



pogovor Toni Balazič predsednik uprave Žita

# Žito bo preučilo tarče v tujini

**Sebastjan Morozov**

**Ljubljana** – Po dobrem mesecu dni, odkar je Toni Balazič zasedel mesto predsednika uprave Žita, vodenja družbe svojega predhodnika neposredno ne komentira. Iz Balazičevih izjav pa je mogoče posredno razbrati nekatere vprašljive poteze bivšega vodstva Žita, zaradi katerih je Žito v slabšem položaju na trgu, kot bi lahko bilo.

**Zakaj ste se odločili, da zapustite Skupino Pivovarna Laško? Ste morda spoznali, da se vam v Fructalu računi ne bodo izšli?**

Ko sem v letu 2007 prišel na čelo Fructala, je bil moj osnovni cilj sanacija družbe. V tistem času je imel Fructal veliko izgubo iz leta 2006, tržni delež se je zmanjševal. Verjel sem, da je Fructal ena tistih slovenskih blagovnih znamk, ki lahko več kot preživi. In to smo z ekipo v treh letih dokazali. Ob mojem prihodu je bila EBITDA-marža (razmerje med dobičkom pred obrestmi, davki in amortizacijo ter prihodki iz poslovanja, op. p.) pod tremi odstotki, ko sem iz Fructala odšel, pa blizu enajstih odstotkov. Izboljšali smo tudi položaj podjetja na trgu, saj nam je uspelo pomembno povečati tržne deleže. Osnovni cilj, zaradi katerega sem se pridružil Fructalu, pa je tudi dosežen.

Fructal sem zapustil, ker sem človek izzivov. Žito ima sicer tradicijo in soliden tržni položaj. Po drugi strani se s kompleksnostjo proizvodnega in izdelčnega asortimana srečuje z vrsto izzivov. Na razpis sem se prijavil na povabilo kadrovske agencije Hill International.

**Pri imenovanju novega predsednika uprave Žita se je v zakulisju odvijala ostra bitka. Predvsem je na razne načine lobiral Iztok Bričl, ki je do vašega prihoda vodil Žito. Da so bile v ozadju raznovrstne spletke, je razvidno tudi iz nepreklicne odstopne izjave nadzornika Marka Notarja. Zakaj vam niso podelili mandata za sestavo uprave?**

Pri mojem imenovanju je bila dilema, ali bom kot predsednik uprave, ki je imel podporo pri vseh članih nadzornega sveta, imel tudi mandat za sestavo uprave. Ena od idej je bila namreč, da se prenovi celotna uprava, druga

pa, da se ohrani kontinuiteta. Zavzel sem se za slednji predlog. Težko je namreč zamenjati celotno najvišjo menedžersko ekipo v času recesije, ko je potrebno dobro poznavanje podjetja, na trgu pa se moraš hitro odzvati. Sčasoma bomo s »starimi« člani uprave ugotovili, ali lahko delujemo skupaj. Nadzorni svet je ob mojem imenovanju sprejel sklep, da lahko v 12 mesecih predlagam zamenjavo članov in spremembo števila članov uprave. Ocenjujem, da je takšna odločitev najbolj koristna za Žito in njegove delničarje.

**Kakšno dediščino ste prevzeli od vašega predhodnika Bričla?**

Zagotovo sem prevzel urejeno podjetje, ki posluje solidno. Žito je v zadnjih letih izboljšalo kazalnike poslovanja predvsem na račun stroškov. Če pogledamo nekatere kazalnike skozi leta, pa lahko ugotovimo, da ima Žito še veliko rezerv. Na primer, povprečna EBITDA-marža v zadnjih petih letih je znašala dobrih osem odstotkov, kar je glede na primerljiva podjetja v Evropi še vedno premalo. Zelo hitro bomo morali povečati to maržo krepko nad deset odstotkov. Dodana vrednost na zaposlenega se je skozi leta sicer pomembno izboljševala, vendar je še vedno pod povprečjem slovenske prehranske industrije, ki znaša okoli 32.000 evrov, medtem ko v Žitu znaša manj kot 30.000 evrov. Največji podatek pa bomo morali nameniti tr-

ženju. Žito je v zadnjih letih, kljub kakovostnim izdelkom, izgubljal tržni položaj. Zato bomo morali preučiti, katere so tiste prodajne skupine in blagovne znamke, ki omogočajo hitrejšo rast in večjo dobičkonosnost. Žito posluje v več kot desetih proizvodnih kategorijah z več kot desetimi blagovnimi znamkami.

**Kaj je razlog, da je v prvem četrtletju letošnjega leta čisti dobiček skupine Žito narasel kar za 254 odstotkov?**

Na večjo dobičkonosnost v prvih treh mesecih letošnjega leta, v primerjavi z enakim obdobjem lani, so vplivali nižji stroški nekaterih surovin, zlasti pšenice, ki predstavlja pomemben del v končni ceni številnih izdelkov. Po drugi strani so se v obravnavanem obdobju za tri odstotke povečali stroški dela,

ki pri peki kruha predstavljajo približno tretjino proizvodnih stroškov. To pomeni, da so vzroki za večjo dobičkonosnost v večji prodaji bolj donosnih vrst kruha, ki je narasla za šest odstotkov, in prodaji čajev, riža ter začimb, ki jih tržimo od lanskega leta.

