

Robert Serec, direktor Pomurskih mlekarn

Da sem izigral zadruge? Ne bo držalo

Kmetje ostali brez lastnine – Ostala jim je mlekarna

Imenovanje Roberta Serca za direktorja Pomurskih mlekarn v začetku lanskega leta je bilo presenečenje. Takrat so predstavniki zadrug, ki so lastniško obvladovali Pomurske mlekarn, na izredni skupščini zamenjali nadzorni svet, ta pa direktorja Dušana Lanščaka z Robertom Sercem, bivšim direktorjem v Nafti Petrochemu. S prvimi potezami v mlekarni je v javnosti požel negativen odziv.

Ob vašem imenovanju so se vrstili očitki, da je prišlo do umika bank pri vključevanju v sanacijo mlekarn in s tem prekinitve načrta sanacije. Se je to res zgodilo?

Ali je bil načrt vključevanja bank v sanacijo Pomurskih mlekarn resen ali ne, ne morem oceniti. Priznati moram, da so mi banke upnice po imenovanju dale nekaj miru, čeprav krediti niso bili reprogramirani in mi nismo poravnali svojih obveznosti, razen obresti. Za vključitev bank v sanacijo, brez prisilne poravnave, ni bil izpolnjen temeljni pogoj, sodelovanje lastnikov – zadrug oziroma kmetov. Sami veste, da je bil pred mojim prihodom v mlekarno postavljen pogoj, da zadruge mlekarno dokapitalizirajo s 500 tisoč evri. Ko sem sam imel prve pogovore z bankami, so te zahtevale 600 tisoč evrov. Žal so lastniki delali s figo v žepu. Na eni strani so obljubljali dokapitalizacijo in odkup lastnih delnic v skupni višini 1,3 milijona evrov, na drugi so se izmikali in sanacijo potiskali na banke.

V kratkem času vam je uspelo doseči pozitiven finančni tok in zagotoviti tekočo likvidnost podjetja brez prodaje terjatev.

Najprej je bilo treba podjetje temeljito pretresti in konsolidirati. Nekateri zaposleni so odšli in to je v javnosti izzvalo nekaj ogorčenja. Ko se lotiš sanacije, so take poteze nujne in neprijetne. Če misliš s sanacijo resno, moraš imeti pred očmi koristi podjetja in njegovo prihodnost, ki je edino jamstvo za zaposlene in upnike. Odpuščanja nisem izvajal po načelu liberalnega fundamentalizma. Cilj mi je bila optimizacija proizvodnje z dvigom produktivnosti, to smo tudi dosegli. Brez zaposlenih to ni mogoče. Velik problem Pomurskih mlekarn je bil, da se z organizacijo proizvodnje in poslovnimi procesi prej niso ukvarjali. Hkrati smo začeli delati na trgu in smo si ponovno pridobili zaupanje ključnih partnerjev, ki so mlekarni pred mojim prihodom celo pomagali z avansi in so se znašli v negotovosti za svoj denar. Podjetje se je znašlo v primežu štirih izvršb, ki so mi jih v prvih dveh tednih 'servirali', za 400 tisoč evrov, obstajala pa je resna grožnja za nadaljnjih 1,3 milijona evrov, to pa bi bilo za Pomurske mlekarn usodno.

Ne glede na te premike podjetje ni imelo možnosti za preživetje, čeprav so lastniki in nadzorniki trdili, da se je podjetje izvleklo, ker ima pozitiven finančni tok.

Teškoče poslovanje je bilo pozitivno, uspeli smo celo pokriti nekatere obveznosti do dobaviteljev za nazaj. Realna slika podjetja je bila kljub vsemu drugačna. Zaostalih obveznosti do dobaviteljev mleka ni bilo mogoče pokriti, tu je bil še bančni dolg. Skupaj več kot 16 milijonov evrov obveznosti na 1,4 milijona evrov kapitala po avgustovski skupščini. Ko smo šli skupaj s predsednico nadzornega sveta v banke, so nas te postavile na realna tla. Eden od bančnikov je bil jasan – priznal je, da podjetje resda posluje pozitivno, vendar v primeru, če ne bodo izpolnjene

nekatero zahteve, med njimi dokapitalizacija, lahko banka z unovčtivijo svojih terjatev mlekarno pošlje naslednji dan v stečaj.

Maj in junij sta bila prelomna.

