

**Страшо Милковски, генерален директор на Гранит**  
**УСПЕХОТ НА ГРАНИТ Е МОЈОТ ЛИЧЕН ПРЕДИЗВИК!**

**Биљана Здравковска**  
zdravkovska@kapital.com.mk

Страшо Милковски е еден од малкумината менаџери во Македонија, кои успеаја од своето име да изградат своевиден бренд и во јавноста да се поистоветуваат со името на компанијата која ја раководат. Па така кога некој зборува за директорот на Гранит, го ословува како Страшо-Гранит. Тој статус го заработија само оние менаџери кои не само што во јавноста зрачат со посветеност и пожртвуваност, туку успеаја компанијата која ја управуваат да ја издигнат на едно ново ниво на успех.

Кога Страшо Милковски зборува за Гранит, зрачи со многу емоции, посветеност и самоверба. Гранит, компанијата која тој почна да ја раководи пред речиси 20 години, денес е синоним за квалитет во градежништвото и компанија со чиј успех Македонија како држава може само да се гордее.

Гранит на чело со Милковски успешно ја помина транзицијата и приватизацијата, и се врати не само на старите, туку освои и многу нови пазари. Името на Гранит во последните неколку години редовно се појавува на листата на светски најдобрите градежни изведувачи.

“Сакав од Гранит да направам фирма со која што јас ќе се гордеам и ќе оставам белег на моето време”, вели Милковски. Овој порив, мора да се признае, го немаа многу директори .

Гранит денес е акционерско друштво со над 7 илјади акционери и едно од друштвата кои го привлекува интересот на најголем дел од инвеститорите на Македонската берза.

Милковски за Капитал зборува за патот на успехот кој требаше да се помине за Гранит да стане она што е денес, но и за она што најмногу ги интересира инвеститорите- плановите за развој и новите бизнис зделки на македонскиот градежен гигант Гранит.

- **Гранит е една од ретките успешни приказни во Македонија. Кој беше патот кој Гранит го одеше за да стане она што е денес?**

Една од пресвртните точки и предуслови што Гранит стана една од успешните македонски приказни е приватизацијата на компанијата. Во тоа време постоеја четири големи градежни фирми- Гранит, Пелагоонија, Маврово, Бетон и Илинден. Граните е единствена од овие компании која се определи да има работничко акционерство. Зошто се донесе таква одлука? Гранит тогаш вработуваше 6.000 луѓе и немаше никаква можност фирмата да ја купи менаџментот или да се прави било каква друга работа. Што друго да се направеше, ќе беше лошо или незаконски. Јас станав генерален директор на Гранит на 42 години. Пред тоа 10 години работев како директор на Гранит во Делчево.

Сакав од Гранит да направам фирма со која што јас ќе се гордеам и ќе оставам белег на моето време.

Бев убеден дека за да ја консолидираме компанијата и сите да бидат задоволни треба да направиме работничко акционерство. Се работеше за комунизам, систем во кој работниците не земаа плата, туку личен доход. Многу тешко беше точно да се одреди колкав е придонесот на секој поединец во компанијата.

Тогаш како единствено правилно решение се чинеше капиталот на Гранит, кој тогаш се проценуваше на околу 7,5 милиони евра, да се подели на сите вработени подеднакво според стажот, односно годините на работење во Гранит. Нешто повеќе од три милиони акции се поделија на сите вработени. Одлучивме да чекаме како пазарот на капитал ќе се развива. И тогаш беше јасно дека сите 6 илјади вработени не можат и немаат интерес да бидат акционери. Дека како што пазарот на капитал ќе се развива, некои од нив ќе сакаат да си ги продадат своите акции и дека акционерската структура нема засекогаш да остане таква.

За овој предлог водев голема војна, но на крајот се покажа дека имав право.

Имаше предлог Гранит да се подели на посебни градилишта во Битола, Охрид и така да продолжи да се развива понатаму. Меѓутоа во тој период почна кризата на Балканот, почна распаѓањето на Југославија и сфативме дека единствена активност каде градежниците можат да најдат сигурен интерес е нискоградба.



