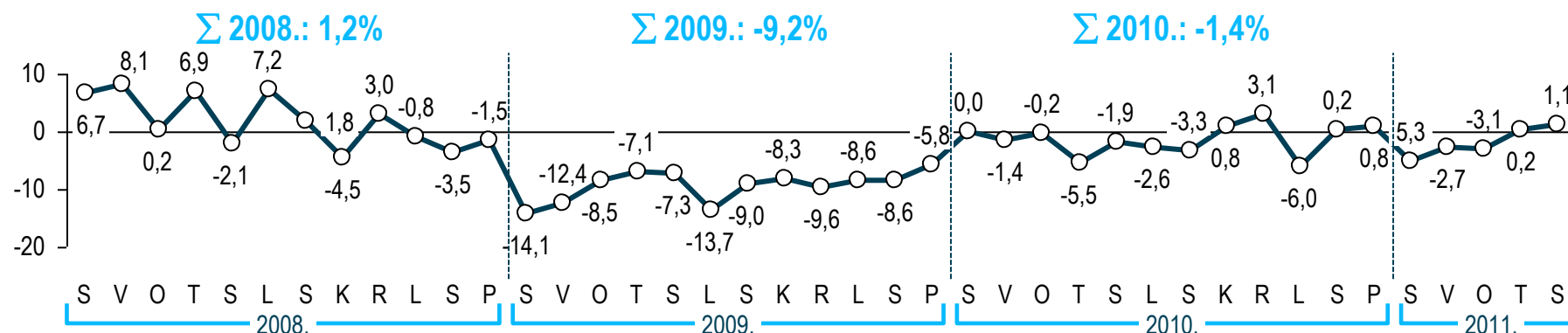
### Stopa nezaposlenosti [%]<sup>2)</sup>



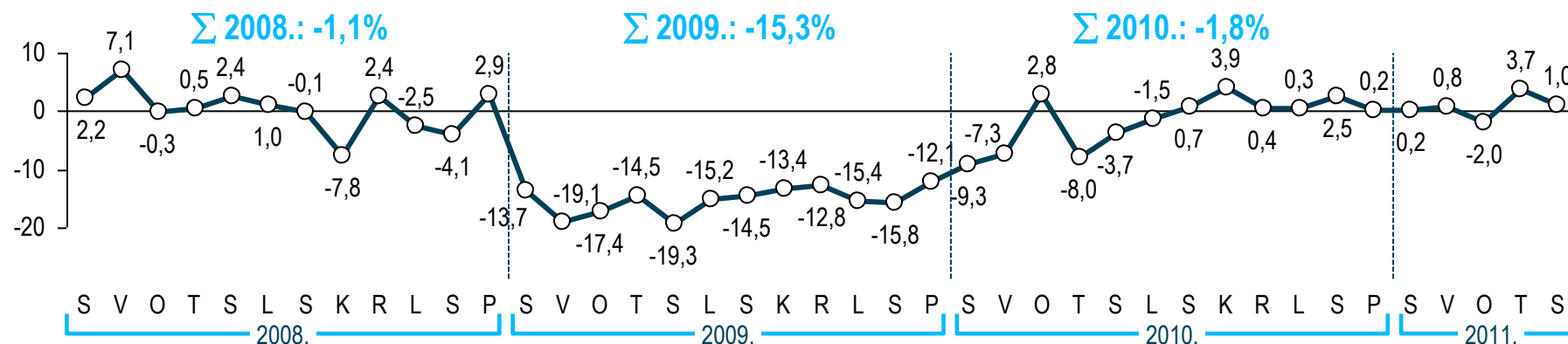
# Rast industrijske proizvodnje uglavnom je u minusu, blago poboljšanje u travnju 2011.; maloprodaja slijedi pozitivan trend

Ključni makroekonomski pokazatelji za Hrvatsku [%] (2/2)

## Rast industrijske proizvodnje [%]<sup>1)</sup>



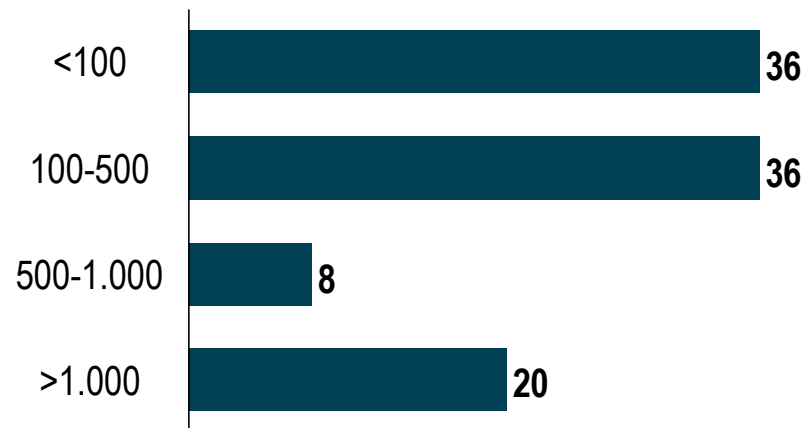
## Maloprodaja, stopa realnog rasta [%]<sup>2)</sup>



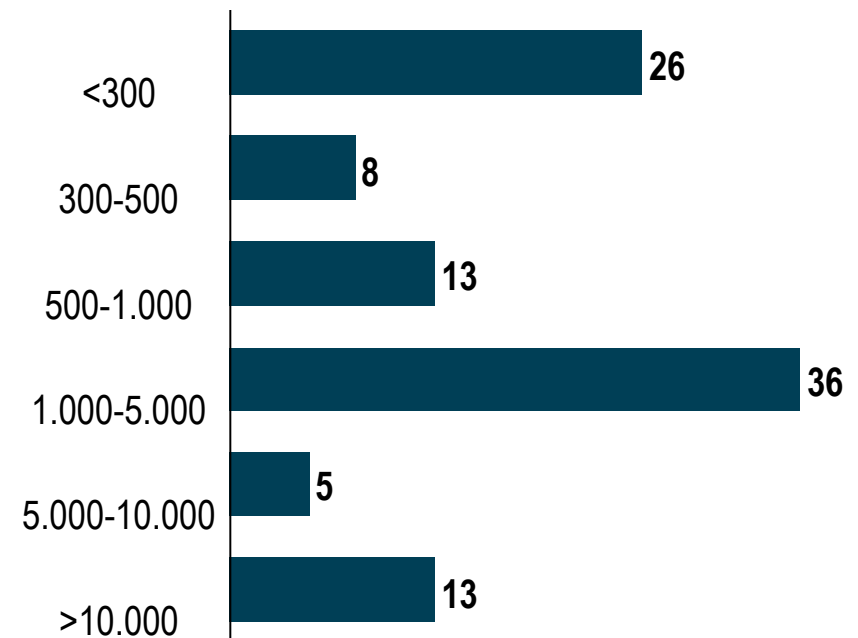
# Rezultati za Hrvatsku izrazito su primjenjivi obzirom da se temelje na istraživanju u kojem su sudjelovale tvrtke svih veličina

Veličina ispitanih tvrtki u Hrvatskoj [%]

