

Prepričan sem, da bomo kos izzivom prihodnosti

Robert Serec je kot krizni menedžer prevzel vodenje Pomurskih mlekarn, d. d., februarja letos, ko se je družba zaradi preteklih poslovnih odločitev in pritiskov poslovnega okolja znašla pred stečajem. Letos družba že devet mesecev izkazuje pozitivni izid iz poslovanja in je na dobri poti, da prestrukturiranje konča v dobri kondiciji. Kako se je lotil prestrukturiranja podjetja, preberite v nadaljevanju.

Ko ste prevzeli vodenje Pomurskih mlekarn, je bilo podjetje s 70-letno tradicijo na kolenu, tik pred stečajem. Kakšne so bile tedaj razmere?

Res je, Pomurske mlekarnice so bile na začetku februarja letos pred stečajem. Vsi gospodarski kazalniki in rezultati so vodili k temu, da je edina rešitev prodaja. Še posebej, ker v podjetju tudi ni bilo vizije, kako naprej oziroma kako sploh prestrukturirati podjetje in obrniti trend. Za lažje razumevanje poraznega položaja naj omenim le nekaj najočitnejših težav: skupna izguba v poslovnem letu 2014 je znašala približno 6,4 milijona evrov, poslovnega načrta za leto 2015 ni bilo, ni bilo zagotovljenih ustreznih količin surovega mleka, v prvem tednu februarja so podjetju grozile izvršbe v višini 400 tisoč evrov in nato še nadaljnjih 1,3 milijona evrov. Hkrati je zapadlo večino bančnih posojil ob popolnoma nereguliranih razmerjih z bankami upnicami. Zaradi nekonsolidiranega lastništva, kjer so občasno prevladovali interesi posameznih struj, je podjetje postalo nekonkurenčno s previsokimi stroški poslovanja.

Zakaj so Pomurske mlekarnice zašle v takšen položaj?

Pomurske mlekarnice imajo za sabo deset poslovno izjemno neuspešnih let. V obdobju 2004–2014 so različna poslovodstva s svojimi odločitvami »pokurila« okrog 30 milijonov evrov. V pretekli dekadi so se mešale slabe poslovne odločitve z zgrešenimi in poslovnemu procesu povsem neprimernimi investicijami, čemur je botrovalo slabo in nekompetentno vodenje družbe. Na vladi odobrenih finančnih možnosti za sofinanciranje programov, potrebnih za razvojni preboj družbe, poslovodstvo žal ni izkoristilo. Po načrtu prestrukturiranja iz



Robert Serec je v svoji poslovni karieri v slovenskem in mednarodnem okolju pridobil bogate vodstvene izkušnje s prestrukturiranjem družb. Izkušnje ima tako s področja turnaround kot change managementa. Uspešno je opravil magistrski študij menedžmenta na poslovni šoli IMD v švicarski Lozani, ki je ena izmed najuglednejših poslovnih šol na svetu.

leta 2013 je sledil še eden v letu 2014, vsakič z novim poslovnim partnerjem, pri čemer je povsem izostala izvedba prepotrebnih aktivnosti za sanacijo družbe. Prihodki so zadnjih nekaj let vztrajno upadali, kupci in dobavitelji so odhajali drugam, poslovanje se je samo še slabšalo. Izpolnjevanje obveznosti do bank se je degradiralo do stopnje, da so bile te, da bi se izognili stečaju družbe, pri-

Odpisanih bo deset odstotkov terjatev za navadne upnike, preostanek bodo dobili poplačan najpozneje leto dni po pravnomočnosti sklepa o prisilni poravnavi.

siljene v »standstill«, torej v neizvrševanje svojih pravic iz naslova terjatev do Pomurskih mlekarn, da bi družbo zaščitile pred stečajem.

Le dobrega pol leta pozneje podjetje služi z dobičkom, in to s kar velikim. Kakšno je poslovanje zdaj?

Trenutno lahko razkrijem, da vse letošnje mesece poslujemo pozitivno, tudi oktobra. Izboljšali smo denarni tok, izvedli popolni poslovni preobrat, turnaround, kar pa žal ni bilo dovolj, da bi družbo sanirali brez finančnega prestrukturiranja. Uspešno smo ubranili družbo pred sovražnim dejanjem stečaja, ki ga je vložila ena od zadrug lastnic, ki jo vodi nekdanja direktorica Pomurskih mlekarn, odgovorna za večji delež slabih poslovnih rezultatov mlekarnice v minulih desetih letih.

Zakaj je prisilna poravnava boljša rešitev od stečaja?

