

ВОЙНИК НА УСПЕХА

● Кошкун Улусой - Уорън Бъфет на Турция



КОШКУН УЛУСОЙ

е израсъл в семейство на военни. Баща му (починал, когато Улусой бил десетгодишен) бил очен хирург в армията. След като завършва едно от престижните турски училища, Улусой защитава докторат по икономика в САЩ и започва работа като инвестиционен банкир. На 35-годишна възраст е нает да ръководи голяма държавна селскостопанска банка от тогавашния турски премиер Тургут Йозал. Улусой е сред няколкото най-умни „младоци“, получили висши длъжности и известни като „принцовете на Йозал“. След смъртта на премиера през

1993 г. Улусой не успява да намери общ език с приемника му Тансу Чилер и започва да работи за фамилия Коч. Поканен от борда на ОУАК през 2000 г., банкирът се съгласява да стане главен изпълнителен директор при едно условие: генералите да си кажат изискванията, но да не му се бъркат.

След това, използвайки всичките свободни налични пари на фонда, той се обзалага, че твърдата обвързка на турската лира към щатския долар няма да устои. И се оказва прав - лирата скоро пада рязко към американската валута. Печалбите от тези сделки обясняват отличните резултати на ОУАК през 2000 и 2001 г. дори на фона на линеещата турска икономика.

По време на кризата Улусой купува „колекция“ от шест държавни банки, които са на ръба на фалита, за предполагаемите 35 хил. щ. долара. (Правителството било склонно на една-единствена лира; Улусой пък заявил на официалните власти, че ще плати толкова, колкото струва колата му. След това банкирът подбрал най-добрите активи и оставил най-проблемните необслужвани задължения на грижата на кабинета). Улусой обединил кредитните институции със собствената банка на ОУАК и „инжектирал“ в новата структура около 700 млн. щ. долара свеж капитал. Миналата година той продаде финансовата институция на холандската „Ай Ен Джи“ за 2.7 млрд. щ. долара. Операцията предизвиква недоволство в някои среди в Турция, които я определили като непатриотична. На критиките им Улусой отвърнал, че банковото дело е прекалено колебаещ се бизнес за пенсионен фонд.

Дори когато прави пари, ОУАК помага за модернизацията на Турция. Това се вижда най-добре в държавната стоманена фабрика „Издемир“, оборудвана с остаряла съветска техника, в която работят 18 хиляди души - три пъти повече от необходимото. Тя станала собственост на фонда чрез покупката на „Ердемир“ през 2005 г. Улусой веднага подменил старите машини с нови, снижил консумацията на енергия, рационализирал производствения процес и свел персонала до едва 6200 души. В резултат през 2006 г. заводът реализирал първата в историята на съществуването си оперативна печалба.

На час и половина с кола от стоманения комбинат е новата електроцентрала на възглед, която ОУАК притежава заедно с германската фирма Steag. Тя отговаря на всички стандарти и може да работи навсякъде на територията на Европа. Всъщност точно това вероятно е и мотото на Улусой - да изпълни западните изисквания. А като направи дейността на ОУАК прозрачна за света, той се надява Западът без колебания да приеме и парите му.

дружества да станат по-прозрачни. И ако идеята подобни чуждестранни фондове да притежават ценни книжа от американски компании е толкова чувствителна от политическа гледна точка, инвестициите на задгранична военна структура ще е двойно повече. А и военните пенсионни фондове на други развиващи се пазари като Пакистан, Индонезия и Еквадор имат доста неясни операции и в повечето случаи са задушени

от корупция, посочва **Кристина Мани** - преподавател в колежа „Обърлин“, щата Охайо, която изучава подобни структури по света.

ОУАК обаче е изключително открит и Улусой, вероятно предвосхвайки деня, в който би имал достатъчно пари за харчене, старателно е избягвал всякакви потенциално противоречиви инвестиции, примерно в компании от Иран или в медийни сделки в Тур-

ция. По време на управлението му от 2001 г. насам фондът започва да публикува годишни отчети. Членовете му могат да проверяват сметките си онлайн, а фирмените счетоводни книги се одитират от международни счетоводни фирми и се оценяват от водещите рейтингови агенции „Стандард енд Пуърс“ и „Мудис“.

ОУАК обаче не е типичен пенсионен фонд от сорта на американския CALPERS, който управлява парите на пенсионирани държавни служители на щата Калифорния. Турското дружество има значително участие в

МЕСТНАТА ИКОНОМИКА

То е собственик и ръководител на най-голямата турска стоманена компания „Ердемир“, както и на доминиращ производител на цимент. Едно от съвместните сдружения на ОУАК с френската автомобилна компания „Рено“ е пазарен лидер на турския пазар на леки коли. Другото пък е съвместна собственост с френския застраховател „АКСА“ и е втората по големина застрахователна фирма в Турция. ОУАК доскоро бе собственик и на една от най-големите турски банки, която през декември 2007 г. продаде с голяма печалба на „Ай Ен Джи“ от Холандия. Миналата година пък рейтинговата агенция „Стандард енд Пуърс“ повиши кредитната оценка на ОУАК с една степен над държавната с мотив, че рискът от фалит на фонда е понисък от правителствения. Днес, при пенсионирането си, турски генерал-лейтенанти с три звезди получават в брой над 250 хил. щ. долара, а сержант от армията - около 120 хил. долара - шест пъти повече, отколкото щяха да вземат преди Улусой да се появи на сцената.

