



Bolje pripravljeni, a tveganja ostajajo

Andraž Sodja, Foto: Andraž Sodja

Izvršni direktor Družbe za upravljanje terjatev bank Imre Balogh odkrito o izzivih pri prestrukturiranju podjetij in pripravljenosti Slovenije na morebitne nove pretrese na finančnem in gospodarskem področju.

Glavni izvršni direktor, Madžar Imre Balogh, ki je vodenje DUTB prevzel oktobra 2016, je izkušen finančnik, ki je v letih 2013-2015 opravljal funkcijo predsednika posebne uprave v urejenem prenehanju mariborske Probanke. Pred tem je bil svetovalec in član strateškega odbora nadzornega sveta na banki First Ukrainian International Bank v Kijevu, izvršni finančni direktor in glavni direktor področja tveganj na madžarski MKB Bank ter predsednik oziroma član uprav vrste bank in finančnih inštitucij v vzhodni Evropi.

Kako ocenjujete delo DUTB po prvih 5 letih delovanja?

Moja naloga ni, da ocenjujem, ampak da pogledam, kako drugi ocenjujejo naše delo. Pa pri tem ne mislim medijev v Sloveniji. DUTB je po petih letih obstoja in štirih letih delovanja postala vzorčen model v korporativnem upravljanju nedonosnega premoženja, primer dobre prakse oz. načrt, kako voditi družbo za krizno upravljanje in reševanje problemov v bančnem sistemu, okuženem z visokim odstotkom slabih posojil. Skupaj z najuglednejšimi evropskimi slabimi bankami smo vključeni v pogovore, kako oblikovati model evropske družbe za upravljanje nedonosnih terjatev. Evropski regulatorji pa tudi IMF se redno obračajo na nas za nasvete.

Naši rezultati so zelo dobri. Do konca leta 2017 smo prodali oz. unovčili 65 % naših sredstev, kar je bistveno nad pričakovanji celo po mednarodnih standardih. Je mnogo nad zakonsko predpisano mejo 10 % na leto, v zadnjih treh letih so številke presegle celo 20 % na leto. V 2017 smo spet postali dobičkonosna družba. Uspelo nam je zmanjšati operativne stroške, izboljšati dobičkonosnost prodaje in znatno zmanjšati naš največji glavobol, stroške financiranja, ki so bili drastično večji od tistih bolj izpostavljenih stroškov delovanja. Na vrhuncu so bili stroški financiranja več kot desetkrat višji od naših domnevno visokih stroškov dela. Te stroške smo zmanjšali na manj kot 20 % prvotne vrednosti, s fleksibilnim pristopom prodaje in dinamičnim delovanjem na trgu smo uspeli doseči ugodne pogoje financiranja. Kar zadeva kakovost in stabilnost poslovanja, smo dosegli stopnjo, ko nismo le presegli nekaterih pomanjkljivosti, temveč smo izpopolnili vse notranje procese. Delujemo transparentno in smo edino slovensko podjetje z najvišjo mednarodno protikorupcijsko oceno - certifikatom Ethic Intelligence.

»Do konca 2017 smo prodali oziroma unovčili 65 % naših sredstev, kar je bistveno nad pričakovanji celo po mednarodnih standardih.«

Torej bi primer slovenske DUTB lahko postal vzorčen primer reševanja problema slabih posojil?

Zagotovo. Pred kratkim smo na povabilo centralne banke bili na Cipru. Glede na to, da se tam borijo s še večjim obsegom nedonosnega premoženja, kot se je Slovenija v 2013, so bili zelo željni informacij o konceptu in naših operativnih postopkih. Po absolutni velikosti sodi DUTB med srednje velika podjetja za upravljanje nedonosnega premoženja, po relativni velikosti glede na slovensko gospodarstvo pa smo med največjimi, če ne največje. Leta 2013, če seštejemo vsa sredstva, prenesena na DUTB, smo obvladovali 25 % vseh posojil domačim podjetjem, kar je predstavljalo 16 % BDP-ja Slovenije. Dolžniki DUTB so po naših ocenah proizvedli najmanj 10-15 % BDP-ja in zaposlovali približno enak odstotek vseh zaposlenih, kar je zelo konzervativna ocena. Kakšne bi bile posledice za Slovenijo, če bi naše delo slabo opravili, si lahko samo predstavljamo. Dejstvo, da Slovenija deluje, je neposreden dokaz, da smo delo dobro opravili. Reciklirali smo 2/3 naših sredstev v normalno gospodarstvo. Ta sredstva so bila slabo ali negospodarno uporabljena, z nizko produktivnostjo. Naš vpliv ni neposredno merljiv, ampak je očiten.