Prisilna poravnava, ki je vložena pravočasno – to pomeni, da je družba še vedno solidno likvidna, čeprav zamuja s plačili, pri čemer je izjemno dobro, če tekoče pozitivno služi –, je dobra popotnica za trajno sanacijo prezadolžene družbe. Stečaj pa pomeni konec poslovanja in obstoja podjetja. V Sloveniji je to prevečkrat videna zgodba, pa ne zaradi nesposobnosti stečajnih upraviteljev, trmastih upnikov ali bank, temveč zaradi preproste zakonitosti trga. Mi smo v sektorju prehrane, kjer se vse dogaja izjemno hitro. Zvestoba kupca je ob nizki kupni moči naklonjena nižji ceni in že smo pri možnostih za podjetje v stečaju.

Kako bo potekala prisilna poravnava in kaj od nje pričakujete?

Prisilna poravnava je v našem primeru precej kompleksna, ker vsebuje skoraj vse elemente

sanacije, ki jih predvideva zakon. Odpisanih bo deset odstotkov terjatev za navadne upnike, preostanek bodo dobili poplačan najpozneje leto dni po pravnomočnosti sklepa o prisilni poravnavi. Predvidevamo, da bi se to lahko zgodilo sredi prihodnjega leta. Za finančne upnike smo v načrtu finančnega prestrukturiranja predvideli prvo poplačilo po enoletnem moratoriju po pravnomočnosti sklepa prisilne poravnave. Glavnica bo poplačana v šestih obrokih, pri tem bomo obresti poravnali letno. Scenarij predvideva možnost konverzije terjatev tako navadnih kot tudi finančnih upnikov, pri čemer se šteje za uspešno, če je konvertiranih najmanj 50 tisoč evrov. V vseh pogledih delujemo tako, da trajno saniramo družbo.

Pomurske mlekarnice morajo v letu dni odplačati kar 90 odstotkov dolgov. To bo verjetno zelo zahtevna naloga. Kako ji boste kos?

Pravilno predvidevate, ogromno je bilo narejenega v teh izjemno težkih poslovnih razmerah, nas pa čaka še nekaj izjemno težkih mesecev, preden bo podjetje prestrukturirano. Družbi Pomurske mlekarnice je v letošnjem prvem polletju uspel popoln poslovni obrat. Ob realizaciji 18,5 milijona evrov je ustvarila 1,2 milijona evrov dobička iz poslovanja oziroma 1,7 milijona evrov EBITDA. Dogovori z bankami so stekli v pozitivni smeri finančnega prestrukturiranja za dolgoročno vzdržnost bilance stanja in v podporo razvoju družbe. Upamo, da bomo do konca tega leta ustvarili nad 2,5 milijona evrov denarnega toka. Če k temu dodamo še konsolidirano poslovanje v prihodnjem letu ter popraskamo notranje rezerve, sem prepričan, da nam bo uspelo. Moram pa poudariti, da brez izjemne podpore zaposlenih, večine zadrug in vseh drugih dobaviteljev ter posebej bank upnic, ki so vse skupaj omogočile, ta sanacija ne bi uspela.

Kako ste motivirali zaposlene, da sodelujejo v tem procesu, in kako ste k sodelovanju pri sanaciji pritegnili poslovne partnerje, od dobaviteljev do kupcev in drugih udeležencev v verigi? Verjetno so se morali sprijazniti z marsikatero nepriljubljeno potezo.

To je vedno najtežji del. Strah je bil izjemen, tudi sam se zbal ogromne odgovornosti. Turnaround oziroma poslovni preobrat družbe smo začeli 6. februarja letos z izjemno natančnimi in odločnimi poslovnimi potezami, ki so zahtevale ogromno nadčloveških naporov in prizadevanj ter komunikacije z zaposlenimi, vodilnimi kadri v družbi, lastniki zadrugami, z bankami upnicami in drugimi finančnimi upniki ter predstavniki lastnikov s strani države. Iskrena in odprta komunikacija o situaciji, jasna vizija in dosledno uresničevanje vsega, kar kot poslovodja obljubljaš, je ključ do uspeha. Celotni proces popolne spremembe temelji na

odkритosti, zaupanju, spoštovanju in znanju. Ko govoriva o znanju, je poleg tehnološkega potrebno poznavanje poslovnih modelov skladov zasebnega kapitala, finance ti morajo biti kri v spreminjanju procesov, čustvena inteligenca in pravilna komunikacija pa omogočata, da se sprehajaš med čermi nerazumevanja in strahu pred spremembami. Preprosto nam je moralo uspeli, februarja smo preigrali različne scenarije in ob tem izvajali številne spremembe, tudi nepriljubljene. Zniževanje stroškov je boleče opravilo. Danes nas je 20 manj v kolektivu, ki zdaj šteje 140 zaposlenih. Ponosen sem na vse svoje sodelavce in jim globoko hvaležen za skupno prehojeno pot, njihovo zavzetost ter podporo.

