



Človek počasnih, a zanesljivih korakov

Tomaž Berločnik,
ki je nasledil
Aleksandra Svetelška
na čelu Petrola

*Suzana Rankov
Vesna Vuković*



Za novinarja je pisanje portreta o človeku, kot je Tomaž Berločnik, kar težko. Doslej je bilo o njem zelo malo napisanega, o njem se v poslovnem svetu zelo malo ve, tisti, ki ga poznajo, pa ga praviloma hvalijo. Najpogosteje ga označujejo za neodvisnega, odločnega in trmoglavega, če kdo želi od njega odločitev, ki ni skladna z njegovim prepričanjem. Pri njem mora imeti vsak »zakaj« svoj »zato«. Toda sočasno ne velja za človeka hitrih in nepremišljenih dejanj, ampak počasnih, a zanesljivih korakov.

To je očitno prevladalo tudi pri oceni nadzornikov Petrola, da so ga po predčasnem slovesu Aleksandra Svetelška v začetku tega tedna povabili k vodenju ene največjih slovenskih družb. Po svojih glavnih značajskih lastnostih je namreč Tomaž Berločnik v marsičem nasprotje svojega predhodnika na čelu Petrola. Nadzorniki in zaposleni tako pričakujejo, da bo umiril razmere in povrnil skrhano zaupanje, tudi s timskim delom, na katerega prisega, ter Petrol umaknil iz medijev, pa naj gre za poročanje o spornih poslih ali piarovski prispevke. Novinarskim intervjujem se izogiba, v njegovih besedah, ki jih izreka umirjeno, ni balasta.

Po duši in srcu strojnik

Dvainštiridesetletni Berločnik, rojen v Slovenj Grad-

cu, zase pravi, da je po duši in srcu strojnik. Da se je odločil za srednjo strojno šolo, ni bilo presenečenje, saj »sem ves čas šraufal motorje«. Že v srednji šoli ga je pritegnilo računalniško programiranje in v Gorenju so jim dovolili, da so se s sošolci popoldne v njihovem računalniškem centru učili programiranja.

Leta 1992, sredi študija na ljubljanski strojni fakulteti, je s štirimi kolegi ustanovil podjetje RVS d.o.o. (Računalništvo v strojništvu). Oblikovali so didaktični računalniški program za poučevanje strojnih elementov, ki ga je odkupilo ministrstvo za šolstvo in so ga dolgo časa uporabljali v vseh tehničnih srednjih šolah. S kolegi so se razšli po dveh letih, ker se niso mogli poenotiti glede strategije podjetja. Berločnik je bil kot najmlajši že takrat prepričan, da morajo na tuje trge. Kot zanimivost: za svoj delež je dobil manj, kot je bilo proporcionalno sredstev na računu podjetja.

Njegova starša sta po poklicu ekonomista. Mama je bila zaposlena v Vegradu, oče pa je bil direktor rudarsko-energetskega kombinata v Velenju, ki je združeval energetske družbe v Šaleški dolini, nato pa predsednik uprave Velenjske banke. Vendar to ni bilo odločujoče, da se je po končani strojni fakulteti odločil še za MBA študij ekonomije v Radovljici. Po prvih podjetniških izkušnjah je namreč ugotovil, da potrebuje tudi ekonomsko znanje. Po končanem

študiju se je kot projektni vodja za sanacijo podjetij zaposlil na takratnem Skladu za razvoj, vendar je kmalu spoznal, da je premlad, da bi se izgubil v birokratskem mlinu. Na Skladu za razvoj se je tudi prvič srečal z Bogdanom Topičem, ki ga je v začetku lanskega leta zamenjal na mestu predsednika uprave Istrabenza.

