

Ávarp á fundi Viðskiptaráðs Íslands 26. nóvember 2009

Bórður Sverrisson forstjóri Nýherja hf.

## Samkeppnisaðstæður fyrirtækja í bankakreppu

Það er vandaverk að stjórna banka á þenslutímum og ná þá að taka ákvarðanir um útlán sem tryggja fjarhagsstöðu og langtímaarðsemi bankans. Í þenslunni sjást síður vandamálin í útlánunum, heldur birtast þau ekki fyrr en komið er inn í kreppuna. Þá reynir á hversu góður hver skuldari er og því eru bankarnir nú að taka afleiðingum af slæmum ákvörðunum um útlán og önnur viðskipti síðustu ára.

Bæði á þenslu- og krepputímum er mikilvægt að bankastjórnendur séu trúir grundvallar leikreglum í viðskiptum og fylgi góðri bankavenju. Fyrir þann hóp sem hér er þarf ekki að rekja afleiðingar þeirra mistaka sem urðu í rekstri okkar banka á síðustu árum. Ég tel að nú í bankakreppunni sé ekki minni hættu á ferðum og því mikilvægt að innan bankanna séu ákvarðanir teknar af yfirsýn, reynslu og mannviti og að metin sé bæði sérstaða einstakra viðskiptavina og markaðsaðstæður í heild.

Með sama hætti er vandasamara að stjórna einkafyrirtækjum í kreppu. Þá búa fyrirtæki skyndilega við ófyrirséðar aðstæður og jafnvel furðulegar eins og við upplifum hér á Íslandi í dag. Stjórnendur fyrirtækjanna þurfa, eins og bankamenn, að bregðast við og taka afleiðingum fyrri ákvarðana og er það yfirleitt sárara en í þenslunni. Í kreppunni verða mistökin augljós og oft óviðráðanleg. Þannig er staðan á Íslandi nú og spurningin sem ég vil reifa hér á þessum fundi er, hvernig samkeppnisaðstæður fyrirtækja eru í þessu „súrrealíska“ samkeppnisumhverfi sem bankakreppan hefur skapað.

Íslenskum fyrirtækjum vil ég hér skipta í tvo flokka eftir mörkuðum. Annars vegar þau íslensku fyrirtæki sem keppa með sínar vörur og þjónustu á erlendum mörkuðum eða við erlend fyrirtæki hérlendis. Hér á ég við útgerðarfélög, fiskvinnslufyrirtæki, samgöngufyrirtæki, fyrirtæki í ferða- iðnaði og álver, auk allmargra iðnfyrirtækja.

Fyrirgreiðsla banka við þessi fyrirtæki, sem keppa á erlendum mörkuðum hefur almennt ekki mikil áhrif á samkeppnisumhverfi á íslenska markaðnum. Því geta bankar veitt þeim fyrirgreiðslu og aðstoð án þess að raska samkeppnisstöðunni, heldur getur það fremur styrkt atvinnulífið í heild.

Hins vegar eru fyrirtæki, sem eingöngu keppa á íslenska markaðnum, þessum smáa, lokaða markaði, sem við búum við. Í þeim hópi fyrirtækja eru allflest verslunar- og þjónustufyrirtæki, iðnfyrirtæki, fasteignafélög, tæknifyrirtæki og fleiri og fleiri. Með öðrum orðum er hér um að ræða flest þessi venjulegu íslensku fyrirtæki, stór og smá, sem eiga í innbyrðis samkeppni á innlendum markaði.

Hrun bankanna á liðnu hausti samhliða gengisfellingu og samdrætti í eftirspurn, hefur komið harkalega við flest þessara fyrirtækja. Gildir þá einu þó þau hafi verið rekin með hefðbundnum hætti, hafi ekki tekið óeðlilega áhættu og hefðu líklega gengið ágætlega, ef þau væru starfrækt í einhverju af okkar nágrannalöndum í Evrópu, þrátt fyrir niðursveiflu þar.