### **Проблемот со банките може да го реши и државата**

Основен проблем со банките е Базелската спогодба, која ги обврзува банките да можат да даваат кредити во рамки на поединечната изложеност на банката кон фирмата да не надминува 25% од капиталот. Нашите банки немаат голем капитал за да можат да не пратат кога настапуваме на големи тендери. Инаку, да не е таа Спогодба, Гранит нема никаков проблем со банките, бидејќи и да е изложеноста 50% од капиталот, банките нема да имаат проблем со нас бидејќи сме редовни плаќачи на кредитите.

Но, постои и друго решение, секако ако државата ако сака да и помогне на македонската градежна индустрија. Тоа е од продажбите на општествените објекти или од буџетски средства, Владата да одвои 200-300 милиони евра, кој би се ставиле како депозит во Банката за развој, која, пак, со тие средства ќе издава гаранции на комерцијалните банки за одредени фирми.

Мора да се размисли за ова и да се направат конкретни механизми. Бидејќи нема друго решение.

Другите земји се поголеми, имаат поголеми банки, кои немаат проблем да ги пратат компаниите. Кај нас во банкарството се уште не се влезени вистински големи банки и тоа е проблем. Кога Комерцијална банка би ја купил некој со поголем капитал, тогаш нема да има проблем. Или другата опција е нашите банки да ојачаат. Сега Комерцијална банка го зголемува капиталот, а тоа може да значи дека и рамката за Гранит може да се зголеми

И одлучивме Гранит да продолжиме да го развиваме во нискоградба. Иако тогаш имаше периоди кога работевме 50% висока градба и 50% ниска градба. Прво почнавме со купување опрема. Кога дојдов како генерален директор, Гранит имаше опрема стара 10 години, поголемиот дел донесена од Ирак, од Либан, од таму каде што дотогаш Гранит работел. Меѓутоа, имаше една голема предност. Имаше добри инженери и добро обучени работници кои што знаат да работат.

Донесовме одлука дека ние во Македонија, како фирма со 6 илјади вработени не можеме да опстанеме. Затоа што едноставно нема да имаме работа за толку луѓе и дека ќе мора да излегуваме на пазарите надвор од Македонија. Дотогаш Гранит излегуваше надвор, но никогаш сам. Секогаш тоа одеше преку Технометал Вардар или некоја друга компанија.

Значи, одлучивме да направиме фирма која што ќе има добра механизација, добро обучени работници и инженери, која што има искуство и како такви да учествуваме на тендери за градежни проекти од областа на нискоградбата.

Мислам дека таа беше една од стратешките одлуки за развојот на Гранит. Во 1991 година ја добивме првата работа во Бугарија вредна 10 милиони евра. За нас во тој период тоа беше огромна сума пари, затоа што целата ликвидност на Гранит ја одржувавме со работењето надвор. После тоа добивме уште неколку тендери во Бугарија и успеавме да изградиме многу добри патишта и репутација. Бугарија беше спас за Гранит, бидејќи тогаш бевме паднати на три-четири илјади тони асфалт во Македонија годишно. Колку за споредба, Гранит само во Украина вградува пет до шест илјади тони асфалт месечно.

Конкуриравме само на проекти финансирани од Светска банка, ЕБРД или ФАРЕ, на кои плаќањето беше сигурно. Не одевме во владини проекти каде што може да се случи да ја завршиме работата, а да не ни платат. И полека почнавме да зајакнуваме. После Бугарија, добивме проекти во Украина, во Хрватска... Нашите апетити пораснаа. Успеавме да ја обновиме механизацијата и сега имаме многу моќна, најсовремена механизација, работиме по најсовремени методи со најдобри луѓе. Тоа се главните причини за успешноста на Гранит.

-Како успеавте да останете толку долго на чело на Гранит?

