



TRIBUNA

Bogomir Kovač vs. Goran Novkovič

Tuš zadruga? Zakaj. In kdo še?



DR. BOGOMIR KOVAČ

PROFESOR EKONOMIJE,
PODPISAN POD ANALIZO
PREHODA TUŠA V
POTROŠNIŠKO ZADRUGO

Zgodba o alternativnem poslovnem reševanju družbe Tuš buri duhove. Upravičeno. V njej se je nabralo toliko simbolnega kapitala in neznosne lahkotnosti razprav, da potrebuje streznitev.

Družba Tuš je najprej velik poslovni projekt enega poslovno najprodornejših podjetnikov v novi državi. Simbolizira njeno podjetniško uspešnost. Tuš je hkrati simbol moči in zablod kreditne ekonomije, neskončne vplivnosti finančnega sektorja, bank, ki krojijo naše usode. Poslovni razvoj z visokim dolgom ga je pokopal, kot mnoge druge, tudi državo. In na koncu je tu možni razplet s kooperativami, sektorjem, ki je v Sloveniji povsem v ozadju. Tuš kot kooperativa je politična ideja, ki ima tudi nekaj poslovnega smisla. In to velja bolje osvetliti.

Slovenija je kot del Jugoslavije v preteklosti predstavljala primer kooperative na državni ravni. Samoupravna podjetja so bila kooperative in prav zato so vsi od zunaj z zanimanjem opazovali ta eksperiment. Eksperiment je zaradi zablod socialistične ideologije in politike konec osemdesetih propadel in z njim tudi ideja kooperativ, ki imajo v tržnem gospodarstvu razvitih držav trdne temelje, od kmetijstva do industrije, od trgovine do bank.

Zadružništvo je zadnji dve desetletji ostalo omejeno na kmetijski sektor, agroživilsko verigo, pozabljeno in zanemarjeno, zato sta njegova sanacija in razvoj ena od nalog odgovorne državne politike. Obstaja še dodatni razmislek. Leto 2012 so Združeni narodi razglasili za razvojno leto kooperativ, kooperativni modeli so tudi del evropske proti krizne agende. Seveda reči niso enoznačne. V veliki recesiji (2009-2014) so ponekod kooperative ponudile modele prestrukturiranja podjetij in razvoja regij, drugod so same postale problem. Pogosteje rešujemo v zadnjih letih kooperative s klasičnimi tržnimi in finančnimi pristopi, redkejši so primeri, ko prestrukturiranje zasebnih družb rešujemo s kooperativnimi prijemi. In prav to je primer Tuš.

Družba Tuš je v obdobju preventivnega poslovnega in finančnega prestrukturiranja. Preprosto je preveč zadolžena, da bi se lahko normalno razvijala, zato je njena usoda v rokah upnikov, predvsem bank. Obstajajo trije možni scenariji. Prvi, da Tuš uspe in poplača dolgove, drugi, da ga upniki prodajo najboljšemu kupcu, in tretji, da s kooperativnim poslovnim modelom rešuje svojo zadolženost, poslovno prestrukturiranje in razvoj. Zadnje zveni in tudi je precej utopično, toda zdravo zrno realnosti obstaja.

Toda zakaj prav Tuš in čemu kooperativni organizacijski in poslovni model? Izhodiščna ideja je, da s tem dajemo težo sodobnemu kooperativnemu sektorju. Tuš je na vrhu poslovne verige agroživilskega sektorja, z njim je mogoče povezati in morda rešiti dober del slovenske predelovalne industrije, tudi zadružništva, od kmetijskih zadrug do njihovih pretežno tehničnih trgovin. Drugič, družba Tuš lahko hkrati prinese v slovensko okolje

sodobne oblike in pomen kooperativ. Poslovne kooperative so sodoben pojav, ki kombinira tako klasične zadruge kot povsem običajne kapitalske družbe od trgovin do bank. Tako sta urejena tudi Spar in Leclerc pri nas pa Mondragon, REI, Rabobank in drugi v tujini. Tretjič, tako velika družba kot kooperativa Slovenijo vrača na evropski zemljevid kooperativnega sektorja.

Nekakšen Tuš COOP bi združeval tako klasično potrošniško dobaviteljsko zadrugo, predvidoma tujo evropsko kooperativo z znanjem, pa hkrati kapitalske deležnike, ki bi v tem lahko videli predvsem finančni interes. Poslovna kooperativa je torej pogodbeno organizacija, ki združuje dva pola, kooperativnega in kapitalskega. Prvi daje okvir organizacijskega in poslovnega modela, drugi kapital, potreben za poplačilo terjatev družbe in njeno refinanciranje. Poplačilo upnikov, bank in tudi dobaviteljev, po določeni dogovorjeni (tržni) ceni, je pogoj za kakršnokoli oblikovanje, delovanje in poslovanje družbe Tuš, tudi v obliki kooperative.