Brez sporazuma z ločitvenimi upnicami – bankami dokončna finančna sanacija podjetja ni bila mogoča. Mlekarn so imele 8,2 milijona evrov izgube iz preteklega poslovanja. Kapital podjetja – osnovni in kapitalske rezerve – je znašal 9,6 milijona evrov. Po čiščenju bilanc je ostalo le 1,4 milijona evrov kapitala. S tem razvrednotenjem so se

rovane. Vem, da so se vmes pojavljali očitki, da sem izigral zadruge. To ne bo držalo. Najprej smo februarja lani preprečili stečaj, potem prodajo mlekarn, da bi se izognili stečaju, pripojitev drugi mlekarni kot izhod v sili, pa razkosanje in prodajo mlekarn po delih. Našel sem partnerja, ki je aktivno vstopil v sanacijo Pomurskih mlekarn – to je banka Delavska hranilnica, ki vstopa prek hčerinske družbe DH-Storitve skupaj z Mlekarsko zadrugo Ptuj.

Z vstopom Delavske hranilnice v sanacijo ste rešili kar nekaj problemov.

za ničvredno analizo, s katero si nismo mogli pomagati. Je pa pomenljiva njegova ugotovitev, da je podjetje vredno samo 300 tisoč evrov. To naj bi bila cena, po kateri bi ga tržili. Predlagali so selitev proizvodnje sira iz Ljutomer v Mursko Soboto za dva milijona evrov. Morda je bil kdo v zakulisju, ki je podjetje po taki ceni želel dobiti. Kot kaže, so bili in so se skrivali za zvanečim imenom investicijske družbe z Dunaja.

Ste pred ključnim korakom za obstoj Pomurskih mlekarn – dokapitalizacijo oziroma konverzijo terjatev v lastniške deleže, sicer bo mlekarna šla v stečaj.

Te dni se izteka rok za konverzijo terjatev upnikov v osnovni kapital družbe in glasovanje za prisilno poravnavo. Prepričan sem, da bo dokapitalizacija v obliki konverzije terjatev uspešna. Verjetno bo dokapitalizacija potekala v dveh delih in to je razumljivo. Novi ali nova vlagatelja se želita izogniti tveganjem. V prvem delu pričakujem vložek, predviden v načrtu predloga prisilne poravnave, to je najmanj 50 tisoč evrov, v naslednjem koraku pa še eno dokapitalizacijo.

Pomurske mlekarn se je poskušalo izpostaviti kot velikega grešnika pri

na. Drži tudi, da so bile leta 2007 odkupne cene surovega mleka 26,4 centa za liter, in to samo pol leta. Takrat se nizke odkupne cene povečini niso prenašale v maloprodajne cene mleka. Danes je drugače, velike evropske trgovske verige se dnevno odzivajo na odkupne cene in znižujejo maloprodajne cene mleka in izdelkov iz mleka. Na to se odzivajo naši največji trgovci. Žal se ob nižjih cenah mleka v prodaji na drobno razmerja v strukturi cene ne spreminjajo. To pomeni, da poleg kmeta finančne posledice čutijo tudi mlekarn. Naša prednost v tej vojni je, da imamo ozko paleto izdelkov, ki jo stroškovno lahko kontroliramo in se sproti odzivamo na novonastale tržne razmere. Seveda pa tudi trgovcem v tem deflacijsko orientiranem poslovnem okolju ni lahko.

Ena od prednosti Pomurskih mlekarn je sušeno mleko. Vodilni predvami so trdili, da sta proizvodnja in izvoz mleka v prahu nerentabilna. V Nemčiji je mleko v prahu še vedno najbolje prodajano, saj ga pretežni del pokupijo kitajski kupci. Se mlekarnam odpirajo novi trgi? Kam je poniknil pred leti napovedan paradni konj mlekarn – puding Milki?

Se strnjam, pri sušenem mleku nismo izkoristili svojih priložnosti. Nje-



Robert Serec je prepričan, da se bo poslovanje Pomurskih mlekarn stabiliziralo, to pa pomeni varnost za kmete, in da ustvarjena dodana vrednost ostane v regiji.

FOTOGRAFIJA NATAŠA JUHNOV

lastniki, navzoči na skupščini, strinjali. Junija sem na osnovi dokončno odpovedane dokapitalizacije iz zadrug in na zahtevo bank upnic kot ekonomskih lastnic začel priprave na prisilno poravnavo.

Septembra je bil dan predlog za stečaj. Kako ste ga razumeli?