Морам да кажам дека голема заслуга за успешноста на Гранит има волјата, како кај менаџерскиот тим, така и кај работниците, да се зачува компанијата и да се направи поуспешна. Без нивна помош, немаше да се направи ништо и покрај моите визии за развој на компанијата. Имав многу мали отпори на реформите што ги спроведувавме. Луѓето беа свесни и поголемиот дел од нив ми даваа поддршка во тој период. Беше доволно да се соберат пет луѓе и да ме сменат. Бидејќи, има многу фирми каде што не е важно дали директорот е способен или не е, туку дали некому му дава привилегии или не.

Сигурно дека требаше да се води војна. Имаше периоди кога ни се припишуваше дека проектите за изградба на патишта ги добиваме од политички причини. За среќа многу брзо го надминавме тој период и се докажа дека Гранит останува успешен како резултат на квалитетот и високите професионални критериуми за работа, кои се верификувани и од страна на ЕБРД и Светската банка.

## Суетни менаџери не можат да водат компании

- Што е потребно за да се биде успешен менаџер?

Треба да ја сакате компанијата и цел живот да се посветите на тоа да бидете добар професионалец. Менаџерството бара многу работа, многу ризици и многу жртви. Но, има задоволство кога ќе успеете да оставите свој белег во успехот на една компанија. Менаџерите мора да бидете подготвени да носат одлука. Луѓето кои не можат да донесуваат одлуки, не можат да бидат менаџери. За да донесете одлука мора да бидете информирани за се што се случува. Во тоа практично е успешноста на еден менаџер. За тоа треба ген, искуство и едукација. Ако тоа го имате, тогаш е многу полесно се носат одлуките. Менаџерството не го прават машините, туку луѓето и начинот на размислување. За тоа треба време, врска, многу комуникација, многу ум, многу тактика, многу стрпливост. Треба многу голтање и умешност и кога те понижуваат да се смееш, и кога зборуваат глупости да викаш "да, тоа е така". Затоа што крајниот таргет на менаџерот е успех за компанијата. Менаџерот не смее да има никаква суета. Суетни менаџери не може да водат компании, затоа што мислат дека ним не им треба никој.

- Каква е состојбата во македонската градежна индустрија?

Мојата концепција беше да опстанат сите големи градежни фирми. На Гранит не му се конкуренти големите фирми, туку човек-фирми. Тие може да ја намалат цената многу ниско заради тоа што не плаќаат никакви даноци, не инвестираат во нова и современа опрема и механизација. Големите фирми, кои работат согласно законите, не може да ни бидат конкурентни, туку само партнери за заеднички настап на некои поголеми проекти во странство. Бидејќи во странство важат други критериуми и тие мора да се почитуваат. Гранит во странство добива тендери во странство во конкуренција со Штрабаг, Алпина или со Мострој, а на домашен пазар ни се случува да губиме од човек фирми. На домашните тендери сите добиваат по 40 бода за квалитет, и тие со нова и тие со стара механизација. Има човек-фирма која купила еден валјак и еден багер и добива тендери, иако нема ниту асфалтна база и потоа купуваат асфалт од Гранит или Маврово.

- На кои пазари и на кои проекти работи Гранит во моментот?

Во моментот го завршуваме проектот во Украина, кој треба да заврши во мај. Веднаш продолжуваме на изградбата на друг автотот во Украина, проект кој го добивме неодамна и е вреден 53 милиони евра. Работиме во Хрватска, каде што имаме договорени работи за околу 50 милиони евра.

Работиме на патот од Велика Горица кон Риека и работиме на некои помали работи за околу 10 милиони евра. Работиме во Албанија на четири моста, бизнис вреден околу 10 милиони евра. Го завршуваме проектот на аеродромот во Приштина, на Косово, кој за месец-два треба да биде готов.