## Prodaja [EUR mil.]

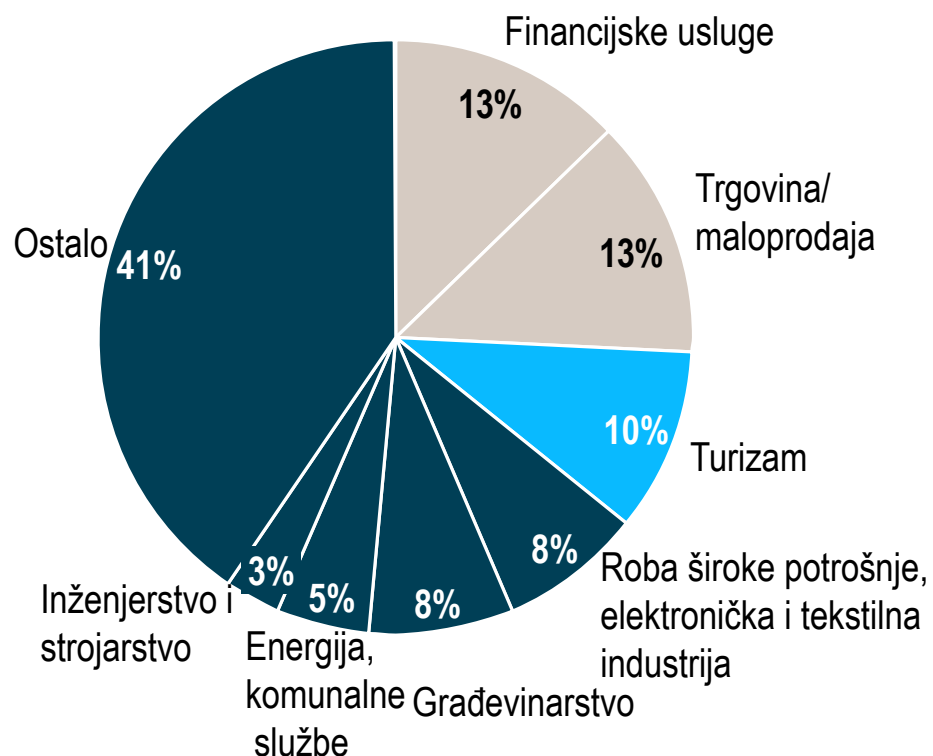


## Broj zaposlenika



# Studija je općenito primjenjiva zahvaljujući velikom broju i dobrom omjeru zastupljenih industrija

## Sudionici studije u Hrvatskoj prema industriji [udio u %]



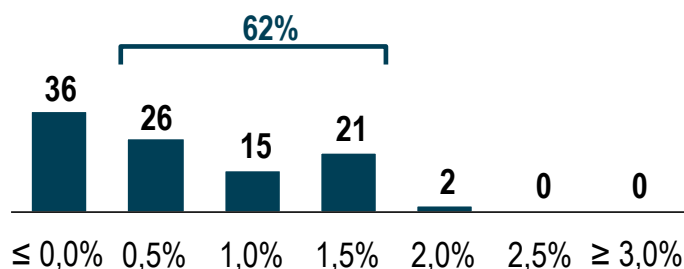
- > Tvrtke koje su sudjelovale u istraživanju pripadaju više od **8 različitih industrija**
- > Rezultati su općenito primjenjivi zahvaljujući **širokom spektru** industrija
- > Financijske usluge i trgovina/maloprodaja osobito su dobro zastupljene, svaka s udjelom od **13%**

# Postojana gospodarska očekivanja u Hrvatskoj – 62% očekuje rast BDP-a od barem 0,5-1,5% u 2011., a 81% očekuje porast od barem 1,0-2,0% u 2012.

Učinci krize u 2011. i 2012. [% odgovora]

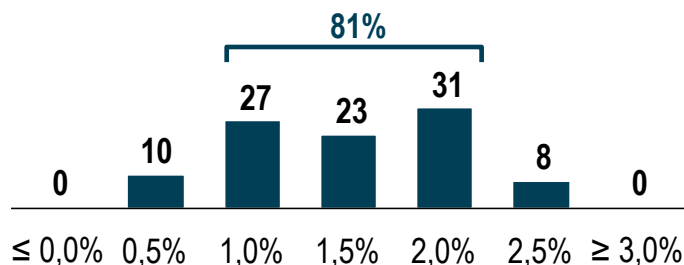
## GOSPODARSTVO U 2011.

Godišnja promjena BDP-a  
u Hrvatskoj



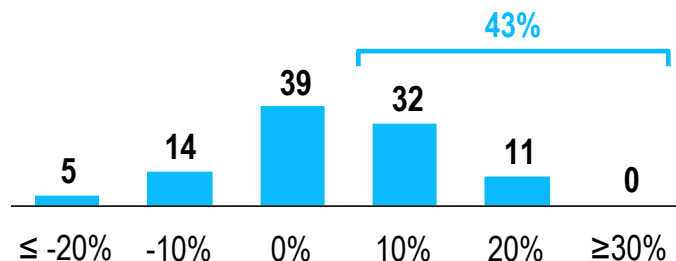
## GOSPODARSTVO U 2012.

Godišnja promjena BDP-a  
u Hrvatskoj



## VLASTITA TVRTKA

Godišnja promjena u  
prodaji 2011.

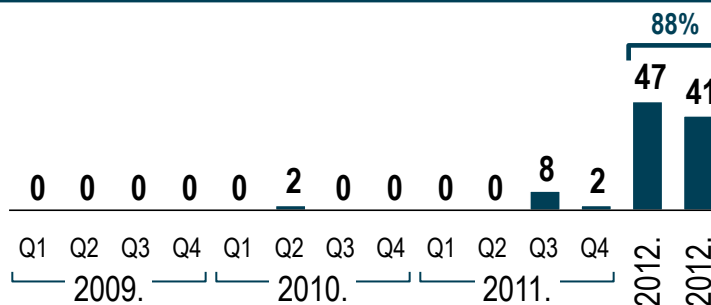


- > Stabilna **slika** u pogledu **gospodarskog rasta u 2011.** – 62% očekuje porast od 0,5-1,5% BDP-a, no jedna trećina ne očekuje rast u 2011.
- > U **2012.**, **81%** ispitanika u Hrvatskoj očekuje **rast BDP-a od 1,0-2,0%** (90% očekuje barem 1,0%)
- > **43%** ispitanika u Hrvatskoj očekuje **rast prodaje za barem 10%** u **vlastitoj tvrtki**, no **39%** očekuje stagnaciju prodaje u 2011. dok **19%** očekuje **pad prodaje** za najmanje **-10%**

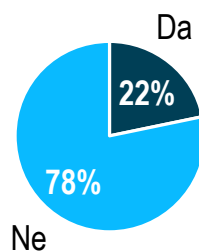
# 88% ispitanika ne misli da će se gospodarstvo oporaviti prije 2012. – Samo 22% smatra da je kriza potpuno prevladana

Napredak oporavka [% odgovora]

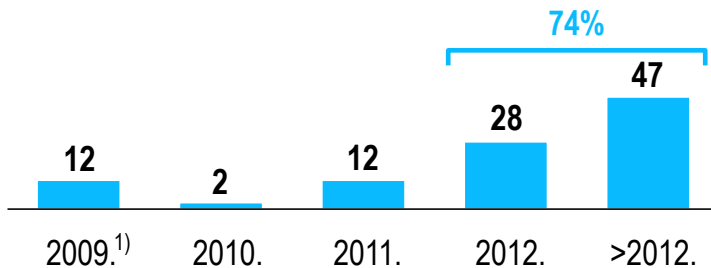
Kada očekujete da će se gospodarstvo u potpunosti **OPORAVITI NAKON KRIZE?**



Smatrate li da je trenutni **POZITIVAN RAZVOJ POSTOJAN** te da je **KRIZA POTPUNO PREVLADANA?**



Kada očekujete da će se **VAŠA PRODAJA VRATITI NA PREDKRIZNE RAZINE?**



1) 12% nije zabilježilo nikakve negativne prodajne trendove kao posljedicu krize

## GOSPODARSTVO

- > **88%** tvrtki u Hrvatskoj **ne očekuje** da će pravi **oporavak** započeti **prije 2012.**
- > No **samo 22%** ispitanika izjavilo je da je oporavak postojan te da je **kriza potpuno prevladana**

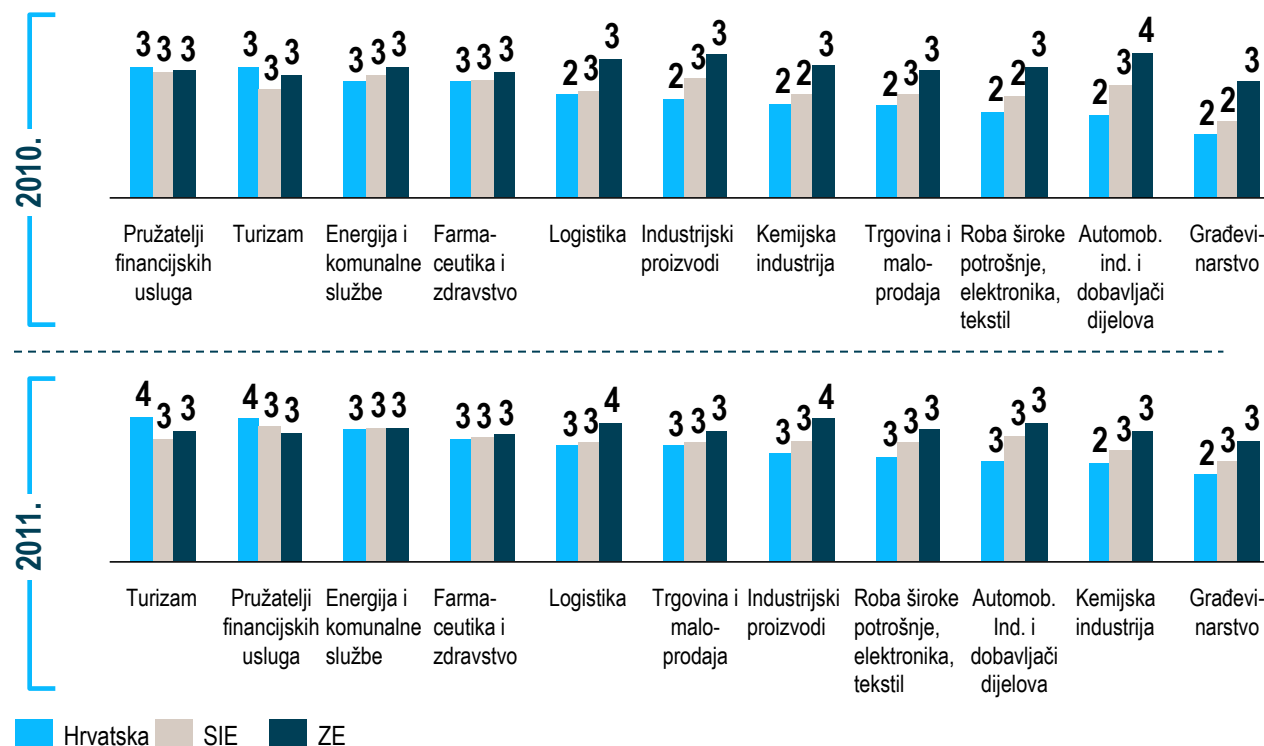
## VLASTITA TVRTKA ISPITANIKA

- > 74% ispitanika ne vjeruje da će se **prodaja** njihove **tvrtke** vratiti na **predkrizne razine prije 2012.**
- > **26%** nije primijetilo nikakav učinak **krize** na prodaju niti predviđa dostizanje **predkriznih razina u 2011.**
- > Tvrtke očekuju da će se **EBIT razvijati** na sličan način kao i prodaja