Öll íslensk fyrirtæki sem vinna á innlendum markaði hafa þurft að draga saman í rekstri til að mæta minni eftirspurn og mörg hafa gert ráðstafanir varðandi fjármögnun til þess að tryggja fjárhagsstöðu sína. En í sumum tilfellum hefur það ekki dugað til, og vegna skuldastöðu hafa bankar verið knúnir til að taka fyrirtæki af hluthöfunum eða eigendum. Bankarnir ráða nú rekstri allmargra fyrirtækja, oft með öðrum kröfuhöfum. Í okkar smáa, viðkvæma samkeppnisumhverfi skapar þetta vanda og óeðlilega stöðu gagnvart öðrum fyrirtækjum, sem eiga í samkeppni við þau fyrirtæki sem bankarnir hafa vakið upp að nýju eftir þrot þeirra. Vegna þess hve smár markaðurinn hér er þá skapa bankarnir með þessu samkeppnisaðstæður, sem eru öðruvísi en í venjulegu árferði og mjög óeðlilegar að margra dómi. Þessi vandi „the moral hazard“ er alþjóðlegur vandi og felst í þeim siðferðisvanda að ákveða að hve miklu leyti á að bjarga eða styðja við þá sem verst standa og þá á kostnað þeirra, sem eru í skilum og standa við sína samninga.

En hvaða leikreglum ættu bankar að fylgja við þrot þeirra fyrirtækja sem eingöngu keppa á innlendum markaði við núverandi aðstæður bankakreppunnar?

- Í fyrsta lagi eiga bankar að hafa þá meginreglu að vinna þétt með eigendum hvers fyrirtækis að fjárhagslegri endurskipulagningu. Ef fyrirtækið hefur þannig eiginfjárstöðu og rekstrarafkomu að ætla megi að það geti staðið við skuldbindingar sínar og greiðslugeta þess, náí að greiða niður skuldir þess innan ásættanlegs tíma, eru forsendur fyrir stuðningi bankans. Banki getur lengt lán þessara fyrirtækja, breytt lánum í víkjandi lán eða eignast takmarkaðan hlut í fyrirtækinu.
- Í annan stað gildir hjá fyrirtækjum, sem hafa gengið á allt sitt eigið fé, skuldsetning er óhófleg eða áframhald er á rekstrartapi, þá verður oft ekki hjá því komist að félagið fari í þrot, þar sem fyrirtækið er í reynd orðið gjaldþrota
- Ákvörðun banka um að hætta fyrirgreiðslu við fyrirtæki og samstarfi við eigendur og setja fyrirtækið þar með í greiðslustöðvun, eða gjaldþrot er afdrifarík og markar skýr tímamót. Samhliða þeirri ákvörðun þarf bankinn að svara því hvort rekstrinum verði lokað eða gera ráðstafanir til að selja fyrirtækið strax.
- Íslensku bankarnir hafa hins vegar í nokkrum tilvikum valið þá leið að undanförmu að taka yfir meirihluta hlutafjár og þannig ábyrgð á eignarhaldi á rekstri fyrirtækja. Bankarnir, sem stærsti eignaraðilinn halda síðan áfram rekstri hins gjaldþrota félags í harðri samkeppni við önnur fyrirtæki í sömu grein á þessum smáa, lokaða markaði. Ég tel þessa leið bankanna afar hæpna og skekkja mikið samkeppnisumhverfið, gagnvart öðrum félögum í sömu grein og mun þetta tefja fyrir þeirri endurreisn sem atvinnufyrirtækin þurfa að ganga í gegnum.

Til að skýra betur þann vanda sem eignarhald bankanna skapar og hvernig það skekkir samkeppnisstöðu á innlenda markaðnum vil ég taka nokkur dæmi.

- A. Arion banki tók í mars yfir eignarhald á Pennanum, sem nokkrum vikum síðar fór í gjaldþrot og skipti um kennitölu. Ég hef fylgst með starfsemi Pennans síðan, því Nýherji tapaði hluta af sínum kröfum á Pennann við kennitöluskiptin og hefur jafnframt síðan þurft að beita sér harðar í samkeppninni við vaxandi samkeppnisstyrk Pennans. Ég hef

á sama tíma undrast það hvers vegna ríkisbankinn Arion telur rétt að taka þátt í rekstri bóka- og skrifstofutækjaverslana í samkeppni við viðskiptavinum sína. Líklega er svarið, að bankinn telur sig vera að verja sínar eignir og vilji selja þær síðar gegn hærra verði.