V medvoški Donit Tesnit je leta 1998 prišel kot svetovalec uprave in zgolj temu, da so tik pred zdajci ustavili enega od razvojnih projektov (izdelovanje azbestnih plošč), se lahko zahvali, da ga pot ni zanesla v tujino, saj si je v Šanghaju že iskal stanovanje. Toda leta 2000 so se takratni lastniki odločili, da bodo družbo, ki je tonila v poslovne težave, prodali. Začeli so iskati strateškega partnerja, a jim ga v letu dni ni uspelo najti. Zato so se trije menedžerji, med njimi tudi Berložnik, odločili tvegati z menedžerskim odkupom. Po njegovih besedah jim je uspelo tudi ali zlasti zato, ker je bila njihova zadolženost vzdržna in ker so odkup financirali z lastnimi prihranki in ne le posojili. »Bistvo tega menedžerskega odkupa pa je bilo, da je bila družba po šestih letih, ko smo jo prodali, večja, bolj učinkovita in je poslovala z večjim dobičkom.«

V teh dneh je mogoče na njegov račun na spletnih forumih prebrati očitek, da je soodgovoren za domnevno oškodovanje malih delničarjev pri iztisu iz lastništva po prenikni ceni. »Ne želim bežati pred odgovornostjo. Toda iztisnitev je izpeljal finančni sklad DBG po tem, ko smo mu menedžerji prodali svoj delež.« In kje vidi glavne napake slovenskih menedžerskih odkupov? »Predvsem menedžerji niso pravilno ocenili tveganj obrestnih mer, gospodarske krize, padca dobička ali denarnega toka... Če se pogovarjamo o nekajdesetmilijonskem odkupu, ga noben Slovenec ne more izpeljati. Odvisno je sicer, koliko je prevzemna tarča zadolžena, toda po moji oceni morajo menedžerji imeti vsaj 40 do 50 odstotkov lastnih sredstev.«

Leta 2008, ko je finančni sklad DBG Donit Tesnit prodal slovenskima investitorjema Marku Moharju in Matjažu Satlerju, si je Berložnik vzel leto dni premora in se zaposlil v svojem podjetju Berli, d. o. o. Kmalu po zadnjih volitvah je začel dobivati ponudbe za članstva v nadzornih svetih in upravah podjetij. Najprej so ga prosili, če bi se vključil v sanacijo Elana, ponudbo je zavrnil, a pristal, da bo član nadzornega sveta. Kmalu zatem je od Kapitalske družbe dobil ponudbo za članstvo v nadzornem svetu Petrola. »Verjetno je bil za marsikoga šok, ko sem odgovoril, da bom premislil, saj take ponudbe drugi običajno takoj sprejmejo. Sam sem želel najprej vedeti, kake načrte imajo lastniki s Petrolom.«

Če bi družina nasprotovala, ne bi sprejel

V letu 2009 se je začela agonija Istrabenza, ki mu je nad glavo visel stečaj. Petrol je kot tretjinski lastnik Berložnika pooblastil, da se v njegovem imenu vključi v pogajanja z bankami upnicami in drugimi lastniki. V začetku lanskega leta, po uspešnem dogovoru z

bankami o prisilni poravnavi, ga je nadzorni svet koprškega finančnega holdinga imenoval za predsednika uprave. »Po vseh analizah sem ugotovil, da Istrabenz ni zrel za stečaj in da se ga kljub drugačnim mnenjem nekaterih ministrov, profesorjev in medijev splača reševati. Ko se je ponudila priložnost, da to dokazem, sem ponudbo vzel kot izziv.«

Zlasti bankirji mu priznavajo uspešno vodenje Istrabenza skozi postopke prisilne poravnave. Konec lanskega leta mu je namreč uspelo za Drogo Kolinsko iztržiti 382 milijonov evrov, s čimer se je dolg Istrabenza prepolovil. To je bila ena največjih transakcij v zadnjem desetletju. »Pri vsaki prodaji moraš imeti tudi srečo, ne samo znanje,« skromno odgovarja Berložnik. Po njegovi oceni je lahko prihodnost Istrabenza samo v dveh divizijah, turizmu in energetiki, pri čemer je treba dobro premisliti, kako v bodoče upravljati turistične zmogljivosti, če ne celo turistično divizijo prodati. Ne strinja se z ocenami, da je Istrabenz pokopal menedžerski odkup, pač pa poskus prevzema Petrola kot večje družbe in po bistveno previsokih, nerealnih cenah.