# Hrvatski ispitanici tvrde da su financijske usluge najviše profitirale od oporavka u 2010. i 2011. – Turizam je na drugom mjestu

Industrije koje profitiraju od oporavka [prosjeak odgovora, 1-manje snažno, 5-vrlo snažno]

## Koje industrije su profitirale ili će najviše profitirati od oporavka u 2010./2011.?

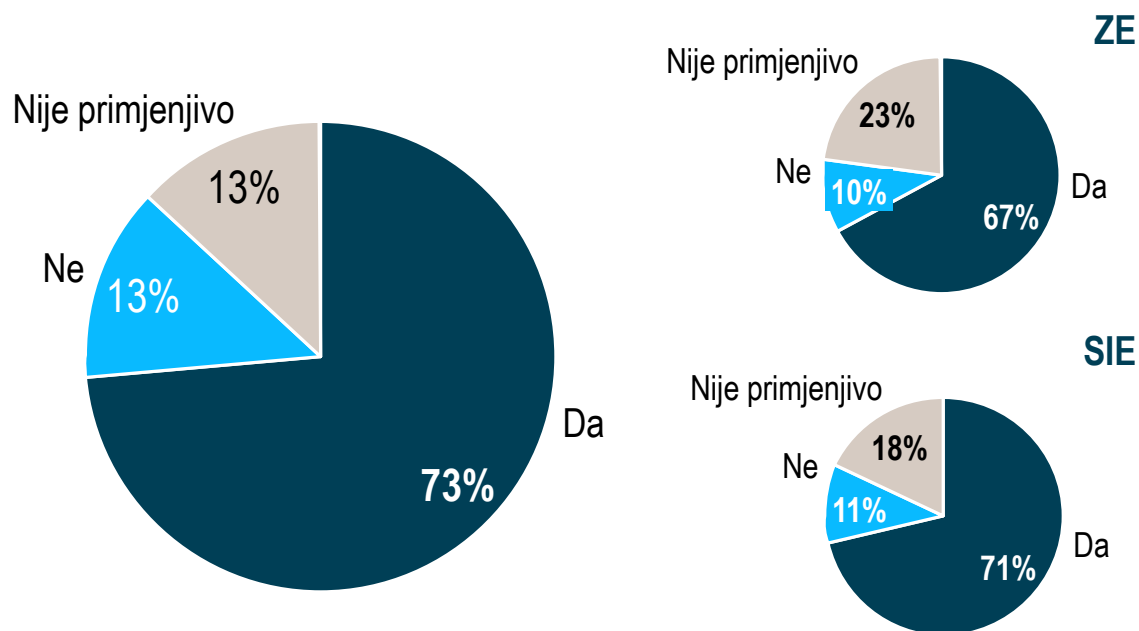


- > Tvrtke u Hrvatskoj izjavile su da su čak u 2010. **financijske usluge** mogle znatno profitirati od oporavka – isto bi se trebalo nastaviti i u 2011.
- > Očekuje se rast u sektoru **turizma i energije u 2011.**
- > Sve industrije **snažnije će profitirati od oporavka u 2011. za razliku od godinu dana ranije**
- > Automobilaska industrija u Zapadnoj Europi profitirala je mnogo više od oporavka nego što se očekivalo
- > Ispitanici regije SIE kažu da su **financijske usluge najviše profitirale od oporavka u 2010. i 2011.** – Energija i komunalne službe na drugom su mjestu

# 73% ispitanika u Hrvatskoj uspjelo je dugoročno poboljšati konkurentnost svoje tvrtke putem kontinuiranih aktivnosti na području restrukturiranja

Konkurentnost putem kontinuiranih aktivnosti na području restrukturiranja [% odgovora]

Da li ste provodili mjere restrukturiranja kako biste svoju tvrtku dugoročno učinili konkurentnom?

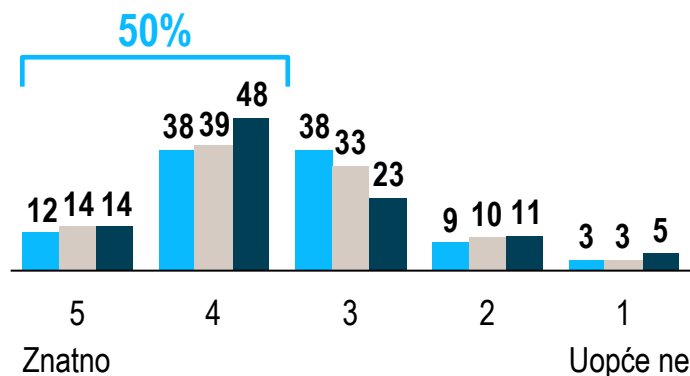


- > **Rigorozni programi restrukturiranja** provedeni tijekom krize **omogućili su 73%** ispitanika u Hrvatskoj da **poboljšaju svoju konkurentnost na održiv način**, što je najviši rejting u regiji
- > **26%** ispitanika smatra da **nije bilo potrebe** za restrukturiranjem njihovih tvrtki u trenutnoj situaciji

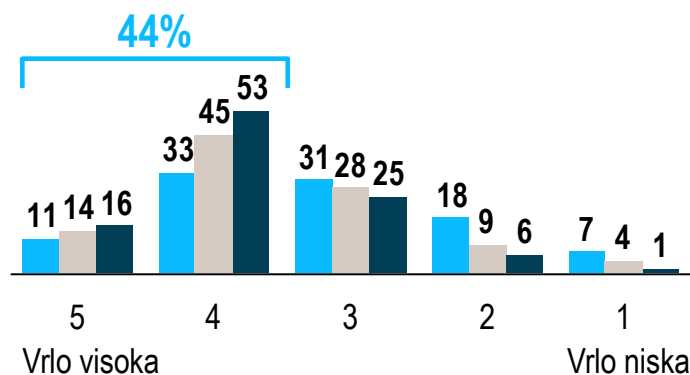
# Hrvatske tvrtke iz krize su “isplivale” snažnije – Kriza je čak pomogla 50% tvrtki da poboljšaju svoju konkurentnost

Konkurentnost nakon krize [% odgovora]

U kojoj mjeri su **KRIZA** i **RESTRUKTURIRANJE** pridonijeli poboljšanju vaše konkurentnosti?



Kako biste ocijenili **SADAŠNJU KONKURENTNOST** vaše tvrtke?



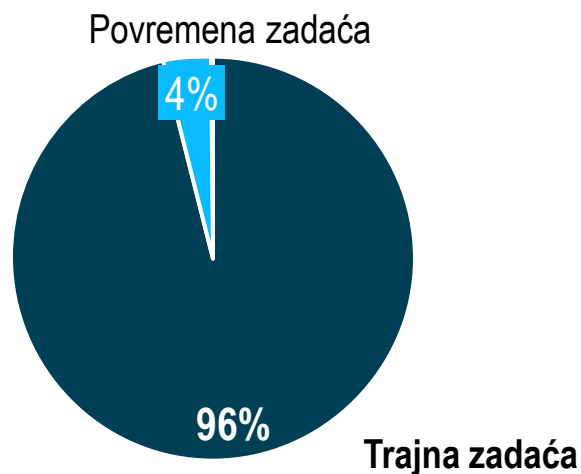
- > **Od 73%** tvrtki koje su dugoročno poboljšale svoju konkurentnost putem restrukturiranja, **50% ih vjeruje** da je **kriza** tome **zapravo mnogo doprinijela**
- > **44%** ispitanika u Hrvatskoj vjeruje da su njihove **tvrtke** trenutno **vrlo konkurentne**, u **ZE** i **SIE** rezultati su mnogo bolji sa **69%** u **ZE** i **59%** u **SIE**