Израстването на ОУАК като национален индустриален лидер е отражение на възхода и стабилизацията на турското стопанство. Страната се възстанови след срива на БВП през 2001 г. и днес икономиката ѝ е почти толкова динамична, колкото китайската и индийската благодарение на далновидната правителствена политика, подкрепата на МВФ и добрата работа на новото поколение местни предприемачи.

Въпреки това икономическият пейзаж остава разпределен неравномерно. Износът на автомобили е с най-голяма тежест в турския експорт, измествайки текстила, но на територията на страната данъците са толкова високи, че е по-евтино човек да си купи кола в Германия. Ипотеките също са новост. Безработица-

та е около 10 процента. Бляскавите нови пазарни центрове са струпани в най-големите градове и не могат да скрият огромната бедност на провинцията. Най-голямото предизвикателство пред ОУАК пък са взаимоотношенията с премиера Реджеп Таип Ердоган - предан мюсюлманин. Докато военните защитават светската държава на Мустафа Кемал Ататюрк. По ирония на съдбата обаче фондът натрупа състоянието си по време на управлението именно на Ердоган. Циментовият завод на ОУАК спечели от растящото търсене на строителни материали благодарение на пазарно ориентираната държавна политика. А през 2005 г. фондът спечели търга за „Ердемир“ в конкуренция с петима други кандидати.

БОРДЪТ НА ОУАК

се е приютил в двуетажна сграда точно зад дилърската къща на „Рено“ в Анкара. Управител е **Йълдирим Туркер** - пен-



Йълдирим Туркер

сионирани военен, бивш „тризвезден“ генерал от Генералния щаб. На стената зад креслото му е окачен голям чернобял портрет на Ататюрк, а на бюрото пред него гордо „се перчат“ военни трофеи. Туркер не крие задоволството си от финансовите резултати на ОУАК и хвали професионализма на Улусой.

„Любовната връзка“ между борда и фондовия мениджър на пенсионния фонд датира отскоро. ОУАК е основан през 1961 г., година след първия от трите военни преврата след Ататюрк. Постиженията му обаче, особено по време на многобройните периоди на висока инфлация в страната, бяха незадоволителни.

А когато генералите са недоволни, те могат да вгорчат животна на паричните мениджъри на фонда. Сложна управленска структура упражнява надзор върху дейността му: Общото събрание, в което влизат представители на всички военни клонове, контролира борда на ОУАК, а бордът следи операциите на фонда. През 1987 г. Общото събрание влиза в сблъсък с борда относно акуратността на финансовите отчети и разпратя приключва в съда. А вътрешните дискусии на резултатите са чести и разгорещени.

Улусой обаче успява да затвори устата на критиците, от както през 2000 г. поема кормилото на управлението, като постига доход, които са два, три, а през 2004 г. - дори четири пъти по-високи от инфлацията. По думите на Неджет Сердин - бивш ректор на университета в Анкара, сесииите на Общото събрание вече приключвали с благодарности към мениджмънта - безспорна новост.

ИВА ИВАНОВА

ОУАК
вероятно няма да остане дълго скрито съкровище. Улусой е споделил с журналисти от щатското списание „Форчън“, че търси подходящи обекти за инвестиции извън страната, като в кръгзора му са САЩ и Западна Европа. Разбира се, моментът е твърде деликатен за задгранични инвестиции. Защото цялата гама държавни фондове от Китай, Сингапур и Кувейт, които наливат средства в големите банкови групировки, включително и в щатския гигант „Ситигруп“, предизвикаха отивната правителствена реакция, главно от страна на щатската администрация, с апел тези

софсправка®
национална информационна система

0 900 12 900
За абонати на БТК - (0.96лв/мин.)

12 900 (0.96лв/мин.)

www.sofspravka.com

Санди - недвижими имоти предлага

- покупка, продажба, отдаване и наемане под наем
- отпускане на ипотечни кредити
- управление на недвижим имот
- пренасяне на дома и офиса, почистване

1202 гр. София, ул. „Белоградчик“ №1 (непосредствено до Централна автогара), ет. 2, офис 3, тел: 931 39 66, тел/факс: 931 39 77, 0897/ 87 37 37, sandy_ni@abv.bg, www.sandi.imot.bg