V Sloveniji ste sicer tretja največja mlekarna, v evropskem merilu pa pravi palček. Ali lahko mlekarna preživi izključno z odkupom slovenskega mleka?

Ja, prav imate, v globalnem smislu smo resnično majhni in to je naša izjemna konkurenčna prednost, ki nam omogoča prilagodljivost, dinamični odziv na potrebe kupcev, hkrati pa ne ogrožamo velikih. Smo torej majhna butična mlekarna na globalnem zemljevidu, ki kakšen manjkajoč liter mleka dokupi na tujem trgu. Tudi v tem smislu torej ravnamo kot mednarodno podjetje.

Iskrena in odprta komunikacija o razmerah, jasna vizija in dosledno uresničevanje vsega, kar kot poslovodja obljubljaš, je ključ do uspeha. Celotni proces popolne spremembe temelji na odkritosti, zaupanju, spoštovanju in znanju.

Kako je na slovenski trg vplivala odprava mlečnih kvot znotraj EU? Nekateri so se tega precej bali.

Kakršnakoli sprememba je navadno sprejeta z nezaupanjem in strahom. Delno so se ti strahovi tudi uresničili, trg se je v mesecu dni začel izdatno polniti s cenejšimi izdelki iz tujine, ker so tako naši večji tekmeči iz zahodne Evrope prodajali presežke mleka. Nemčija je v zadnjih letih povečevala pridelavo za toliko, kot znaša celotna slovenska pridelava, tudi za ceno plačila kazni v Bruslju. Nekateri države so bile na odpravo sistema kvot boljše, spet druge slabše pripravljene. Slovenija je ob vseh ukrepih ubrala neko zlato sredino. Majhnost se je izkazala za našo prednost, ki pa smo jo izjemno dobro nadgradili s pravočasnim poslovnim pre-

Pomurske mlekarnice bodo ob koncu prihodnjega leta vsekakor zelo očiščeno podjetje z zanesljivo bilanco, ki bo izpričevala realno stanje.

strukturiranjem z izjemnimi rezultati v prvem polletju. Še preden je val pljusnil v Slovenijo, smo bili že v mirnejših vodah, zaščiteni pred viharjem na odprtem morju.

Letos ste odkup mleka povečali, v prihodnje pa si želite še povečati število dobaviteljev mleka. Kje jih boste našli – jih boste vzeli drugim domačim mlekarnam ali jih boste morda iskali tudi prek meje?

Res je, odkup mleka smo povečali in pri naših dobaviteljih, slovenskih zadrugah, spet vzpostavljamo zaupanje. Je pa res, da se nekaterih stvari ne da spremeniti čez noč. Verjetno bo sledila tudi konsolidacija zadrug na našem odkupnem območju, nekatera pravila se bodo tudi na tem področju morala spremeniti, kar smo nakazali letos že s poenotenjem odkupne cene mleka in plačilnih pogojev. Verjetno se bo zgodila nekakšna konsolidacija, vendar se po vsaki nevihti nebo razjasni, tudi v tem primeru bo tako. Nekateri dobavitelji se bodo vrnil domov, kjer jih bomo izjemno veseli.

Kakšna bo torej mlekarna konec prihodnjega leta, ko boste poplačali dolgove?

Pomurske mlekarnice bodo ob koncu prihodnjega leta vsekakor zelo očiščeno podjetje z zanesljivo bilanco, ki bo izpričevala realno stanje. Prepričan sem, da bomo denar zaslužili na trgu in dobavitelje korektno poplačali v skladu z načrtom finančnega prestrukturiranja, za katerega smo pridobili solidno podporo bank upnic. Te so se v našem primeru izkazale z izjemnim poslušom za našo severovzhodno, pomursko regijo, za zaposlene in z razumevanjem podprle napore v smislu ohranitve naše lepe krajine in slovenskega kmeta. Brez kmeta mlekarnice ni.

Kakšna pa je vaša vizija podjetja po tem obdobju?

To je enostavnejši del zgodbe, ki dovoli nekoliko sanjarjenja z nasmehom na obrazu v smislu »kaj bom, ko bom velik«. Poskušali se bomo osamosvojiti v finančnem smislu, vlagati v tehnološki razvoj. Družba je v tem pogledu precej podhranjena in prepričan sem, da bomo kot dober, homogen kolektiv s kakovostnimi dobavitelji ter podporo bank – tokrat na komercialni strani in ne na prestrukturiranju, kjer smo zdaj – kos izzivom prihodnosti.