■ Hrvatska ■ SIE ■ ZE

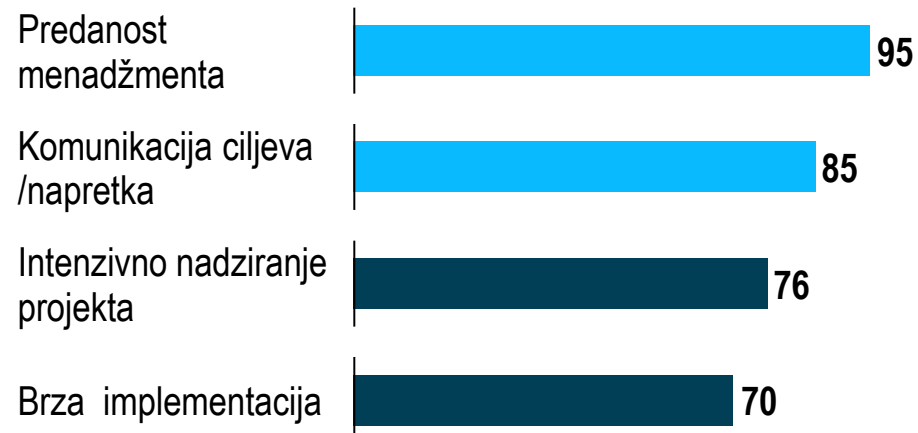
# 96% tvrtki vidi restrukturiranje kao trajnu zadaću – Predanost menadžmenta je kao i proteklih godina ključni čimbenik uspjeha

Restrukturiranje kao trajna zadaća, relevantna područja [% odgovora]

## Smatrate li da je restrukturiranje povremena ili trajna zadaća?



## Glavni čimbenici uspjeha za restrukturiranje<sup>1)</sup>



- > **Predanost menadžmenta je ključni čimbenik uspjeha**, tvrdi **95%** ispitanika, a slijede je **komunikacija ciljeva i napretka (85%)**
- > **Brza implementacija izgubila je na važnosti** i sada zauzima tek **četvrto mjesto** među važnim čimbenicima uspjeha u restrukturiranju
- > Slični rezultati zabilježeni su među tvrtkama ZE i SIE

1) Moguće je nekoliko odgovora

# Tvrtke smatraju da je optimizacija troškova najvažnija kontinuirana mjera restrukturiranja – Strategija je ispred upravljanja rizikom i fleksibilizacijom troškova

Relevantna područja restrukturiranja [% odgovora]<sup>1)</sup>

## Koje kontinuirane mjere restrukturiranja su najrelevantnije?



- > **Rezanje troškova (87%) ima prioritet** pred razradom strategije (82%) i upravljanjem rizicima (68%) – fleksibilizacija troškova manje je važna (66%)
- > **U usporedbi s rezanjem troškova i strateškim temama**, u Hrvatskoj tvrtke potcijenjuju **važnost upravljanja rizicima** (u pogledu sirovina i valuta) – no ipak se smatra važnijim nego u Zapadnoj Europi (50%)

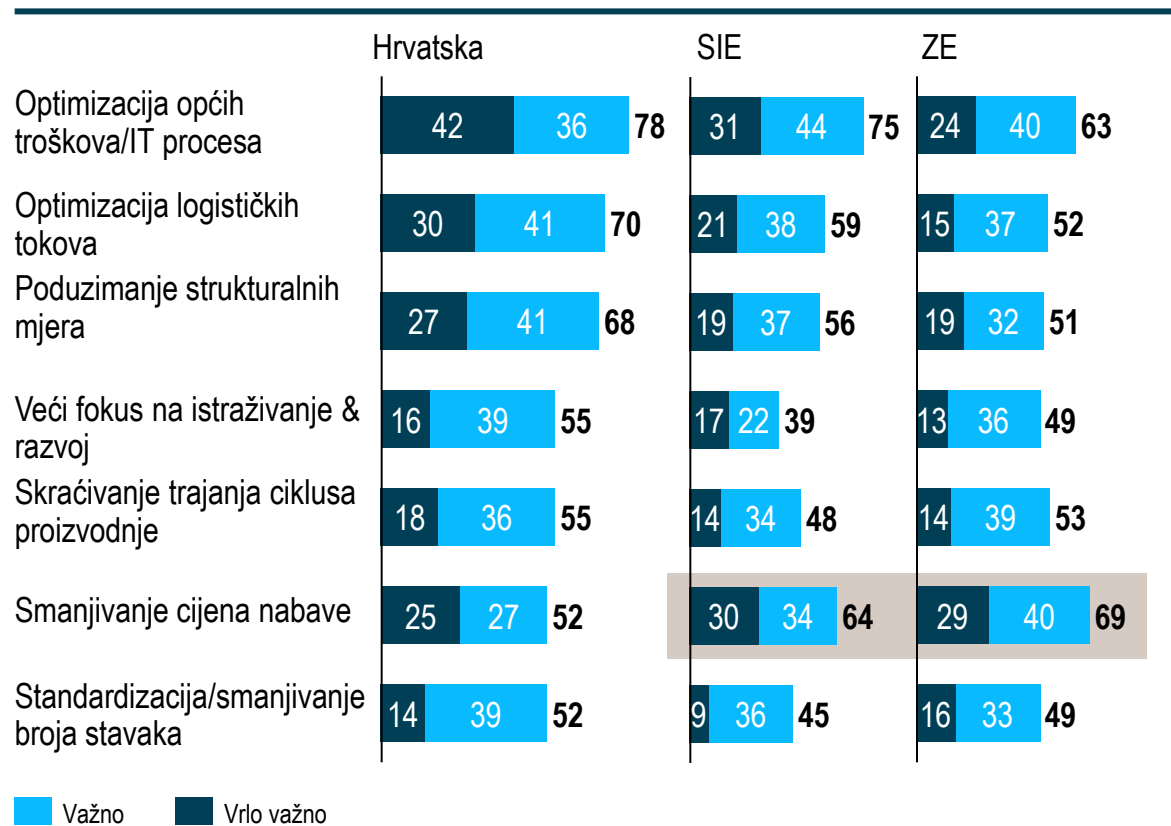
■ Hrvatska ■ SIE ■ ZE

1) Moguće je nekoliko odgovora

# Ispitanici prije svega žele poboljšati učinkovitost internih procesa (78%) i optimirati logističke tokove (70%)

**A** BACKUP

Važnost rezanja troškova i poboljšanja učinkovitosti [% odgovora]<sup>1)</sup>



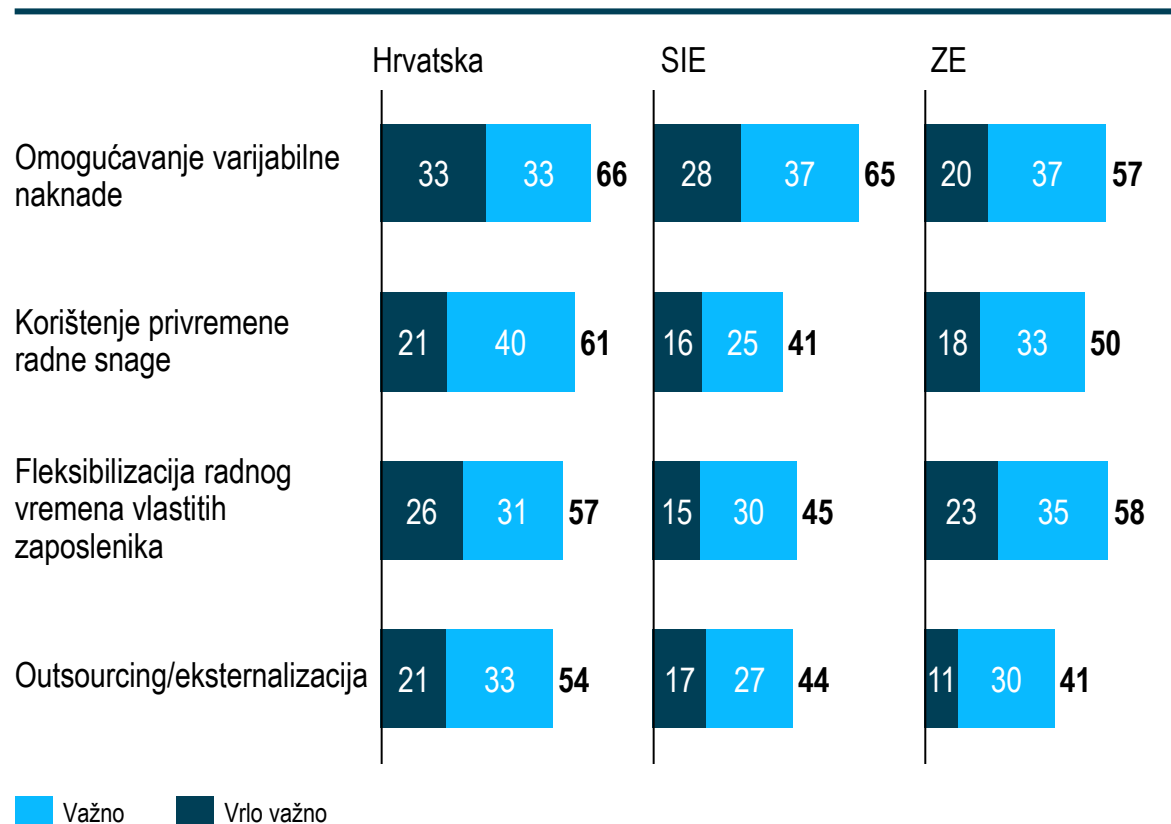
- > Tvrtnke u Hrvatskoj usredotočuju se na **poboljšanje učinkovitosti** pojednostavljivanjem operativnih i IT procesa (78%) te na **optimizaciju logističkih tokova (64%)**
- > Poduzimanje **strukturalnih mjera**, kao što su relokacija i veći fokus na R&D predstavljaju važne (za **68% tvrtki**) ili čak vrlo važne zadatke (za **55% tvrtki**)
- > **Veći fokus na rezanje cijena nabave** manje je relevantan u Hrvatskoj u usporedbi s tvrtkama u drugim zemljama SIE i ZE koje tome pridaju veliku važnost