**Je bil torej nakup blagovnih znamk 1001 Cvet, Maestro in Zlato polje, ki jih je Žito kupilo od Droge Kolinske, preudaren?**

Nakup teh blagovnih znamk je bil smiseln, saj pomembno vplivajo tako na tržni položaj kot dobičkonosnost Žita. S tem nakupom se je Žito sicer oddaljilo korak stran od osnovne dejavnosti. Po drugi strani je Žito prehranski koncern, ki bo čedalje močnejši. Med drugim je njegova ključna primerjalna prednost distribucija. Zato je smiselno, da dodajamo tiste proizvode, ki jih je mogoče učinkovito distribuirati skozi naše kanale.

**Je bila nižja dobičkonosnost v zadnjih dveh letih posledica tega, da je Žito v letu 2008 kupil od 10.000 do 20.000 ton več pšenice, kot je je potreboval, po ceni 200 evrov za tona, ki se je potem zmanjšala skoraj za polovico?**

Zagotovo je bil to pomemben vzvod slabe dobičkonosnosti. Zdaj, ko se pšenica nabavlja po nižji ceni, se je dobičkonosnost normalizirala. Danes stane tona pšenice približno 150 evrov.

**Kako ocenjujete prodajo številnih nepremičnin, ki jih je Žito prodalo v času Bričla?**

V zadnjih nekaj letih je Žito prodal osem večjih in devet manjših nepremičnin (stanovanj in apartmajev). Ocenjujem, da je smotrno, da podjetje proda tiste nepremičnine, ki jih ne potrebuje.

**So bile vse prodane nepremičnine poslovno nepotrebne?**

To je vprašanje strategije. Z mojega vidika je za strategijo Žita izjemno pomembno, da se vzpostavi lastna maloprodajna mesta. Po eni strani se na tak način pridobi maloprodajni kanal, po drugi pa takšna prodajna mesta prispevajo k podobi Žita. Moje odločitve bi bile verjetno drugačne.

Trgovin v središčih mest, kot je bila na primer prodaja večje nepremičnine v središču Maribora, ne bi prodajal niti oddajal.

**Žito že nekaj let načrtuje selitev z ogromnega zemljišča v BTC, ki se razprostira na približno 100.000 kvadratnih metrih. Bo do selitve, s katero se odlaša, sploh prišlo, zlasti zaradi padca cen nepremičnin?**

O Žitu se je v preteklih letih govorilo kot o nepremičnini. Toda Žito ni le parcela v BTC, ampak je to zelo zdravo podjetje. In s tega vidika je selitev smiselna.

**Zakaj?**

Pogovori o selitvi potekajo že več kot sedem let. S procesom selitve bi lahko povečali stroškovno učinkovitost, hkrati pa bi pridobljena sredstva od kupnine lahko porabili za razvoj podjetja.

**Kam bi Žito lahko preselilo proizvodnjo iz Ljubljane?**

Na voljo je več možnosti: ali nakup nove lokacije ali pa selitev po delih na več obstoječih proizvodnih lokacij zunaj Ljubljane. O tem še razpravljamo. Cilj, ki smo si ga zastavili, je, da do zgodnje jeseni pripravimo jasno strategijo Žita, v kateri bomo podrobno opredelili tudi razvoj in aktivnosti glede selitve.

**Kaj se bo zgodilo z nepremičnino? Bi jo prodali, kupnino pa razdelili med lastnike?**

Cene na trgu nepremičnin trenutno niso ugodne.

**Ali je potem mogoče, da bi Žito še nekaj časa ohranil proizvodnjo v Ljubljani?**

S strateškega vidika, z reorganizacijami posameznih proizvodnih lokacij, ki jih je v Sloveniji več kot deset, bo moral Žito povečati svojo stroškovno učinkovitost. Zato na proces ni smiselno gledati le z vidika selitve ene nepremičnine, temveč z vidika optimizacije vseh proizvodnih lokacij, ki jih ima Žito v Sloveniji.

**Kaj bi storili s kupnino, ki bi jo pridobili od prodaje nepremičnine?**

To je težko napovedati. Pripravili bomo takšno strategijo, ki bo lastnike

prepričala, da bi lahko del kupnine namenili za razvoj Žita. To je zelo pomembno, saj Žito lahko postane večji slovenski prehranski koncern, hkrati pa v določenih prodajnih segmentih tudi veliko pomembnejši igralec v regiji. V tem primeru bi lahko

lastniki maksimizirali dolgoročno vrednost podjetja.

**Bi lahko Žito v primeru svežih sredstev prevzel kakšno podjetje, bodisi v Sloveniji bodisi v državah nekdanje Jugoslavije?**

Eno in drugo. Na trgu niso možne visoke stopnje organske rasti. Zato bo treba preučiti vse oblike sodelovanja. V Sloveniji obstajajo lepe priložnosti za sodelovanje med posameznimi prehranskimi podjetji na področju, kjer deluje Žito. Preučiti moramo tudi, ali obstajajo tarče v tujini. Pri oblikovanju strategije bomo preučili celotno regijo. Zagotovo bi denar od prodaje nepremičnine porabili za kakšen prevzem.