Kateri so bili najbolj uspešni primeri prestrukturiranja?

Na to vprašanje je težko odgovoriti. Nismo samo prodajali podjetij, ampak so v našem portfelju podjetja, ki so bila prestrukturirana in delujejo bolje, bolj učinkovito in so na poti med uspešna podjetja. Če merimo izboljšanje delovanja, potem je celotna slika boljša. DUTB ima izpostavljenost le še do dobre tretjine prvotnih dolžnikov, ki so bili podvrženi ustreznemu prestrukturiranju. Gre bodisi za primere, ki smo jih pripeljali do točke, ko jih sami nismo mogli razvijati naprej, zato smo jih prodali investitorjem, ki jih bodo peljali naprej, ki bodo pripeljali svež kapital, bodisi so bili popolnoma refinancirani s strani bank. Naš portfelj še vedno vključuje številna podjetja, ki so bila prestrukturirana in zdaj delujejo bolje, bolj učinkovito in se spet uvrščajo med t. i. zdrava podjetja.

V katerih podjetjih je bilo prestrukturiranje uspešno?

Tak primer je Cimos. Prodaja lastniškega dela na prvi in drugi pogled ni z vidika prihodkov prinesla praktično ničesar. A ko pogledamo širšo sliko, s perspektive države, podjetja in DUTB, je bila dober korak. Cimosove stranke so povedale, da čeprav zaznavajo temeljne operativne izboljšave v Cimosu, ne bodo izdajale novih naročil, če podjetje ne bo imelo strokovnega zasebnega lastnika in stabilno finančno strukturo. Po najslabšem scenariju bi podjetje lahko šlo v stečaj, izgubili bi lahko do 4.000 delovnih mest, velik izvozni potencial in industrijsko kulturo, na koncu pa bi morda denar dobili nazaj le s prodajo sredstev po nizki ceni.

Italijanski kupec je namesto tega v podjetje vložil 35 milijonov evrov svežega kapitala. Naša naloga je bila zagotoviti pogodbene pogoje, v skladu s katerimi bodo

sredstva ostala v podjetju in to smo storili. Italijani so prevzeli veliko tveganje, saj morajo delovati kot odgovoren lastnik. DUTB bi težko vložila takšen obseg sredstev. V posameznih primerih lahko to storimo, a počez to ne gre, saj smo državno podjetje. Vse, kar počnemo, lahko obremeni proračun, hkrati pa smo podrejeni strogemu nadzoru s strani državnih organov in Bruslja z vidika dodeljevanja državnih pomoči. Podjetjem ne moremo zagotavljati zadostnih sredstev, ko dosežejo nivo, ko potrebujejo svež denar, a še niso kreditno sposobna. Gre za 2- do 3-letno obdobje, ki ga morajo premostiti. Zato potrebujemo zasebne investitorje, ki lahko zagotovijo dokapitalizacijo, svež kapital in/ali možnost bančnega posojila. Pridobivanje investitorjev je del naše naloge, ki je pogosto narobe razumljena.

Kako uspešno je bilo prestrukturiranje Cimosa, bo pokazal čas. Podjetje je spet dobičkonosno, dobivajo nova naročila, prodaja se dviguje, potrebno je bilo bistveno manjše odpuščanje od predvidenega. Prestrukturiranje je bilo bistveno manj boleče, kot če bi spodletelo. Tudi ugled Cimosa v mednarodnem prostoru se je izboljšal.



Katera prestrukturiranja so bila najtežja?