1) Moguće je nekoliko odgovora

# Tvrtke u Hrvatskoj provode fleksibilizaciju troškovnih struktura uzimajući u obzir naknadu za zaposlenike i koristeći privremenu radnu snagu

**B** BACKUP

Važnost fleksibilizacije troškova osoblja [% odgovora]<sup>1)</sup>



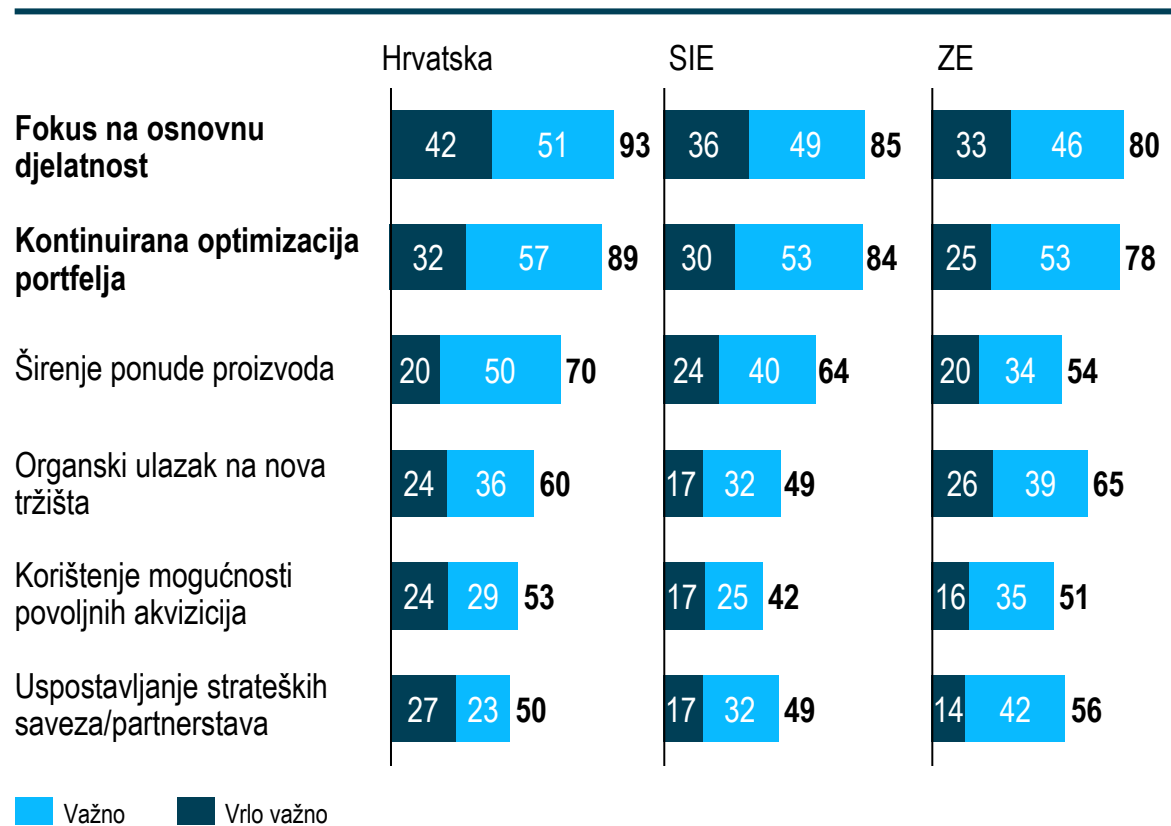
- > Među hrvatskim tvrtkama **najvažnija tema je povezivanje naknade s uspjehom** tvrtke osiguravajući varijabilnu naknadu (66% tvrtki smatra to vrlo važnim ili važnim)
- > **Korištenje privremene radne snage** (61%) uglavnom ima prioritet pred fleksibilnim radnim vremenom zaposlenika (57%)
- > Outsourcing (eksternalizacija) je važniji u Hrvatskoj i SIE nego u drugim regijama
- > Među tvrtkama **Zapadne Europe** omogućavanje varijabilne naknade u pravilu slijedi **fleksibilizacija radnog vremena vlastitih zaposlenika**

1) Moguće je nekoliko odgovora

# Tri strateške teme: Fokus na osnovnu djelatnost, optimizacija portfelja i organski rast na novim tržištima

**C** BACKUP

Važnost razrade strategije/fino podešavanje poslovnog modela [% odgovora]<sup>1)</sup>



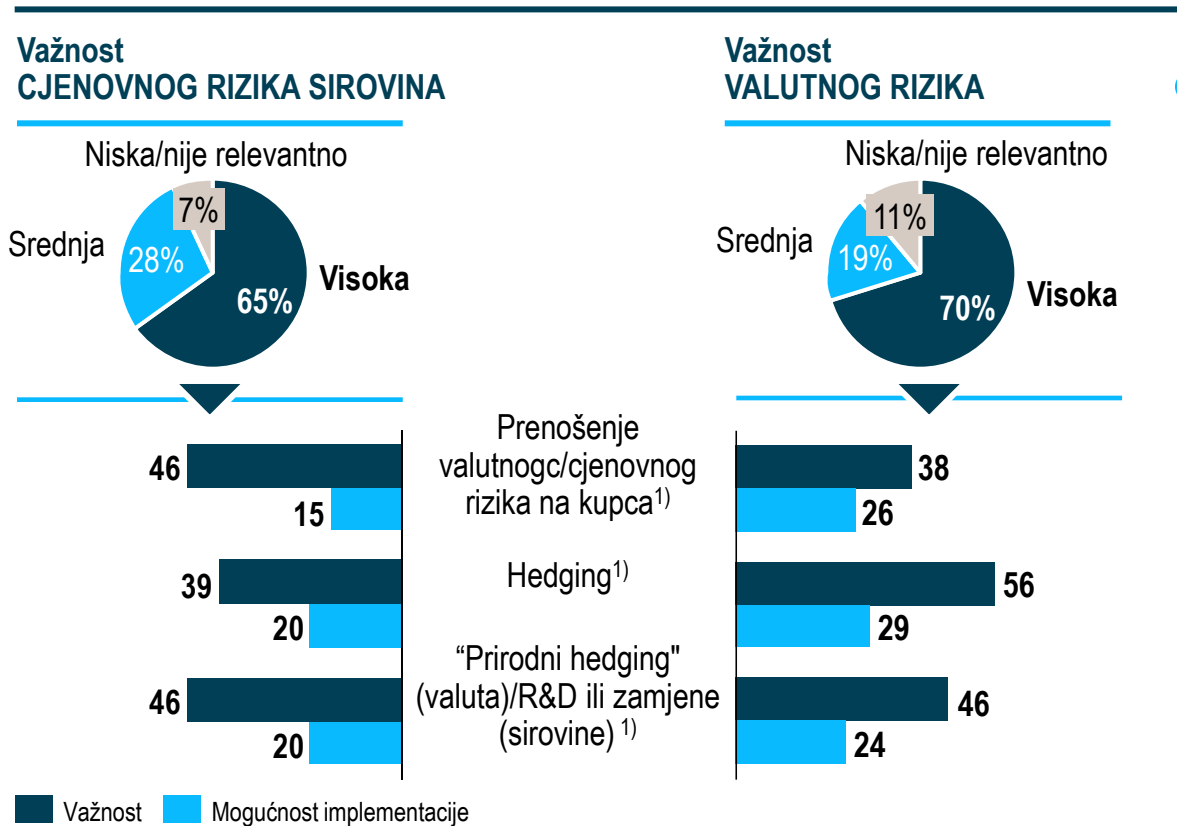
- > Prije pokretanja **inicijativa rasta**, hrvatske tvrtke najveću pozornost pridaju **fokusu na osnovnu djelatnost (93%)** te kontinuiranoj **optimizaciji portfelja (89%)**
- > **Interna rješenja pitanja rasta** (npr. organski rast na novim tržištima i novim proizvodima) imaju prednost pred **eksternim rješenjima** (npr. strateška partnerstva, M&A – spajanja i preuzimanja)
- > Slični rezultati u drugim tvrtkama regije **SIE**
- > Širenje ponude proizvoda manje je važno u **zemljama ZE** gdje se više pažnje poklanja inicijativi ulaska na nova tržišta te strateškim partnerstvima

