

INTERVJU: Robert Serec je eden odličnejših slovenskih menedžerjev, ki je več kot uspešno prestrukturiral družbo Pomurske mlekarne in jo rešil pred propadom

Kupcev ne jemljemo kot samoumevne

Robert Serec je kot krizni menedžer v Pomurske mlekarne prišel februarja 2015. Ker je bilo istega leta zaradi nezmožnosti zadrug nemogoče izpeljati dokapitalizacijo, so se lotili prisilne poravnave. Pravnomočna prisilna poravnava 11. julija lani je bila odločilen korak na poti k dokončni sanaciji družbe. Danes je družba zdrava, pravi direktor Serec. Z njim smo se pogovarjali o tem, kakšni so nadaljnji koraki v prestrukturiranju in kakšne načrte imajo.

Kako ocenjujete minuli dve leti svojega delovanja v družbi Pomurske mlekarne?

Ugotavljam, da smo zelo uspešno izvedli tako finančno kot poslovno prestrukturiranje in prav v tem se naša »prisilka« loči od številnih manj uspešnih. Potekala je na vseh ravneh podjetja in zajela vse poslovne procese. Družbo smo temeljito pretresli in prečistili ter odločno stopili na pot digitalizacije. Verjamem, da ta ni zgolj modna muha, ampak zagotovilo za varno prihodnost. Kdor na to pot še ni stopil, se je sam izločil iz poslovne igre prihodnosti. Učinki digitalizacije so mnogo večji in večplastni, kot si jih lahko zamislimo s površno analizo. Mi jih vidimo v praksi in v izkazu uspeha družbe.

Do sredine tega leta morate poravnati vse stare obveznosti. Vam bo uspelo?

Uspešno bomo poravnali vse obveznosti do nezavarovanih oziroma navadnih upnikov v skupni vrednosti 5,2 milijona evrov. To je zajetna vsota za našo butično, a v globalni svet usmerjeno mlekarstvo. Potrebna so bila velikanska prizadevanja in marsikatero poleno pod noge smo morali preskočiti na tej poti. Uspelo nam je zahvaljujoč trudu mojih sodelavcev, Delavske hranilnice, ki se je izjemno zavzela, posameznih zadrug, še najbolj pa rejcev, ki so naši mlekarji v najtežjih trenutkih stali ob strani in so z nami še danes.

Kako uspešno je bilo lansko poslovanje? Ste izpolnili vse postavljene cilje?

Prejšnje poslovno leto smo kljub grozoviti krizi mlečnopredelovalnega sektorja v Evropi, ki je bila najhujša v zadnjih 50 letih, uspešno končali z okrog 33 milijoni evrov prihodkov in nekaj manj kot 1,2 mili-



jona evrov dobička. Predelali smo okrog 60 milijonov litrov surovega mleka, kar je osem milijonov več kot leta 2014. Poslovni rezultat je posledica uspešno opravljenega popolnega preobrata družbe. Vse postavljene cilje smo bolj ali manj uresničili.

Kakšne konkretne poslovne načrte ste si določili v tem letu in kako jih nameravate uresničiti?

Medtem ko je bila strategija za leto 2015 preživetje podjetja, za lani stabilizacija poslovanja, letos družbo pripravljamo na rast. Za zdaj nam dobro kaže, čeprav se je surovo mleko od avgusta lani podražilo za izjemnih 25 odstotkov, cene končnih izdelkov na trgovskih policah pa se niso zvišale za več kot 4,5 odstotka. To je razlog, da bo dobička letos okrog pol milijona evrov, prihodkov pa bo za okoli 35 milijonov. To je precej manj od prejšnjih let, a v skladu z dogajanjem na trgu. Vedeti moramo, da se je letos izrazito povečalo geopolitično tveganje v globalnem smislu, kjer je večja nevarnost terorističnih napadov. Hkrati smo čedalje bolj ogroženi zaradi morebitnih hekerskih napadov. Ob vsem tem je eden glavnih živilskih igralcev v regiji, hrvaški Agrokor, zaradi milijardnih dolgov na koleh. Njegov izredni hrvaški vladni pooblaščenec Ante Ramljak je pred kratkim izjavil, da koncern čez leto ne bo več v obliki, kot ga poznamo danes. Torej, velikanske spremembe so pred nami, kar dodatno destabilizira živilsko panogo in povečuje poslovno tveganje. Hkrati pa se boj med trgovci še pogloblja.

Kmetu in kmetovanju je treba vrniti ugled in izkazati spoštovanje, ki si ga nedvomno zasluži.

Lahko poveste kaj več o naložbah, ki ste jih izpeljali lani, in tudi o tistih, ki jih načrtujete do konca tega leta? Kakšna je njihova vrednost?

O podrobnostih ne morem govoriti, lahko pa povem, da smo ogromno vložili v varčevalne ukrepe in izboljšave znotraj procesov. Nekatere njihove dele smo prenovili v celoti. Tako smo odločno pripomogli k nadgradnji kakovosti naših premijskih izdelkov. Za naložbe in vzdrževanje smo v zadnjih dveh letih namenili blizu 1,5 milijona evrov in tak tempo nadaljujemo tudi letos. Pri tem bi rad še enkrat poudaril, da so vodstva mlekarne pred mano v desetih letih »pokurila« 30 milijonov evrov in uničila ves lastniški kapital. Popolnoma so zanemarili

napredek v tehnologiji in vlagali v zgrešene projekte. No, danes sem vsekakor vesel, da je ta nesrečna epizoda za nami in da lahko z upanjem zremo v svetlejšo prihodnost podjetja.