En þá komum við að prinsippspurningu: Þegar fyrirtæki verður gjaldproti er þá ekki eðlilegt og rétt að banki taki afleiðingum sinna ákvarðana, með því annað hvort að loka fyrirtækinu eða selja það strax, á því verði sem þá fæst fyrir það. Erlendis er þeirri reglu víða fylgt mjög ákveðið að fari fyrirtæki í gjaldprot þá er starfsemi hætt, og reksturinn seldur úr félaginu ásamt öðrum eignum og búið þannig gert upp. Oft gerist þó, að bankinn beitir sér fyrir því að fyrirtækið er selt til nýrra eigenda, áður en kemur til gjaldprotis og nýir eigendur halda þannig rekstrinum áfram. Í báðum tilvikum tekur erlendi bankinn strax á sig sitt fjárhagstjón, þegar gjaldprotið verður, en heldur ekki sjálfur áfram rekstrinum, með meira og minna óraunhæfar væntingar um það að geta unnið upp það tap sem þegar er orðið, með því að reyna að ná betri árangri en fyrri eigendur náðu í samkeppni á markaðnum, og þá að sjálfsögðu á kostnað keppinautanna. Staðreyndin held ég að sé sú að auðvelt aðgengi þeirra bankamanna sem veljast til að reka fyrirtækin mætti nefna „fé án hirðis“ og það er ekki líklegt að það fé skili sér betur en hlutafé fyrri eigenda.

- B. Næst má nefna markaðinn fyrir bifreiðainnflutning á Íslandi. Í dag á hver þriggja stóru bankanna sitt bifreiðaumboð eða er komið með rekstur þeirra í fangið. Því er ríkisbankinn Arion í samkeppni við ríkisbankann Landsbankann á bílasölumarkaðnum og þeir báðir keppa við Íslandsbanka, sem er í eigu ríkisins eða þrotabús Glitnis. Og í sameiningu keppa bifreiðaumboð þessara ríkisbanka við þau bifreiðaumboð, sem þó eftir standa eins og Bernhard, Suzuki umboðið, Bílabúð Benna, Brimborg og fleiri. Og hvað ætla bankarnir að eiga umboðin lengi? Er líklegt að innflutningur og sala bifreiða blómstri á næstu misserum? Er ekki réttast að bankarnir selji þessi bifreiðaumboð strax og taki á sig það tjón, sem þeir hafa þegar orðið fyrir? Það er röng stefna að bankar safni með þessum hætti upp fyrirtækjum, fasteignum eða öðrum fullnustueignum og haldi þessum afturgöngum starfandi áfram í samkeppni við viðskiptavinum sína. Ástæða er til að minna á að í síðustu efnahagslögð 1990 – 1993 gerðist þetta með svipuðum hætti. Þegar bankarnir settu þá eignirnar um síðir á markaðinn verðfældu þeir ekki bara þessar eignir heldur allan markaðinn og þar með veðin sín ! Það var þeim dýrkeypt þá.
- C. Samkvæmt fréttum hefur Landsbankinn tekið yfir eignarhald á Húsasmiðjunni. Húsasmiðjan starfar á markaði, þar sem orðið hefur tugprósenta samdráttur, sjálfsagt yfir 50%. Flest fyrirtæki sem keppa við Húsasmiðjuna eiga því einnig í einhverjum rekstrarvanda. Staðan er hins vegar sú, að Húsasmiðjan eða eigendur hennar virðist hafa verið með mestu skuldsetninguna eða í lakastri stöðu, og því komst félagið í prot. Þegar sú tímamótaákvörðun um gjaldprot liggur fyrir, hvað er því til fyrirstöðu að loka verslunum Húsasmiðjunnar? Afkastageta í verslun er allt of mikil, og framboðið þarf því að minnka. Hvers vegna má þá ekki selja strax eina og eina verslun eða fyrirtækið í heild á því verði sem fyrir það fæst? Þannig færi leikurinn aftur að jafnast, keppinautarnir gætu hugsanlega keypt eitthvað af verslunum Húsasmiðjunnar, öðrum yrði lokað. Miðað við áframhaldandi eignarhald Landsbankans á Húsasmiðjunni má ljóst vera, að keppinautar eins og Járnvöruverslunin Brynja, Byko eða allar