1) Moguće je nekoliko odgovora

# Valutni rizici (70%) relevantniji su od cjenovnih rizika sirovina (65%) – Prenošenje rizika na kupce samo je djelomično moguće, iz tog razloga važan je hedging

**D** BACKUP

Važnost smanjivanja valutnih i cjenovnih rizika [% odgovora]<sup>1)</sup>

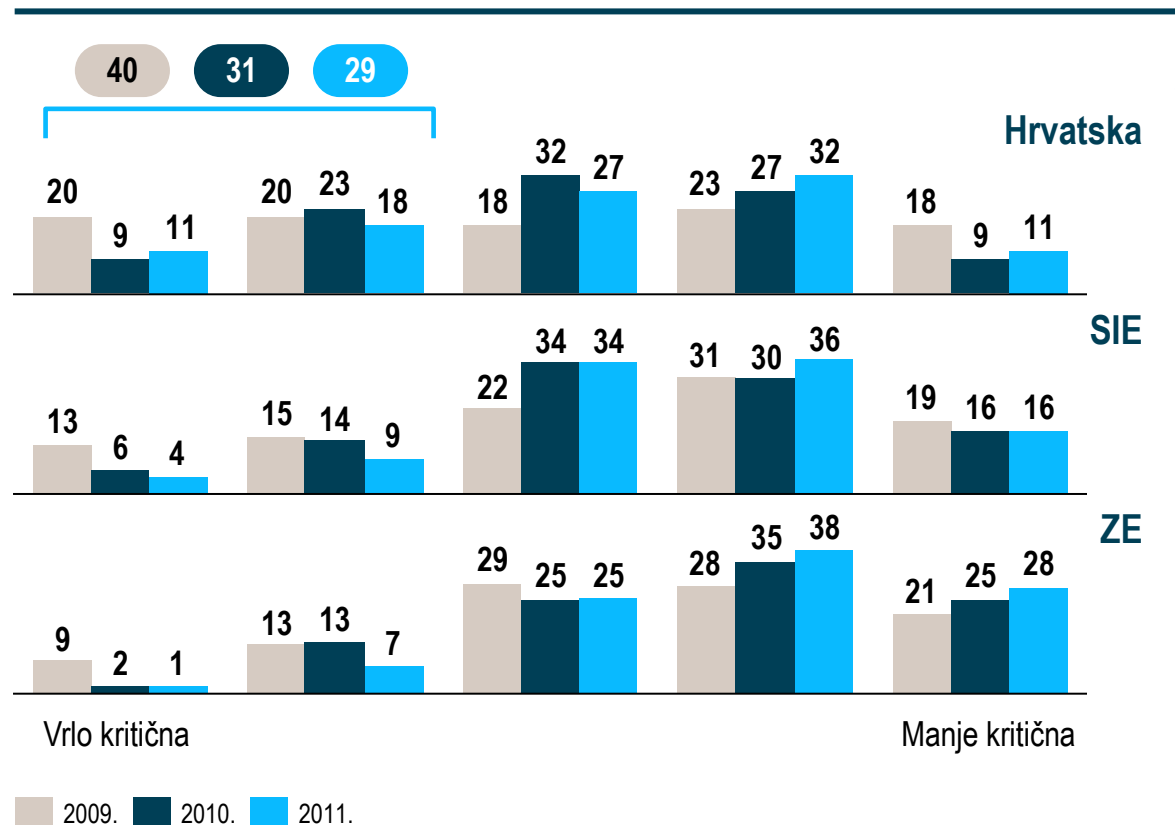


- > Obzirom na **valutne fluktuacije**, **valutni rizik** smatra se **osobito relevantnim** (70%)
- > Većina je spomenula **prenošenje cjenovnih rizika na kupca (46%) i hedging (56%)** kao **značajne mogućnosti** upravljanja rizicima, no njihova **implementacija nije jednostavna**
- > Tvrtke vide **prirodni hedging (46%)** kao dobar način za **ublažavanje valutnog rizika**, iako je i ovdje **implementacija problematična**

1) Moguće je nekoliko odgovora

# Sveukupno gledano, likvidnosna situacija je znatno povoljnija u usporedbi s 2009. – No za 29% tvrtki u Hrvatskoj, trenutna situacija je još uvijek kritična

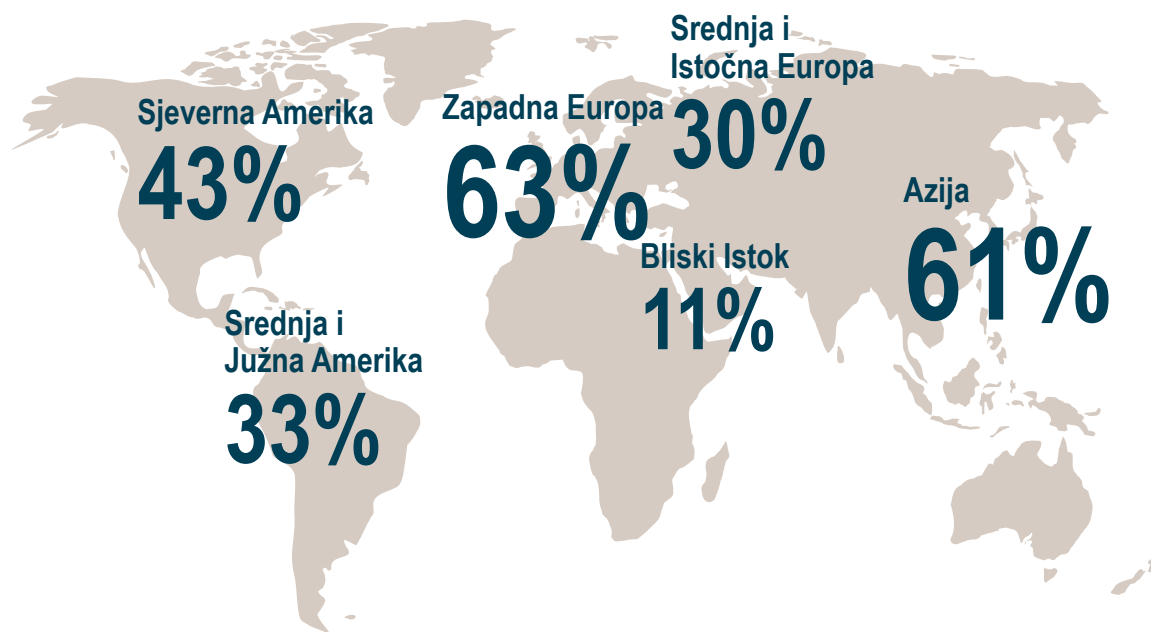
Procjena likvidnosne situacije [% odgovora]



- > Sveukupno gledano, likvidnosna situacija je povoljnija – Dok je u 2009. za 40% hrvatskih tvrtki još uvijek bila izrazito **kritična**, 29% tvrtki još uvijek se tako osjeća i u 2011. (-11%)
- > **Više od polovine** tvrtki još uvijek se **ne** bi izjasnilo da je njihova trenutna likvidnosna situacija u 2011. **potpuno "zdrava"**
- > Likvidnosna situacija u SIE i **Zapadnoj Europi se popravila** – samo 13% tvrtki u SIE i 8% u ZE još uvijek je smatra kritičnom u 2011.