Zadnji dve leti je bil trg mlečnih izdelkov precej turbulenten. Kaj se na trgu z mlekom dogaja letos?

Pravilno ugotavljate, zadnji dve leti sta bili izjemno turbulentni. Samo lani se je surovo mleko na prostem trgu v obdobju največjih presežkov konec prve polovice leta prodajalo po 14 centov, že novembra pa po 50,5 centa za liter. Trenutno se pogodbeni cena surovega mleka v Sloveniji poskuša ustaliti pri okrog 32 centih za liter. Obstajajo posamezni spekulativni pritiski na cene, ki pa za trg niso dobri, in opažamo, da jim nekateri domači trgovci (zadruga) s surovim mlekom z veseljem pomagajo.

Kaj to pomeni?

To je slabo za kmeta, ki si želi zagotovljenega odkupa in varnega plačila. Na podlagi tega se kmetje odločajo za vlaganja v razvoj kmetije in razširitev poslovanja. Verjamem, da bomo z našim poslovanjem odločilno pripomogli k povečanju govedoreje in priraje mleka v severovzhodni regiji države ter opogumili mlajše člane družin za prevzem kmetij in nadaljevanje te pogosto spregledane dejavnosti kmetijstva. Kmetu in kmetovanju je treba vrniti ugled in izkazati spoštovanje, ki si ga nedvomno zasluži.

Kako je zaostrovanje na mlečnem trgu vplivalo na Pomurske mlekarne?

Tovrstni pritiski negativno vplivajo na poslovanje družbe, spekulativne poteze posameznih zadrug so nam lani odvzele okrog 600 tisoč evrov. To je slabo, saj bi mi ta denar znali izjemno koristno, predvsem pa natančno vložiti in oplemeniti. Lastništvo je lahko včasih tudi breme, še posebej, če posamezniki izgubijo stik z realnostjo. Upam, da smo te porodne krče preboleli. Če jih še nismo, bo potreben še en krog do končne rešitve družbe.

Kaj se dogaja z načrtovano širitvijo na tuje trge, predvsem na Daljni vzhod, ki, kot ste omenili pred časom, pomeni izziv za podjetje?

Trenutno se pogodbeni cena surovega mleka v Sloveniji poskuša ustaliti pri okrog 32 centih za liter.

Medtem ko je bila strategija za leto 2015 preživetje podjetja, za lani stabilizacija poslovanja, letos družbo pripravljamo na rast

Vstop na oddaljene trge Daljnega vzhoda je zahtevna operacija in se je lotevamo izjemno preiščeno. Zelo natančni smo pri izbiri poslovnih partnerjev in trgov. Pri tem smo najbolj osredotočeni na postavljene cilje in vztrajno delovanje. Tudi morebitni neuspehi, ki se lahko pojavijo, nas ne bodo odvrgli od aktivnosti, ki vodijo do cilja. Zavedam se, da se bomo lahko le tako pripravili uspešno spopadli z izzivi naslednje krize. Vsi, ki delujemo na trgu, se namreč zavedamo, da ni vprašanje, ali naslednja kriza bo, temveč, kdaj oziroma kaj jo bo povzročilo.

Lani ste uspešno tako na slovenski kot tuji trg dali kar nekaj novih izdelkov in okusov. Na čem je poudarek letos?

Res je, lani smo na trg poslali kar nekaj prenovljenih izdelkov in kakšen dodatni okus. Leto 2017 pa je namenjeno pripravi na rast in rekonstrukcijo mlekarne, ki bo kar zajeten zalogaj. V skupni vrednosti bomo vložili od osem do deset milijonov evrov. Ob tem bomo seveda igrali na varni strani, brez tveganih vlaganj. Mlekarstvo je zrela panoga in se je temu treba prilagoditi. Letos bomo tako še posebej kreativni na področju marketinga ter prepoznavnosti družbe in naših izdelkov.

Je akcija »lejko, lejko«, ki trenutno poteka na vaši spletni strani, namenjena pridobivanju novih kupcev ali utrjevanju blagovne znamke Pomurskih mlekar med zdajšnjimi kupci?

Oboje. Zdajšnjim kupcem sporočamo, da smo se zanje preoblekli v novo internetno stran, uredili zunanji videz podjetja. Prav tako bomo letos pridobili najzahtevnejši certifikat za zagotavljanje kakovosti procesov in varnosti izdelkov v živilski panogi FSSC 22.000. Tako poskušamo hkrati dvigniti ugled družbe in privabiti nove kupce naših dobrih izdelkov, pravih belih zakladov neokrnjene narave, kot jih imenujemo. Kampanja, ki jo omenjate, je lepo sprejeta, odzivi so prekrasni in zelo pozitivni. V Pomurskih mlekarah naših kupcev namreč ne jemljemo kot samoumevne in se z izjemno kakovostnimi izdelki vedno znova borujemo za njihovo zvestobo.