- **Гранит е една од фирмите кои привлекува најголем интерес кај инвеститорите на Македонската берзата. Какви трендови може да очекуваат инвеститорите во градежната индустрија и од Гранит како најголема македонска градежна компанија?**

Работите ќе се развиваат по системот на домино ефект и во Македонија. Сите држави од регионот докажуваат дека колку повеќе се приближуваат кон НАТО и ЕУ, толку повеќе се зголемуваат инвестициите кај нив. Првите инвестиции беа во Словенија, па во Хрватска, сега следната на ред е Македонија, а и Србија ако дојде блиску до ЕУ. Основно во тој период е инвестирањето во инфраструктурата. И тоа е сосема нормално, бидејќи за да некоја земја развие индустрија, прво мора да има добра инфраструктура, мора да има патишта, струја, телефонија. Тоа е повеќе работа за градежните фирми. Во Хрватска веќе интензитетот на работа се намалува, Словенија е веќе затворена како пазар, и сега сите инвеститори го очекуваат отварањето на пазарите во Македонија и Албанија. Тоа е причината за големиот интерес за градежните компании. Меѓутоа, може да се забележи дека интересот е особено поголем за помалите фирми, пред се за да се земе брендот за да може потоа да се учествува на тендерите како домашна фирма.

Градежната индустрија има голема шанса за успех ако Македонија влезе во НАТО и ЕУ. Ако се отворат претпристапните европски фондови, тогаш ќе се почнат многу инвестиции во Македонија и во регионот. Тоа ќе ја врати во игра градежната оператива, која потоа ќе ги повлече и другите индустрии.

Сегашниот буџет предвидува многу пари за изградба на патишта, и во споредба со претходните години тоа е далеку повеќе. Се надевам дека Владата ќе успее да отпочне еден инвестиционен циклус, бидејќи од тоа ќе имаме добивка сите.

Но, како за почеток добро би било да го смениме начинот на размислување и да почнеме повеќе да работиме. Успехот во бизнисот бара деноноќна и макотрпна работа .

- **Има ли шанси Гранит наскоро да биде продаден?**

Кога ме прашуваат за ова, велам дека не сум за да се продаде Гранит. А всушност го сакам тоа. Тоа не е контроверзност, туку има проблем во идејата. Сакам кога ќе се продаде Гранит, вредноста на акцијата да е најмалку 100 евра. За мене беше најлесно да го продадам Гранит кога акцијата вредеше пет евра. Тоа не е домаќинско работење. Тоа е потценување. Бидејќи, кога се продава Гранит, не се продава компанијата, туку бизнисот. Односно, потенцијалите и перспективите на компанијата за нови бизниси, историјата, искуството, квалитетот на работниците... Гранит е една од ретките македонски фирми кои ја имаат воведено софтверската програма САП, која овозможува многу подобро и поефикасно управување. А опремата може да купи секој богат човек. Секој кој сака да ја купи компанијата за да продолжи да ја развива, го знае тоа. Тој што сака да ја купи компанијата евтино и потоа да ја препродаде, не го интересираат овие факти. Затоа многу полесно се продаваат малите компании или компаниите кои се безвреднети.

- **Која е реалната вредност на Гранит?**

Реалната проценка е од 75 до 100 евра по акција. Тоа е реална цена за некој кој сака да купи компанија која има име, историја, обучени работници. Значи не е и се во тоа да ја продадеш компанијата. Ако имате добар мерcedes и го понудите на пазарот за 2.000 евра, секој ќе го купи. Ама ако за него побарате 50.000 евра ќе го купи оној кој се разбира, кој има пари, ако има пари значи дека има и ум, знае како и што работи. Инаку, моментално разговараме со неколку компании кои сакаат да влезат во Гранит. Но, дали тие ќе го купат Гранит или со колкав сопственички удел ќе влезат, тоа се уште се преговара. Меѓутоа, веќе се договоривме дека со тие компании ќе треба заедно да работиме пет-шест години за да се запознаеме. Тој што ќе сака да го купи Гранит, а мора да биде поголем, треба прво многу добро да го запознае и да види дека вреди. Тоа е проблемот што многумина во толкуваат го толкуваат дека не сакаме да ја продадеме фирмата. А нема зошто да е така. Јас не се плашам дека ќе ја загубам мојата позиција, ако некој друг го купи Гранит. Бидејќи, во градежништвото е најтешко менаџерството, а јас успеав да издигнам фирмата до ова ниво. Оттука, било која фирма да го купи Гранит ќе има интерес да ме задржи на менаџерската функција. Значи, јас ги немам тие стравови.