# Zapadna Europa (63%) i Azija su najvažnije regije rasta prema mišljenju hrvatskih menadžera

Regije koje će profitirati od oporavka u 2011. [% odgovora]

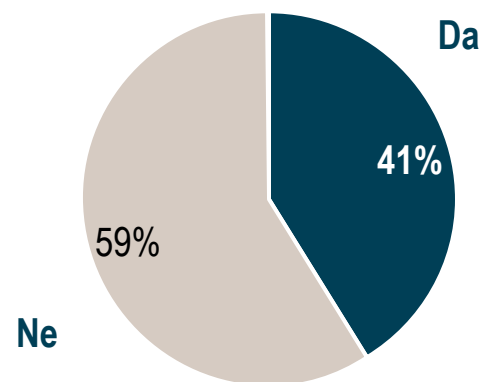


- > Za 63% ispitanika u Hrvatskoj, **Zapadna Europa** snažno će profitirati od **oporavka u 2011.**, no menadžeri u SIE i ZE ne smatraju je regijom koja će tako snažno profitirati
- > 61% tvrtki vidi **vrlo pozitivne prilike za Aziju** – 85% prošlogodišnjih ispitanika smatralo je da će Azija profitirati od nadolazećeg oporavka u 2011., menadžeri u SIE i ZE snažno naglašavaju važnost Azije (80% in ZE)
- > **U usporedbi s prošlom godinom**, rast u 2011. ocijenjen je kako slijedi:
  - Srednja i Južna Amerika (+41%)
  - Zapadna Europa (+32%)
  - SAD (+46%)
  - Srednja i Istočna Europa (+33%)

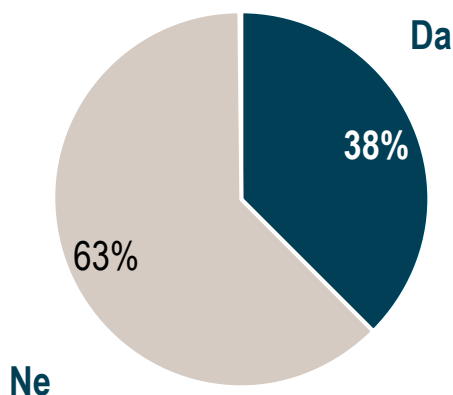
# Samo neke tvrtke u Hrvatskoj vide potrebu za financiranjem rasta (41%) ili refinanciranjem (38%)

Potreba za financiranjem oporavka [% odgovora]

## Financiranje rasta



## Refinanciranje

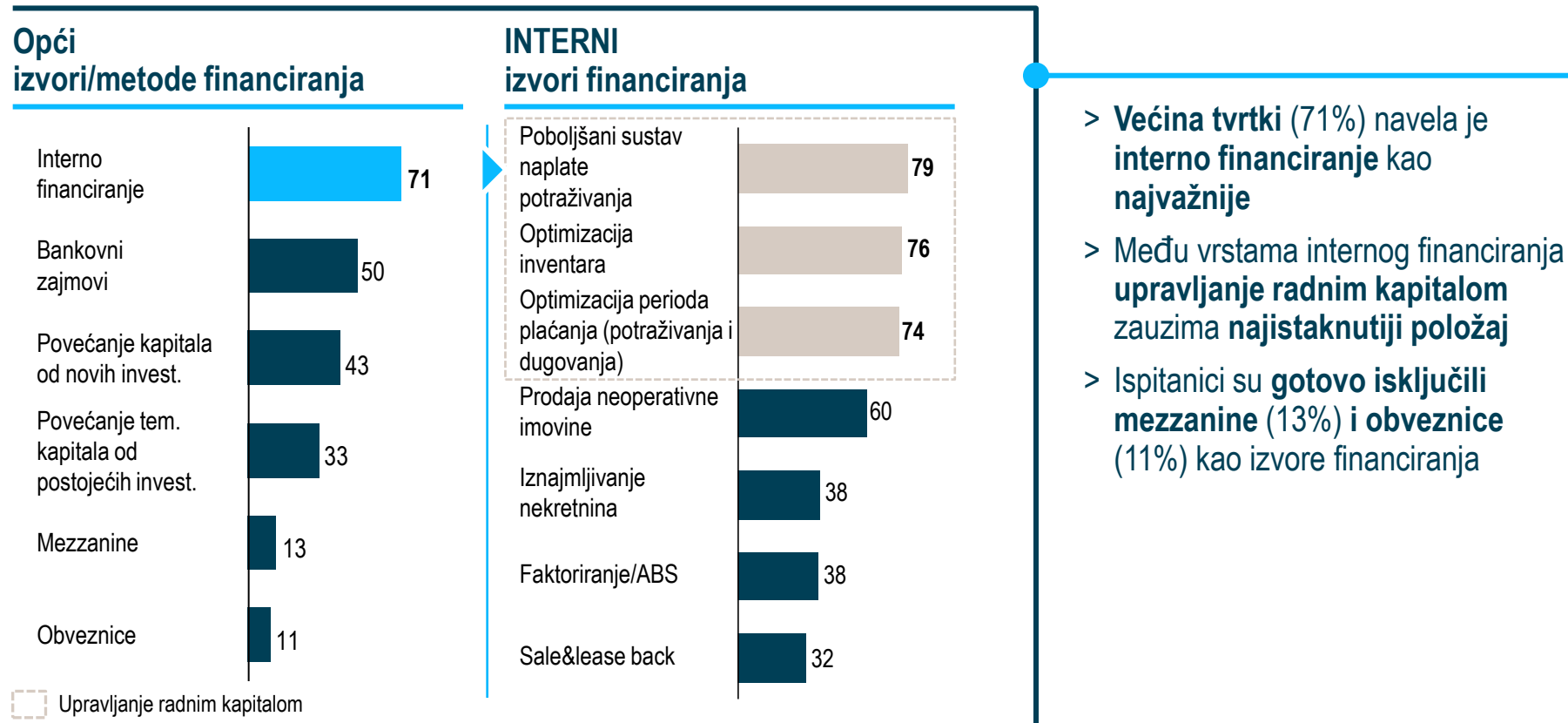


- > Otprilike jedna trećina tvrtki u Hrvatskoj ukazalo je na **značajnu potrebu za refinanciranjem** kao dijelom poslijekriznog oporavka u **2011.** (jedna četvrtina u zemljama SIE)
- > **41%** hrvatskih tvrtki mora pronaći investitore koji bi **financirali** njihov planirani **rast** u 2011. (39% u zemljama SIE)
- > Kako bi mogle profitirati od gospodarskog uzleta, tvrtke **Zapadne Europe** tvrde da je prvenstveno potrebno **financiranje rasta** (52%)

■ Značajna potreba za financiranjem ■ Nema potrebe

# Interno financiranje (71%) zauzima prvo mjesto, ispred bankovnih zajmova – Fokus je na upravljanju radnim kapitalom

Važnost općih i internih izvora financiranja [% odgovora]<sup>1)</sup>

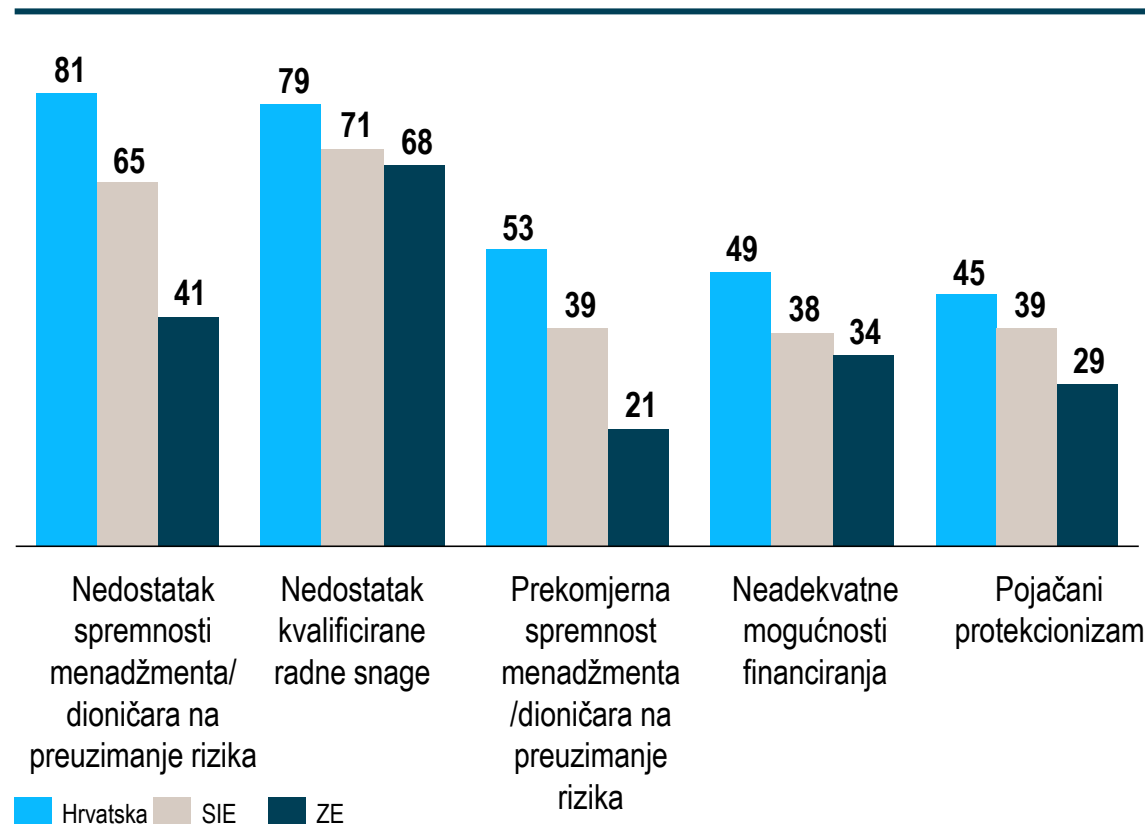


- > Većina tvrtki (71%) navela je **interno financiranje** kao najvažnije
- > Među vrstama internog financiranja **upravljanje radnim kapitalom** zauzima **najistaknutiji položaj**
- > Ispitanici su **gotovo isključili mezzanine (13%) i obveznice (11%)** kao izvore financiranja