blómabúðirnar sem keppa við Blómaval, ná ekki þeim viðskiptavinum, sem enn versla við Húsasmiðjuna. Staðreyndin er að Húsasmiðjan eða eigendur hennar urðu gjaldþrota, en nú er Húsasmiðjan uppvakningur eða afturganga, endurreist með fjármagni frá ríkisbanka. Með því að keppa áfram á markaðnum knýr ríkisbankinn keppinauta Húsamiðjunar til að draga úr sínum umsvifum frá því sem orðið hefði, ef fylgt hefði verið þeirri leikreglu að loka fyrirtækinu eða selja það.

- D. Ég vil að lokum taka dæmi um fyrirtæki á sviði í upplýsingatækni. Í byrjun sumars lauk svokölluðum nauðasamningum fyrir hlutafélagið Teymi hf., sem er móðurfélag nokkurra fyrirtækja í upplýsingatækni. Skuldir samstæðunnar voru þá sjálfsagt nálægt 45 milljörðum.

Ríkisbankinn Landsbankinn átti um 60% af kröfunum og þrotabú Straums Burðaráss um 15%. Væntanlega undir forystu þessara aðila var í nauðasamningum ákveðið að færa niður eða afskrifa skuldir um tæpa 30 milljarða, tæplega 30 þúsund milljónir króna. Í félaginu voru skildar eftir nær 15 milljarða króna skuld, en það er sú fjárhæð sem gert var ráð fyrir að félagið geti borið. Reyndar hefur skuldsetning Teymis verið með þeim hætti á liðnum misserum og árum, að félagið hefði sjálfsagt fyrir löngu átt að vera farið í þrot. Það er hins vegar sérstakt umfjöllunarefni, hvernig fyrirtæki sem tengdust eigendum bankanna gátu með aðgangi að óeðlilega miklu fjármagni náð samkeppnisforskoti og markaðshlutdeild á kostnað fyrirtækja í venjulegum rekstri. En það er önnur saga sem raunar gekk ekki upp frekar en önnur skuldasöfnun, en olli þó gífurlegu tjóni á meðan á því stóð.

- E. Við yfirtöku bankanna á Teymi hf. voru gefnar yfirlýsingar um að til stæði að selja félagið eða félögin og skyldi ferlið fara fram með gegnsæjum hætti. En hvað gerist svo? Í stað þess að draga saman og selja einingar út úr Teymi, þá blása fulltrúar ríkisbankans til sóknar í síðustu viku. Ákveðið er að sameina 3 mjög góð hugbúnaðarfélög inn undir Skýrr, gömlu Skýrsluvélar ríkisins. Samhliða er því lýst yfir að nú eigi að sækja fram á markaðnum í samkeppni við öll hugbúnaðarhús landsins.

Hvaða stefna eða framtíðarsýn Landabankans liggur hér að baki? Teymi er fyrirtæki sem var gjaldþrota, en nú afturgengið fyrir atbeina ríkisbankans Landsbankans, með þá stefnu að herja á önnur hugbúnaðarfyrirtæki á Íslandi. Það má hverjum hér inni, sem hugsar um þessa hluti vera ljóst, að á hugbúnaðarmarkaðnum, þar sem orðið hefur tugprósenta samdráttur í eftirspurn, þá hlaut eitthvað undan að láta eftir bankahrúnið í haust. Bresturinn varð, þegar Teymi og dótturfélög Teymis urðu gjaldþrota, ófær um að greiða tæplega 30 þúsund milljónir. En ríkisbankinn ákveður þá að fresta því að horfa framan í tapið, sem þeir hafa þegar orðið fyrir. Þess í stað virðist ætlunin að reka fyrirtækið og endurskipuleggja það og reyna að selja það á hærra verði, eftir nokkur misseri eða ár. Ég dreg ekki í efa að ríkisbankinn hefur örugglega fjárhagsstyrk til þess, og ef ekki þá hefur hann greiðan aðgang að auknu fé úr vasa móður sinnar. En stjórnendum Landsbankans má vera jafnljóst að um leið og þeir bakka upp sóknarpunga Skýrr á hugbúnaðarmarkaðnum, svo það fyrirtæki þurfi ekki að fækka starfsfólki eins og menn státa sig af, þá eru líkur á að önnur hugbúnaðarfyrirtæki verði að aðlaga sig að markaðnum og verði síður fær um að skila eðlilegri afkomu og greiða sínar skuldir. Stjórnvöldum hlýtur að vera ljóst að hér er alls ekki verið að fylgja réttum

leikreglum viðskiptalífsins, þeim prinsippum, sem alltaf er svo mikilvægt að fylgja, ekki síst á svona tímum.

