



Odnos zaposlenih se z notranjim lastništvom spremeni

Pogovor z Jožetom Mermalom V BTC so posojila za notranji odkup že poravnali – Odločitev za prevzem je bila dobra

Enega prvih menedžersko-delavskih odkupov so leta 2001 izpeljali v družbi BTC. Ta odločitev je takrat dvignila veliko prahu, a družba pod vodstvom Jožeta Mermala še danes uspešno posluje.

MAJA GRGIČ

Zakaj menite, da je vaš menedžerski odkup uspel, mnogim pa se je zalomilo?

Tudi nam bi se lahko zalomilo, če ne bi zadnjih pet let predvsem delali s tujimi bankami in imeli vsa posojila za razvoj na dolgi rok – 20, 25 let, ne pa kratkoročnih. Posojila iz menedžerskega odkupa smo pred leti brez sočasnega zaviranja letnih naložbenih aktivnosti že poravnali, zdaj financiramo le še naložbe. Če gre odkup na račun izčrpanja družbe, potem je to narobe. Na začetku je treba videti, kakšna je finančna struktura podjetja, kakšna so realno in konservativno ocenjena tveganja in koliko se lahko zadolžiš.

Ampak mnogi med njimi so bili cenjeni menedžerji. Niso znali oceniti tveganja?

Predvsem je šlo za napačno oceno bodočega družbenega in podjetniškega utripa. Večina v menedžerski odkup ni šla s slabimi nameni. Šlo je tako za napačne odločitve menedžerjev kot bankirjev. Tudi banke tega na bi smele nikoli dovoliti. Ubijalsko je bilo, da so notranje odkupe financirali s kratkoročnimi posojili. To že za naložbe ni sprejemljivo, razen če imaš zagotovljene in pričakovane denarne prilive v prihodnjih obdobjih. Sicer je to

preveliko tveganje. Nekatera podjetja so tako po nepotrebnem končala v stečaju ali v sanaciji. Kriza teh podjetij ne bi tako prizadela, če ne bi bilo prevzemov, ki so bili poleg tega izpeljani še po visokih cenah.

Ampak tudi pri vas ni šlo brez težav. Kritike na menedžersko-delavski odkup so prihajale iz najvišjih političnih ravni, mali delničarji z nekdanjim prvim nadzornikom Ivanom Neradom na čelu pa so vam v tožbi očitali številne kršitve. Postopek je bil končan leta 2007 s sklepom vrhovnega sodišča.

Naprej so bili odzivi na naš menedžerski odkup pozitivni. Nato smo leta 2001 občutili zamero politike, ker smo postali samostojni in neodvisni. Nekdanji predsednik Milan Kunčan je pozneje ugotovil, da je imel nepopolne informacije. Kaj pa je bilo v BTC v tem času slabega – za zaposlene, za razvoj, za poslovne partnerje in za lokalno skupnost – razen tega, da smo bili na sodišču? Še zdaj ne vem, zakaj točno smo bili na sodišču. Samo zato, ker ni bilo enega sklepa na skupščini o samem prevzemu, čeprav je bilo pol leta prej javno objavljeno, kakšne so naše namere, kaj kupujemo, in o tem so bili vsi delničarji obveščeni ter seveda vsi povabljeni k prodaji.

Zakaj ste se v BTC sploh odločili za notranji odkup?

Leta 1996 smo bili zaposleni že večinski lastniki zaradi notranjega certifikatskega odkupa. Nato smo se leta 1997 odločili za kotacijo delnic na Londonski borzi, kjer smo po dokapitalizaciji postali manjšinski lastniki; z 52 smo zdrsnili na 33 odstotkov. Potem se je vmes zgodi-

la najprej azijska, nato pa še ruska kriza. Med našimi tujimi delničarji je nastala panika in začeli so nam s 50- do 60-odstotnim popustom ponujati odkup naših delnic. In presodili smo, da se ta odkup izplača. Leta 2001 nas je hotel kupiti sklad Regent Europe, ampak je zahteval 20- do 30- odstotno racionalizacijo podjetja in odpuščanje zaposlenih, tega pa nisem hotel početi. Začeli smo razmišljati, ali bi družbo prevzeli, in smo to izpeljali.

Se vam z današnjega zornega kota zdi ta odločitev dobra?

Dobra, ker imamo številno aktivno lastništvo in upravljanje. V nadzornem svetu so v glavnem ljudje iz BTC, pa tudi predstavnik sveta delavcev. Imamo tudi svet za odprti dialog, v katerega smo že pred nekaj leti povabili ugledne ljudi, ki skupaj z nami oblikujejo razvoj družbe in vizijo za prihodnjih deset let. Za BTC se pozablja, da so bili v odkup vključeni tudi zaposleni, ki so skupaj z upokojenci večinski lastniki. Odnos se potem povsem spremeni, saj zaposleni še bolj skrbijo za svojo lastnino. To je odvisno tudi od tega, kakšnega vodenja v podjetju si želiš in kako gledaš na kapital – ali ga razumeš v socialni in razvojni funkciji ali pa le v lastniški oziroma osebni. Če ga razumeš le lastniško, boš prej ali slej zašel v težave. Če imaš zadostno razvojno in socialno komponento, pa to pomeni, da vlagáš v človeški kapital, potem imaš možnost za uspeh.

POVEZANE VSEBINE [...]
delo.si/posel

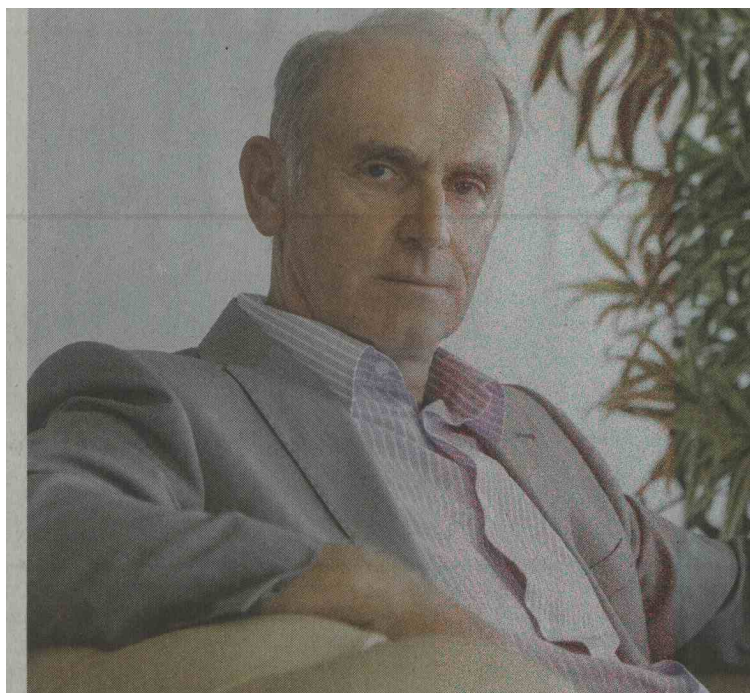
Page: 23

Reach: 130000

Country: SLOVENIA

Size: 394 cm2

2 / 2



Jože Mermal FOTO LEON VIDIC