**Ali so oživele ideje o povezovanju pekarskih podjetij v Sloveniji? Pred leti je Žito poskušal prevzeti Mlinotest, vendar mu je prevzem spodletel.**

Žito je pred leti izkazal interes za nakup Mlinotesta, v katerem ima 25-odstotni lastniški delež. Interes za večje sodelovanje obstaja. V slovenski prehranski industriji deluje preveč podjetij, hkrati pa obstaja prevelika razpršenost. S povezovanjem in oblikovanjem večjih podjetij bi lahko pomembno izboljšali dobičkonosnost in povečali kapitalsko moč. Na tak način bi pridobili možnosti za rast zunaj Slovenije. Pri tem je treba oblikovati takšno strategijo, ki bo koristna za vse lastnike.

**Iz bilance stanja je razvidno, da je imela skupina Žito konec marca manj kot 50 odstotkov dolžniškega kapitala. To pomeni, da bi se lahko še zadolževala, hkrati pa ima tudi precej bilančnega dobička. Bi bili pripravljeni financirati katerega od vaših lastnikov, na primer KD Group, ki obvladuje približno četrtinski delež Žita, podobno kot je Fructal pod vašo taktirko konec leta 2008 za reševanje Šrotovega imperija porabil osem milijonov evrov,**

**kar je predstavljalo ustvarjeni dobiček v dveh letih?**

Teh dveh primerov ni smiselno primerjati. Skupina Pivovarna Laško je koncern, v katerem ima vsako podjetje jasnega lastnika. Pivovarna Laško je več kot 90-odstotna lastnica Fructala. V Žito sem prišel, da se bom ukvarjal z razvojem in njegovo novo strategijo.

**Zakaj je Fructal Pivovarni Laško posodil denar, je bil to ukaz Boška Šrota?**

Šlo je z koncernsko odločitve obvladujoče družbe, ki je temeljila na branjenju lastniškega deleža v Mercatorju. To je mogoče potrditi z mnogimi dokazi, ki so bili že večkrat predstavljeni. Zadolžitev skupine Pivovarna Laško je bila v tistem času tako kot danes visoka. Posledično je bil cilj prodaje Mercatorja zniževanje zadolženosti. Da bi si zagotovili dovolj časa, da bi našli primerne kupca za Mercator, je koncern potreboval likvidna sredstva. Ko sem zapustil Fructal, je bil ta v boljšem položaju na trgu kot v trenutku, ko sem prevzel njegovo vodenje. Dobiček iz poslovanja je bil višji in kar je najpomembnejše, podjetja nismo prezadolžili. Ko sem odhajal iz Fructala, pa je bila njegova zadolženost približno na enaki ravni kot ob mojem prihodu.

**Mali delničarji Žita so za skorajšnjo skupščino podali nasprotni predlog za izplačilo višjih dividend. Ta naj bi znašala 12 evrov za delnico, kar je skoraj štirikrat več od predloga uprave.**

Predlog, da se za dividende nameni 3,05 evra za delnico, ki je usklajen med upravo in nadzornim svetom, je bolj primeren od nasprotnega predloga. Predlog uprave in nadzornega sveta namreč omogoča več kot soliden dividendni donos glede na primerljive delniške družbe v Sloveniji. Na tak način ohranjamo osnovno motivacijo delničarjev Žita. Ocenjujem, da je bolj primerno, da se del bilančnega dobička iz lanskega leta prenese v prihodnje leto, da se v tem času oblikuje strategija in da se ti dobički uporabijo za razvoj podjetja, ne pa da se zdaj izplačujejo izjemno visoke dividende.



Ocenjujem, da je primerno, da se del bilančnega dobička iz lanskega leta prenese v prihodnje leto, da se v tem času oblikuje strategija in da se ti dobički uporabijo za razvoj podjetja, ne pa da se zdaj izplačujejo izjemno visoke dividende.



»Za zniževanje vseh stroškov se je v preteklosti delalo, dejstvo pa je, da so celotni stroški nižji predvsem na račun zmanjševanja števila zaposlenih, kar je posledica pripojitev podjetij in optimizacije poslovanja, predvsem na področju centralizacije skupnih služb. Kljub temu da je Žito zmanjšalo število zaposlenih z dva tisoč delavcev, kolikor jih je zaposloval pred nekaj leti, na 1400 delavcev, predstavlja strošek dela v prihodkih še vedno okoli 25 odstotkov. To je več, kot znašajo stroški dela v primerljivih podjetjih v tujini. Tudi strošek storitev je previsok glede na z njimi povezane prihodke. Prepričan sem tudi, da je mogoče zmanjšati stroške nabavljenega materiala in surovin,« odgovarja Toni Balazič na vprašanje, čemu se je v Žitu v preteklosti posvečalo premalo pozornosti.