Öll þau inngríp sem ríkisbankarnir hafa átt í innlenda samkeppnismarkaðinn skapa hættu á því að við endum í þeim spíral, að bankarnir eignist bara fleiri byggingavöruverslanir eða blómabúðir, bifreiðaumboð, hugbúnaðarfyrirtæki eða tryggingafélög eða önnur fyrirtæki, sem keppa á þessum litla, viðkvæma markaði, þar sem ríkisbankarnir hafa orðið að stórum þátttakendum nú á stuttum tíma. Það var aldrei ætlunin að Landsbankinn yrði með byggingavörudeild, bílasölu eða blómabúð. Því er lífsspursmál að það lögmál um hvernig atvinnulífið á að aðlaga sig að raunveruleikanum við svona aðstæður fái að virka og að þær einingar, sem lenda í þroti verði ekki endurreistar jafnóðum af bönkum.

Eitt vil ég leggja áherslu á, að ég hef átt ágæt viðskipti og samstarf við fjölmarga starfsmenn þeirra fyrirtækja, sem ég hef hér nefnt og ber mikla virðingu fyrir starfsmönnum og stjórnendum hjá fyrirtækjum eins og Skýrr, Kögun, Landsteinum og fleiri fyrirtækjum Teymis. Sama gildir um Húsasmiðjuna og ég sæi eftir henni ef hún hyrfi. En ágætir starfsmenn og stjórnendur þessara fyrirtækja geta ekki gert að því hversu óheppnir þeir hafa verið með eigendur þessara félaga.

Góðir fundarmenn.

Ég nefndi í upphafi að það væri vandasamt að reka banka. Og ég held því fram, að það sé miklu erfiðara og vandasamara nú í kreppunni að stýra bönkum en var og því mikilvægt að þeir hafi burði til að taka réttar ákvarðanir um framtíð íslensks atvinnulífs. Því miður eru fáir stjórnendur bankanna með reynslu frá kreppunni um 1990 og unga fólkið sem valist hefur þar til stjórnunarstarfa er mikill vandi á höndum að rata það einstigi sem gæfulegast er fyrir bankana, fyrirtækin og fólkið í landinu. Það hvílir líka mikil ábyrgð á stjórnarmönnum bankanna, sem margir hafa litla þekkingu eða reynslu af setu í stjórnnum fjármálafyrirtækja. Nú er það mikilvægara en nokkru sinni, að þeir geti lagt línurnar með skynsömum hætti um hvernig einstök mál eru afgreidd.

Stjórnendur íslensku bankanna bera vonandi gæfu til þess að setja ekki fleiri afturgengin protabúi gjaldþrota fyrirtækja í samkeppni við þau fyrirtæki, sem eru að ná því að komast aftur í eðlilegan rekstur. Slíkt gæti leitt til þess að viðsnúningur þeirra mistækist og þau fyrirtæki yrðu einnig ófær um að greiða sínar skuldir. Með vinnubrögðum sem þessum er verið að framkvæma eignaupptöku á eign hluthafa í þeim fyrirtækjum sem nú eru lent í samkeppni við fyrirtæki ríkisbankanna. Ef þessum fyrirtækjum tekst ekki að skila eðlilegum hagnaði, vegna harðrar samkeppni við afturgöngur ríkisbankanna, er hætta á að eigið fé þeirra muni minnka vegna hugsanlegs tapreksturs.

Á næstu mánuðum og misserum mun það ráðast hvort og hvernig stjórnendum bankanna tekst að styðja við endurreisn þeirra fyrirtækja sem eftir munu standa. Þið bankastjórnendur fáið gullið tækifæri til að gera það afburðavel, en einnig tækifæri til að klúðra því illilega.

Ég vona að ykkur vegni vel við ykkar vandasama verk.