Mislím, da ravno Cimos. Težko opišem, koliko različnih interesov se je vmešavalo, pri čemer smo morali delovati dosledno, ne glede na bombe, ki so nam redno pokale pod nogami. Manj zapleten, a vseeno težak je bil primer Alpine. Treba je bilo speljati reorganizacijo in prestrukturiranje v razmerah, ko je podjetje z naskokom eno od najpomembnejših v dolini in lahko si predstavljate, kako je, ko se je treba soočiti z vrsto predstavnikov lokalne skupnosti. Vendar smo našli skupne rešitve in Alpina se ravno tako razvija v zgodbo o uspehu.

Je bilo težko vzpostaviti zaupanje?

Neverjetno težko. V splošnem so pristopi k prestrukturiranju različni. Najprej je tradicionalen, ki težave pometa pod preprogo in ublaži bolečino na kratek rok, a je hkrati pot v dolgotrajno umiranje podjetja. Drugi je oster in drastičen, ki reže in zdravi in je težje

»DUTB ima izpostavljenost le še do dobre tretjine prvotnih dolžnikov, ki so bili podvrženi ustreznemu prestrukturiranju.«

»Delujemo transparentno in smo edino slovensko podjetje z najvišjo mednarodno protikorupcijsko oceno.«

sprejemljiv s socialnega in političnega vidika. Primeri uspešnih zgodb so Thermana Laško, Kovinoplastika, ki se je dobro prodala, skupina Avtotehna, kjer je bilo prestrukturiranje zelo zapleteno, a uspešno. Posamezna podjetja so postala tako uspešna, da jih sedaj ne prodajamo, ampak jih banke želijo refinancirati. Podjetje Koto, recimo, je bilo že na robu bankrota, a so ga zdaj banke refinancirale.

So vas zakonski okvirji pri reorganizaciji ovirali?

Zakonodaja postavlja zakonske okvirje na način, da je DUTB tržno naravnana družba in da politika nima vpliva na poslovne odločitve, seveda pa je vsak okvir učinkovit toliko, kot se ga upošteva. Moram reči, da se resni igralci praviloma ravna v skladu s pravili igre, kar je dokaj presenetljivo za podjetje v 100 % državni lasti. Seveda je potrebno kar nekaj prilagajanja in spretnega krmarjenja v velikokrat nemirnih vodah, a ladja uspešno pluje.

Je Slovenija sedaj bolj pripravljena na morebitno novo gospodarsko krizo?

Mislim, da je. Zasebni sektor je zelo močan in odporen ter zelo vpet v mednarodno poslovanje, zaradi česar je občutljiv. A je do sedaj pokazal, da se zna odzivati na krizne situacije. To, se mi zdi, se je skozi krizo celo okrepilo. Za podjetja v državni lasti se je stanje izboljšalo, a je še prostor za izboljšanje učinkovitosti. Popravili so se na področju upravljanja, zaposlujejo boljše menedžerje, a še vedno obstaja tveganje. Največja razlika je v bankah, ki so veliko bolj previdne in odgovorne kot pred krizo, v kateri so se zelo opekale. Pokazalo se je, da na finančnem področju ni majhnih držav, saj je kazalo, da bo mala Slovenija zatresla evroobmočje, posledično se je zelo zaostrišla regulativa.

Pomanjkanje vidim le na področju investiranja. Vsa rast v preteklem desetletju se je zgodila na račun neizkoriščenih kapacitet. Številna podjetja kažejo posledice slabega upravljanja in potrebujejo investicije. Številna so ranljiva, ker so na meji. Ogrozi jih lahko rast obrestnih mer, padec gospodarske rasti; in takšna podjetja so bolj ogrožena kot kapitalsko zdrava. To je po moji oceni najšibkejši člen. Ni bilo dovolj kapitalskih injekcij v kapitalski sektor za hitrejšo zmanjšanje zadolžitve, zato se ne dvigne bančno posojanje. Prišlo bo naslednje obdobje upada, ne vemo kdaj, ampak zagotovo bo. Nemogoče je, da bi to obdobje nizkih obrestnih mer ostalo. Če se bo to zgodilo, bodo slabo razdolžena podjetja ogrožena, ker se jim bodo stroški povečali, istočasno kot jim bodo upadli prihodki.