Kapitalski del je torej kratkoročno predpogoj za nastanek kooperative in ne nasprotno. To pomeni, da s potrošniško dobaviteljsko "zadrugo" ne moremo rešiti Tuša, lahko pa daje kooperativa smer poslovanja in lastniškega preoblikovanja.

Scenarij poslovne kooperative je, da pod njeno streho prebiva več entitet z različnimi interesi in lastninskimi upravičenji. Vstop strateških partnerjev s kapitalskim deležem omogoča zmanjšanje zadolženosti, kooperativni del bi moral stabilizirati prodajo in povezanost domačih nabavnih verig. Novo vodstvo kooperative bi moralo zagotoviti pozitivno poslovanje. Seveda

vse to predpostavlja zaupanje, najprej bank, potem dosedanjega lastnika, pa tudi dobaviteljev, zaposlenih in kupcev, drugačno vodenje in poslovanje družbe, pa tudi dodatna sredstva za normalno finančno poslovanje in razvoj. Obstaja železna logika treh korakov, ki se ji projekt poslovne kooperative ne more izogniti. Najprej določeno poplačilo upnikov, nova vloga dosedanjega lastnika podjetnika Mirka Tuša in pozitivno poslovanje trgovine, verjetno z novim menedžmentom.

Toda ali je to sploh mogoče? Da in ne. Poslovna kooperativa je realna alternativa, če država zagotovi izhodiščno zaupanje potencialnih partnerjev. Potrebuje pa dobro vodenje in srečo, da potencialne partnerje združimo v letu ali dveh. Povezati moramo interese in sposobnosti partnerjev, postaviti organizacijo, menedžersko ekipo. Stečaj je grožnja, kjer vsi največ izgubijo, kooperativa možnost, kjer lahko vsi največ dobijo.

Zgodba Tuš COOP je lahko pomemben znanilec sprememb. Ni lahka rešitev, toda je mogoča. Vsi so v skupnem čolnu, vsak je v oporo drugemu. Prinaša upanje, da je v tej državi mogoče narediti tudi kaj nemogočega. Zaupanje, vredno Shakespearjevega leta.



GORAN NOVKOVIČ

IZVRŠNI DIREKTOR
GOSPODARSKE ZBORNICE
SLOVENIJE

Kabinet predsednika vlade se je neposredno vključil v reševanje enega najbolj klasičnih

novodobnih slovenskih kapitalističnih podjetij, trgovskega podjetja v lasti Mirka Tuša, ki je pogosto krojil vrh lestvic najbogatejših Slovencev. Doslej smo reševali bolj tradicionalna podjetja, ne novodobnih firm. A to ni najbolj zanimivo. Tokrat je hkrati v igri ideja o korporativi, kar je v svetu res znano, vendar pri nas s primesmi potrošniške zadruga in ideologije socialnega podjetništva. Zdi se, da smo najbrž blizu komediji zmešnjav. Upamo lahko, da ne tudi tragediji.

Usoda prezadolženega tretjega živilskega trgovca po velikosti je negotova. Je tik pred preventivnim prestrukturiranjem, po domače na kolenih. A s tem bodo akterji samo kupili čas. Pravo prestrukturiranje šele sledi. Da so razmere zelo težavne, pričajo informacije, da Tuš skriva celo podatke o poslovanju, ki bi morali biti že javni.

Tuš je na razpotju: ali ga bodo banke finančno prestrukturirale ali bo končal v insolventnih postopkih ali pa bi ga preoblikovali kar v zadrugo. Tuš bi po zadnji možnosti lahko postal potrošniška, potrošniško-dobaviteljska ali poslovna kooperativa. A ključno je naslednje. Če Mirko Tuš ni več ekonomski lastnik, torej če se izkaže, da zaradi dolgov kapitala ni več, potem ne sme ostati niti formalni solastnik. Sicer bo zadeva takoj sumljiva.

Mirko Tuš se torej bori za svoj kapitalistični obstoj. Slovenska živilska podjetja pa so že nekaj časa zelo negotova, saj njihova tranzicija, ko gre za dostop do polic, traja že 25 let. Srečevala so se z zelo različnimi kupci, od

številnih socialističnih, razdrobljenih distribucijskih podjetij prek njihovega združevanja pod kapo Mercatorja, vstopa tuje trgovske konkurence na trg, prodora diskontnih trgovcev do prodaje Mercatorja Agrokorju. Ob tem smo bili priče lastniškim spremembam, stečajem, prestrukturiranjem, tajkunskim zgodbam in gospodarskemu kriminalu. Za to panogo je v zadnjih 15 letih izjemno turbulentno obdobje. V takšnih razmerah bi propad Tuša, ki še vedno prodaja precejšnji delež slovenskih izdelkov, povzročil še večjo negotovost. Zato se živilski proizvajalci držijo kot klopi za police, ki jih še imajo. Vprašanje pa je, kakšna je zanje prava rešitev, seveda poleg uspešnega lastnega poslovanja. Je to res združni trgovec?