1) Moguće je nekoliko odgovora


# Nedostatak spremnosti menadžmenta na preuzimanje rizika (81%) i nedostatak kvalific. kadrova (79%) tvrtke smatraju najvećom preprekom budućem rastu

Moguće zapreke oporavku [% odgovora]<sup>1)</sup>



- > **81%** hrvatskih tvrtki **vide** visoki do vrlo visoki **rizik** u tome da bi **nedostatak spremnosti menadžera na preuzimanje rizika** mogao omesti rast, u ZE i SIE to se smatra drugom najvećom preprekom rastu
- > Oko **70%** tvrtki u ZE, SIE i Hrvatskoj vide **nedostatak kvalificirane radne snage** kao izrazito veliku prepreku za oporavak
- > **Neadekvatne mogućnosti financiranja** (49%) također se smatraju **rizikom** u Hrvatskoj, u drugim regijama ne smatraju se tako važnima

1) Moguće je nekoliko odgovora



C

■ Ključni rezultati

## Ključni zaključci studije

- 1** | Hrvatske tvrtke blago su **pesimistične u pogledu gospodarskog oporavka**, 41% ih vjeruje da će on započeti od 2013. (21% u SIE), u usporedbi s 47% tvrtki u ZE koje kažu da je oporavak započeo sredinom 2010.
- 2** | 41% tvrtki smatra se izrazito konkurentnima, a 73% kaže da su poboljšali svoju konkurentnost putem kontinuiranog restrukturiranja → nedostatak fokusa i **stvarnog restrukturiranja**
- 3** | Većina poduzeća poboljšalo je svoju **likvidnosnu situaciju**, no za **29%** tvrtki situacija ostaje **kritična**
- 4** | Rezanje troškova najvažnija je mjera restrukturiranja, **upravljanje rizikom** (u pogledu sirovina i valuta) u Hrvatskoj je **podcijenjeno**
- 5** | 41% tvrtki mora pronaći investitore koji bi financirali njihov rast, a jedna trećina je ukazala na potrebu za refinanciranjem poslijekriznog oporavka - **Interno financiranje** (upravljanje radnim kapitalom) ima prednost pred bankovnim zajmovima

# Hrvatski menadžeri ponovno su pesimističniji što se tiče gospodarskog uzleta i skore faze jasnog rasta

## Globalni vs. hrvatski rezultati (1/3)

### Globalno

---

- > Očekuje se da će rast BDP-a diljem svijeta doseći oko **1,6% u 2011.** i **1,8% u 2012.** – Kina bi trebala ostvariti rast od iznad 9% u 2011./2012.
- > Gospodarski oporavak osjetio se već u **Q1 2011.**, no 71% tvrtki ne smatra ga postojanim
- > Tvrtke diljem svijeta odmiču se od krize s povećanom konkurentnošću– **64%** ocjenjuje svoju trenutnu **konkurentnost** kao visoku do vrlo visoku
- > **68%** tvrtki diljem svijeta poboljšalo je svoju dugoročnu konkurentnost putem **kontinuiranih mjera restrukturiranja**

### Hrvatska

---

- > Hrvatske tvrtke (62%) očekuju rast BDP-a od **0,5-1,5% za 2011.**, a za **2012.** 81% tvrtki očekuje barem **1,0%**
- > Hrvatski menadžeri pesimistični su po pitanju skorog gospodarskog uzleta – 88% tvrtki **ne** očekuje da će se gospodarstvo oporaviti **prije 2012.**
- > U Hrvatskoj **44%** menadžera trenutno smatraju svoju **tvrtku vrlo konkurentnom**
- > **73%** tvrtki u Hrvatskoj uspjelo je **poboljšati** svoju konkurentnost

# Slični rezultati ostvaruju se na području restrukturiranja u Hrvatskoj i globalno – Najvažniji su predanost menadžmenta i optimizacija troškova

## Globalni vs. hrvatski rezultati (2/3)

### Globalno

---

- > **83%** ispitanih tvrtki smatra **restrukturiranje trajnom zadaćom**
- > Prilikom restrukturiranja **predanost menadžmenta** je navedena kao **ključni čimbenik uspjeha (69%)**, a slijede je komunikacija ciljeva/napretka – brza implementacija mjera drastično je izgubila na važnosti
- > Najvažnije aktualne teme vezane za restrukturiranje su **rezanje troškova (81%)** i njihova fleksibilizacija (67%), daleko ispred strategije i upravljanja rizikom
- > Rizici **promjene cijena sirovina (69%)** i **valutnog tečaja (64%)** navedeni su kao vrlo važni – rizici se svode na minimum time što se prenose na kupce te hedging-om

### Hrvatska

---

- > Sve više menadžera u Hrvatskoj (**96%**) vidi restrukturiranje kao trajnu zadaću
- > **Predanost menadžmenta je ključni čimbenik uspjeha (95%)**, a slijede ga komunikacija ciljeva/napretka – brza implementacija izgubila je na važnosti
- > **Optimizacija troškova** je najvažnije pitanje u kontinuiranim nastojanjima oko restrukturiranja – Strategija je važnija od upravljanja rizikom i fleksibilizacije troškova
- > **Valutni rizici (70%)** relevantniji su od cjenovnih rizika **sirovina (65%)** – Prenošenje rizika na kupce samo je djelomično moguće, iz tog razloga važan je hedging

# Likvidnosna situacija lošija je u Hrvatskoj nego u svijetu – Nedostatak kvalificiranih kadrova najveća je briga u svijetu, u RH to su menadžeri neskloni riziku

## Globalni vs. hrvatski rezultati (3/3)

### Globalno

---

- > Troškovi bi se trebali smanjiti prije svega **rezanjem cijena nabave** te optimizacijom internih operativnih/IT procesa
- > Likvidnosne situacije tvrtki znatno su povoljnije, no još uvijek su **kritične** u 2011. za **10%** poduzeća diljem svijeta
- > Tvrtke diljem svijeta nastavljaju s fokusom na rast u Aziji – Gotovo svi ispitanici (81%) preferiraju financiranje rasta internim sredstvima, osobito optimizacijom radnog kapitala
- > Moguća ograničenja budućeg rasta očekuju se najvećim dijelom od **nedostatka kvalificirane radne snage** (68%)

### Hrvatska

---

- > Fokus na **poboljšanje učinkovitosti** pojednostavljivanjem operativnih i IT procesa te optimizacijom logističkih tokova – Rezanje cijena nabave manje je relevantno
- > Likvidnosna situacija znatno je povoljnija u usporedbi s 2009. – Trenutna situacija još uvijek je **kritična za 29%** tvrtki
- > Za 63% ispitanika u Hrvatskoj **Zapadna Europa** snažno će profitirati od oporavka u 2011. – 71% preferira financiranje rasta internim sredstvima, osobito optimizacijom radnog kapitala
- > **Nedostatak spremnosti menadžera na preuzimanje rizika** kao i nedostatak kvalificiranih kadrova predstavljat će prepreku budućem rastu

# Fokus na strukturne mjere, slobodan tok novca i potrebe kupaca

## Što treba učiniti?

1

### Definirati strukturne mjere

- > Stavite fokus na strukturne mjere → prekinite kontinuirano restrukturiranje bez fokusa (samo rezanje troškova)
- > Racionalizirajte i pojednostavite operativne procese
- > Osmislite inovativan operativni model jer rezanje troškova nije dovoljno za postizanje konkurentnosti

2

### Osigurati slobodan tok novca

- > Oslobodite u najvećoj mogućoj mjeri tok novca za operacije i rast (smanjite nedospjela potraživanja, smanjite troškove)
- > Usvojite dugoročnu strategiju financiranja → dobri uvjeti, dobar rejting, jednostavnost, niski rizik i uzajamno povjerenje između Vas i onih koji financiraju tvrtku
- > Koristite alternativne instrumente financiranja (npr. prodaja&najam)

3

### Usmjeriti fokus na potrebe kupaca

- > Diferencirajte i obnovite svoju ponudu vrijednosti inovativnim uslugama i proizvodima
- > Pobrinite se da su kupci i njihove potrebe središnja točka Vašeg poslovnog modela

Strategi  
Consumer  
**Marketing**

D.

■

Kontak

Roland Berger Strategy Consultants d.o.o.

Trg bana Jelačića 5

10000 Zagreb

Hrvatska

[office@hr.rolandberger.com](mailto:office@hr.rolandberger.com)



**Vladimir Preveden**  
Managing Partner  
Hrvatska



**Dejana Dojčinović Drilo**  
Senior consultant  
Hrvatska



**Roland Berger**  
Strategy Consultants

It's **character**  
that  
**creates**  
**impact!**