Ali se kažejo novi baloni, ki bi lahko povzročili novo gospodarsko krizo?

Trenutno jih ne vidim, mogoče obstajajo. Večino kriz povzročijo običajna gospodarska nihanja. Kriza iz leta 2008 je bila posebna, saj je pred tem prišlo do ekstremnega in lahkomišelnega porasta posojil, posledice so bile težke. Če ni balona, je tudi padec

blažji. Prišli bodo tudi trši padci, ampak tako trdih za zdaj ni na vidiku.

Kakšno nevarnost predstavljajo kriptovalute?

Neregulirani finančni instrumenti so zelo privlačni, ker niso pod nadzorom birokratov in prinašajo visoke kratkoročne donose. Večina, ki vlaga v takšne sisteme, pozablja, da drevesa ne rastejo do neba. Veliko tovrstnih sistemov tudi zelo spominja na klasične piramidne sheme. Do sedaj je kriptofinančni sistem premajhen, da bi lahko povzročil večje pretrese. Zdi se, da so regulatorji postali pozorni dovolj zgodaj, da ne bo prišlo do pretresa, kot ga je povzročil nereguliran trg posojil.

Bo vedno obstajala potreba po instituciji kot je DUTB?

Upam, da ne. V vsakem padcu se pokaže potreba po instituciji, ki upravlja podjetja v težavah, saj so banke sposobne to upravljati le v omejenem obsegu. To je povsem v nasprotju z njihovo kulturo. Osnova bančništva je še vedno odnos in zaupanje, tega pa ni lahko vzpostaviti. Banke so mnogo previdnejše, delujejo po strogih operativnih postopkih, licenciranje je močno zaostreno.

Kako nevaren je morebiten nov nepremičninski balon?

V nepremičninah vedno prihaja do rasti in padcev, razen na izjemnih lokacijah. Ključno je, da investicije ne temeljijo le na kreditih. Osnova je, da ne posojaš denarja nekomu, ki ga ne more vrniti.

Ali so še vedno slaba posojila v slovenskih bankah?

So. Nekje 5-6 % so nedonosna posojila, potem pa so tu še nedonosne izpostavljenosti, ki upoštevajo tudi potencialno nedonosna sredstva, ki so v prestrukturiranju. Razmerje med obema je v Sloveniji višje kot v drugih državah. Še vedno govorimo o nekaj milijardah tveganih posojil, niso sicer več v bančnih statistikah, a obstajajo. Veliko jih nikoli ne bo poplačanih iz sredstev dolžnikov, potem je treba izkoristiti materialna sredstva v ozadju, ki jih bo kupil nekdo tretji in jih bolje izkoristil. Tu imamo veliko primerov dobre prakse. Tudi znotraj DUTB, kjer imamo veliko opuščanih ali novih projektov, ki so šli v roke bolj upravljanih podjetij ali povsem novih, bolj perspektivnih. Pogosto gre za projekte v bližini prometnic, ki so zelo privlačni.

Kakšni so cilji DUTB v prihodnjih petih letih?

Zapreti vrata. To pomeni najbolje izkoristiti sredstva, ki jih imamo. Veliko primerov bomo lahko pripeljali do uspešnih zaključkov, v našem portfelju je bilo pol podjetij, ki jih je bilo mogoče prestrukturirati. Veliko teh je že izven DUTB. Še vedno pa imamo podjetja, ki so na pravi poti, a ne še na samostojni. Na področju nepremičnin bomo proaktivni, torej ne bomo le prodajali, ampak tudi iskali možnosti za razvoj naše lastnine z iskanjem vlagateljev. ^{gg}



»Podjetja lahko izboljšajo svojo pripravljenost z izboljšanjem upravljanja, večjim poudarkom na operativni učinkovitosti in zmanjšanjem zadolževanja ter povečanjem lastniškega kapitala.«