Zadruga v obliki poslovne kooperative ni neznan v svetu. Vendar pa jo bo zelo težko uresničiti. Ob dobaviteljih, ki pravzaprav nimajo veliko kapitala, bi morali vključiti še druge vlagatelje in tudi kakšno mednarodno finančno ustanovo, denimo EBRD. To bi bil izjemno zahteven podvig. Dodatno zato, ker si ga je težko zamisliti, če bi banke Tuš pred tem prestrukturirale tako, da bi tudi Mirko Tuš ostal solastnik. Kako neki bi upravljali podjetje s takšnimi solastniki. Mirko Tuš je vajen, da o vsem odloča sam. Že banke pri pogajanjih o preventivnem prestrukturiranju Tuša pravijo, da je z njim izjemno težko delati. EBRD deluje po drugačnih, evropskih institucionalnih pravilih. Kopica strateških solastnikov pa po svojih posebnih, tudi dnevnih interesih na policah.

Ob takšnem konglomeratu

zadružnikov si zamislimo, da bi privabili k investiranju še potrošnike. Kar 150.000 do 200.000 potrošnikov! Ali, kot pravi državni sekretar v kabinetu predsednika vlade Tadej Slapnik, kar tretjino vseh članov Tuševega kluba zvestobe. Si predstavljate, da bi Slovenci po vseh oškodovanih malih delničarjev v privatizacijskih zgodbah, pidovskih vragolijah, zgodbi z nakupi delnic Nove KBM res drli še v zadrugo Tuš? V komplot, kot je zgoraj opisan. Še osel gre le enkrat na led. Res pa so šli Slovenci že večkrat.

Res je tudi, da je italijanski Coop lahko zgled kooperative. A ima tradicijo, profesionalni menedžment in kot ideja najbrž ni nastal v kakem političnem kabinetu. Tudi ne na pogorišču kakega Mirka Tuša. Predvsem pa ne na naiven način, kot ga razlaga Tadej Slapnik, ko pravi, da bi potrošniki lahko postali člani poslovne kooperative z neposrednim vplačilom določenega zneska, tudi simboličnega, ali pa bi kar pripadajoči popust ob nakupu trgovskega blaga pretopili v stvarni kapitalski vložek v zadrugi. Kar bi trajalo sedem do deset let! Še najbolj verjeten scenarij bi bil, če bi res v kooperativo kot strateška partnerica z najmočnejšim vložkom vstopila tuja kooperativa, ki bi prinesla znanje upravljanja takšne firme. A to potem najbrž ne bi bila več slovenska kooperativa, mar ne?

Cerarjeva vlada se igra z ognjem. Kako bo ob takšnem konglomeratu, pregovornih političnih apetitih v Sloveniji, sesutem podjetju in še vedno ne čistih računih in netransparenčnosti Tuša zagotovila in zajamčila konkurenčno

upravljanje zadruga? Kdo bo jamčil slovenskim davkoplačevalcem, da ta zadruga kot izrazito politični projekt ne bo spet vreča brez dna, kot so številni slovenski bolniki v last države, pa jih je že večkrat reševala? Ni namreč res, da bi država s političnim projektom tako reševala edinega slovenskega trgovca. Reševala bi enega od petih največjih zasebnih živilskih trgovcev. Zato je to še posebej inovativen pristop, ki se zna zelo klavirno končati. Že v primeru Mercatorja so isti iniciatorji sprožili iniciativo o zadrugi, a kupnine niso pokazali nikoli.

Morda zna na to odgovoriti državni sekretar Tadej Slapnik, če ga vprašate, ali si je pripravljen izposoditi nekaj deset ali sto tisoč evrov in jih vložiti v takšno zadrugo. Iz odgovora boste morda razbrali tudi, ali je res tako naiven, kot se zdi. Ali pa morda zgolj hoče pokazati kak rezultat, saj se s socialnim podjetništvom v kabinetu predsednika vlade ukvarja že od maja predlani?

Pa naj stane, kolikor hoče.

Tuš je simbol moči in zablod kreditne ekonomije. Še osel gre le enkrat na led. Res pa so šli Slovenci že večkrat