- **Каква е сега акционерската структура на Гранит и колку е лесно или тешко да се управува со ваква раситнета структура?**

Моментално, домашни правни и физички лица поседуваат 69% од капиталот на Гранит. Странските физички и правни лица имаат 26,46% удел во сопственичката структура. Во Гранит има сигурно над 2.000 акционери.

И точно е тоа дека многу потешко е да се управува со компанија која има толку раситнета акционерска структура. Јас како менаџер поседувам 15% од акциите и имам доволен капацитет и интерес, заедно со менаџерскиот тим, да донесувам клучни одлуки за развојот на Гранит. Но, сега е далеку полесно да се раководи отколку кога имавме шест илјади акционери. Сакам да потенцирам дека за некој да биде член на Управен или на Надзорен одбор, каде што се донесуваат клучните одлуки за компанијата, мора нешто да го заболи кога донесува одлука, да има интерес дали ќе добие. Мене не ми е сеедно кога ги донесувам одлуките за Гранит. Јас со целиот свој имот сум влезен во Гранит. Немам акции во друга фирма. Зад секоја моја одлука се заложени целиот мој имот, судбината на моите деца, на мојата фамилија... Тоа многу малку луѓе го разбираат. Но, јас морам да се борам Гранит да создава повеќе, да биде попрофитабилен и да има подобра иднина.

#### ▪ **Која е Вашата визија за Гранит? Во која насока ќе се развива компанијата?**

Основното кое е постигнато е дека Гранит е веќе етаблиран во странство како компанија што може да заврши големи и квалитетни проекти. Гранит веќе има големи пријатели во странство. Сега еден од основните проблеми е да го средиме работењето на домашниот пазар. Што значи тоа? Тоа значи дека ние ќе мора да се научиме да работиме по меѓународни стандарди. Нашите зацртани планови го предвидуваат и следново: усовршување, примена и раководење на комплетни деловни резултати по сите делови и погони во однос на планираното за таа година, усовршување на новото совтврско решение и целокупна евиденција која во себе ги содржи Меѓународните сметководствени стандарди, постојано унапредување со ИСО и САП стандардите, редовен прием на нови и стручни кадри, интензивна обука на кадри од сите профили и од сите организациони структури на друштвото и зголемување на степенот на опременост на основните средства. Ние мораме да ги почитуваме овие стандарди бидејќи тоа многу ќе влијае на економичноста и профитабилноста во работењето. Нашата визија е да ги задржиме пазарите. Имаме многу работа во Русија, во Сочи, во Романија, во Украина... Во овој момент не е проблемот во тоа дека нема работа. проблемот е да се биде фирма која што е етаблирана во светот, која има кондиција и која зад себе има држава која што ќе ја прати со гаранции.

#### ▪ **Каква треба да биде улогата на државата?**

Улогата на државата треба да биде таква за да помогне да создаде таква градежна индустрија која што ќе и помогне и која што ќе и донесе профит. Не може државата да развива градежништво со човек фирми. Не може пат од 20 милиони евра да го направи фирма што има обрт од пет милиони евра и која што има 20 луѓе вработени. Големите компании се тие кои го апсорбираат кадарот, кои што излегуваат во странство, плаќаат даноци...

Во Македонија, градежништвото отсекогаш била гранка што носи најмногу пари и била нешто на што се потпираше државата. Ние имаме предност, имаме кадар, имаме искуство со кое можеме да излеземе на пазарот и да се гордееме дека имаме добра градежна оператива. Ако одите во Либија сите ги знаат македонските градежни компании. Исто е и ако одите во Украина. Тоа е заради квалитетот и професионалноста на македонската градежна оператива. Затоа државата треба да има интерес да ги воспостави стандардите, кои важат секаде во светот. Македонската градежна индустрија има капацитети, само тоа треба се да се организира и да се направи стратегија.