To je bil pravi šok, saj se je predsednica nadzornikov kot računovodkinja v Kmetijski zadrugi Ljutomer - Križevci, ki je vložila predlog za stečaj, na dveh sejah nadzornega sveta borila proti prisilni poravnavi. Na srečo smo pravočasno uspeli pripraviti predlog za dvomesečni odlog stečaja in imeli vse pripravljeno za začetek prisilne poravnave. Glede na to, da je stečaj predlagala zadruga, v kateri je direktorica ali je to bila bivša direktorica mlekarn, trdim, da je sledila svojemu osebnemu in ne interesu združnikov. Ob stečaju bi samo »njena« zadruga pustila v mlekarni 1,1 milijona evrov neplačanih terjatev. Oškodovani bi bili tudi kmetje v drugih zadrugah. Oškodovanje kmetov bi se verjetno po polomu povzpelo vse do pet milijonov evrov. Realno te terjatve v stečajnem postopku nikoli ne bi bile poplačane, saj niso bile zava-

Ob tem verjetno zdaj ni več vprašanje konverzije Pomurskih mlekarn in s tem pravnomočnosti prisilne poravnave.

Da, Delavska hranilnica je preko svoje hčerke DH-Storitve in Ptujске mlekarske zadruge odkupila vse terjatve za neplačano mleko kmetom oziroma zadrugam. S tem so si mlekarne povrnilo zaupanje kmetov. To je izredno pomembno. Mlekarn navsezadnje tu stoji zaradi njih. Prepričan sem, da v regiji potrebujemo lastno predelavo, sicer je ukvarjanje s kmetijstvom nesmiselno. Finančno šibka mlekarna je nekaterim ustrezala. Na ta način se je izsiljevalo na vseh koncih in izčrpavalo podjetje, in če k temu dodava še nekatere razvpite poslovne poteze v preteklosti, je podoba popolna.

Eden od sanacijskih svetovalcev v Pomurskih mlekarnah je bil razvpit Admetan. Kaj je storil?

Približno to kot v Alpini – nič ali skoraj nič. Na srečo svetovalni zneski niso bili tako visoki kot v Alpini. Dosegel sem, da se je na račun odškodnine za prekinitve pogodbe za »opravljeno svetovanje mojemu predhodniku« umaknil iz mlekarn. Dejstvo je, da gre

poreklu mleka, ki ga prodajajo na domačem trgu.

Morebiti so Pomurske mlekarn v tem trenutku najprimernejše za tovrstne špekulacije. Dokupijo od 12 do 14 odstotkov surovega mleka. Z vračanjem nekaterih kmetov se bo ta odstotek znižal. Smo eden od večjih izvoznikov mlečnih izdelkov. Na domačem trgu prodajamo izključno domače mleko in izdelke iz domačega mleka. Cene uvoženega mleka na prostem trgu so zdaj ugodne. Izvozne cene za mlečne izdelke na trgih nekdanje Jugoslavije smo ohranili in ni pritiska za zniževanje. Drugače je s cenami mleka v državah EU, v našem primeru v Italiji, kamor smo izvažali mleko, a smo izvoz zaradi izjemno neugodnih cen ustavili.

V prvi mlečni krizi leta 2007 nizke odkupne cene mleka niso vplivale na maloprodajne cene, to pa je ustrezalo mlekarnam. Danes ni več tako, trgovci se odzivajo na odkupne cene in znižujejo cene mleka v trgovinah. Kakšne so vaše prednosti na domačem trgu?

Najprej se bom dotaknil cenovne politike. Vaša ugotovitev, da se razmere v prodaji na drobno spreminjajo, je toč-

gove rentabilnosti ni mogoče gledati samo z borzno ceno. Sušeno mleko je bilo in je še vedno naš najkakovostnejši produkt. Kitajci po aferah z domačim mlekom zaupajo nemškemu mleku v prahu in evropskim mlečnim izdelkom nasploh. Imamo že nekaj sklenjenih dogovorov za izvoz mleka na Kitajsko. Naš problem je, da prejšnje vodstvo mlekarn ni vključilo v program obiska kitajske delegacije in si moramo zdaj pridobiti od kitajskega ministrstva še potrdilo o ustreznosti naše tovarne. Veterinarski pregled smo uspešno prestali in čakamo na registracijo pri kitajskih oblasteh. Upam, da bo problem rešen v treh mesecih. Milki je provokacija. Mi smo v lanskem letu razvpiti stroj usposobili do stopnje, da je sposoben proizvajati aseptične izdelke. Odpravili smo nekatere tehnološke pomanjkljivosti izdelka in je pripravljen za proizvodnjo, seveda pa je zdaj treba najti kupce zanj. Ob investiciji je bilo predvideno, da bo predstavljal dobro tretjino celotne realizacije mlekarn. Danes so te projekcije samo neslana šala in alibi za zgrešeno investicijo, ki dobiva svoj epilog pred sodiščem.

J. Votek