Kot kandidat za vodenje Petrola se je prvič pojavil junija 2009, vendar je ponudbo nadzornega sveta takrat zavrnil. »V tistem času mi še ni bil izziv, morda tudi še sam pri sebi nisem bil pripravljen na tako veliko odgovornost.« In kaj se je v dveh letih spremenilo? »Veliko. Ko sem bil v Donitu Tesnitu, smo imeli jasno strategijo in cilje ter večinskega lastnika. Ker smo bili izvozno usmerjeno podjetje, nisem poznal delovanja slovenskega gospodarstva. Predvsem pa nisem poznal delovanja velikih gospodarskih sistemov, v katerih se križajo različni interesi. V Istrabenzu sem najprej kot prokurist in kasneje kot predsednik uprave pridobil tudi te izkušnje in ugotovil, da je mogoče usklajevati različne interese. Brez sprejemanja kompromisov ne gre, vendar ne v škodo ekonomske logike in ne za vsako ceno. Pred očmi imam vedno, kaj je cilj družbe.«

Ob imenovanju na vrh Petrola se samo po sebi postavlja vprašanje, kdo so njegovi politični botri, saj je politika vedno želela imeti nadzor nad Petrolom. Zagotavlja, da se je za vodenje Petrola dogovarjal izključno s člani nadzornega sveta. Berložnika ni mogoče uvrstiti v nobeno gospodarsko-politično omrežje. Še največkrat ga uvrščajo ob bok predsedniku uprave Kada Borutu Jamniku in predsedniku uprave Mercatorja Žigi Debeljaku, ker v Sloveniji pač brez tega ne gre. Je član razvpitega združenja mladih menedžerjev Yes, vendar ne aktivni. »V Yesu so različni ljudje različnih nazorov in poklicev, ki večnoma med seboj le izmenjujejo izkušnje. Spoznal sem veliko ljudi, a z nobenim od članov nisem sklenil nobenega posla.«

Za razliko od mnogih menedžerjev, ki že v prvem mesecu po prevzemu funkcije polnijo časopisne strani, Berložnik ne želi govoriti o svojih načrtih v Petrolu, dokler se ne bo temeljito poglobil v poslovanje. Poudarja zgolj, da mora Petrol postati energetska družba v pravem pomenu besede, tudi z iskanjem sinergij z Istrabenzom, ki ima močno energetske

divizijo. In da mora Petrol postati bolj dobičkonosna družba. Največja neznanka mu je, ali je Petrol res tako prepreden z različnimi politično-interesnimi skupinami, kot se govori. Glede na to lahko predvidevamo, da se bo še posebej posvetil možnim konfliktom interesov pri poslih, ki jih vsak dan sklepa Petrol.

Kot njegovo prednost omenjajo finančno neodvisnost, ki si jo je zagotovil ob prodaji deleža v Donitu Tesnitu. »Če je finančna neodvisnost, da lahko sprejem odločitev, da prihodnjih pet let ne bom delal, potem lahko rečem, da sem finančno neodvisen, vendar tudi zato, ker ne zapravljam veliko. Vse je v osebnosti človeka. Nič ti ne pomaga, da si finančno neodvisen, če meniš, da moraš v času opravljanja menedžerske funkcije zaslužiti več kot zgolj plačo. Menedžer mora delati v dobro družbe, če ni zadovoljen s plačo, pa mora dati odpoved.«

Sam za razliko od svojega predhodnika ne namerava kopiciti funkcij, »ker je vodenje Petrola preveč odgovorna naloga«. A kot zaprisežen športnik se teku, plavanju, smučanju in kolesarjenju ne bo odrekel. Družina in zasebnost mu pomenita največ. »Če bi družina nasprotovala temu, da prevzamem vodenje Petrola, izziva zagotovo ne bi sprejel.«