

GLAVNI IZVRŠNI DIREKTOR TVORNIČE DUHANA ROVINJ

Davor Tomašković: Jedinu m rasta vidimo izvan regije

S obzirom na visoki tržišni udio koji imamo na hrvatskom tržištu i poziciju regionalnog lidera, rast je moguće ostvariti samo većim iskorakom u zemlje EU i na tržišta Bliskog istoka, Afrike i Azije



Razgovarali: Miodrag Šajatović
i Matilda Bačelić
Foto: Dražen Lapić

Tvornica duhana Rovinj, u vlasništvu Adris grupe, na domaćem tržištu cigareta ima udio od 90 posto i donedavno se ta pozicija činila nedodirljivom. Sve jači pritisak multinacionalnih igrača u regiji, ali i u Hrvatskoj, trend zabrane pušenja na svim javnim prostorima, povećanje svijesti potrošača o štetnosti pušenja te posebno povećanje trošarina približavanjem Europskoj uniji značajno će otežati poslovanje TDR-a u budućnosti. O novim odnosima snaga i trendovima na duhanskom tržištu te planovima TDR-a razgovarali smo s Davorom Tomaškovićem, menadžerom koji je prošle godine na mjestu glavnog izvršnog direk-

tora TDR-a naslijedio jednog od većih dioničara, Plinija Cuccurina.

• **Prošlo je gotovo godinu dana otkako ste preuzeli čelnu funkciju u TDR-u. Kakvi su dojmovi prve godine?**

- Izuzetno pozitivni. TDR je znatno kompleksnija kompanija od moje prijašnje kompanije Tiska, jer ima vlastite brandove i proizvodnju te djeluje na više od 15 tržišta, pa je u tom smislu prava internacionalna kompanija. Na početku je, naravno, trebalo vremena da se shvate biznis model industrije i odnosi, ali dosad smo zadovoljni i vlasnici, odnosno dioničari, i ja, jer je 2006. godina bila vrlo uspješna.

• **Što to znači uspješna? Možete li navesti brojčane pokazatelje?**

- TDR je potkraj 2005. prekinuo suradnju s Philip Morrisom, koju je trebalo i finansijski i količinski nadoknaditi. U 2006. je otvorena nova tvornica u Kanfanaru, koja predstavlja imperativ rasta količina i koja omogućava značajniji iskorak na druga tržišta. S te smo strane zadovoljni, jer smo ostvarili rast od pet posto u odnosu na 2005., što je u biti rast vlastitih brandova, jer druge i ne proizvodimo. Godinu smo završili s 14,5 milijardi proizvedenih cigareta.

• **Kad govorimo o stopi rasta, kakvo je stanje na domaćem, a kakvo na stranim tržištima?**

- Hrvatsko je tržište čak brže raslo. No, napravili smo i značajan iskorak na neka nova tržišta i izvan regije, što je direktan rezultat snage naših

Mogućnost

Multinacionalke su zatvorile srpsko tržište

• **Može li se TDR uspješno nositi s pritiskom jake konkurencije u regiji? Imate li financijske snage za to?**

- Siguran sam da može, inače ne bismo tu bili.

• **Tržište Srbije su Philip Morris, BAT i Japan Tobacco International već potpuno zatvorili. Kako se mislite tamo boriti i što je s konačnom odlukom Vlade Srbije u vezi s trošarinama i carina na uvozne cigarete?**

- Srpsko tržište tipičan je primjer tržišta koje su zatvorile multinacionalne kompanije i načina na koje se one štite. Philip Morris i BAT su kupili dvije postojeće tvornice u Srbiji i kroz dogovor s državom produljili monopol, odnosno zaštitu tog

fićima), do raznih aktivnosti na prodajnom mjestu.

• **Bilo je glasina da ima čak i plaćanja gotovinom?**

- Teško mi je komentirati što radi konkurencija, ali mi smo tehnološki i organizacijski sposobni ostati vodeća regionalna kompanija u ovoj industriji.

• **I vi sigurno imate načine na koje se branite?**

- Imamo vodeći tržišni udio i jake brandove.

• **Imate li praksu da kažete: Pod jednim vam uvjetima dajemo cigarete ako prodajete samo naše, a pod drugim ako prodajete cigarete i drugih proizvođača?**

- Ne, ne možemo raditi takvu diskriminaciju. Potičemo trgovce da dobijemo bolju poziciju i izloženost na prodajnom mjestu, što je potpuno legitimno. Sada smo npr. na kioscima montirali svijetleće zaslone, ulažemo u stalke i sl.

• **Koji su vam ovogodišnji ciljevi?**

- Cilj je ukupan rast količina. S obzirom na visoki tržišni udio koji imamo na hrvatskom tržištu, to je moguće ostvariti samo značajnijim iskorakom na druga tržišta. Budući da već jesmo regionalni lider, mogućnost dugoročnijeg rasta vidimo jedino kroz iskorak izvan regije. Tako ćemo, osim u zemlje EU, pokušati jače penetrirati na tržišta Bliskog istoka, Afrike i Azije, gdje smo tek krenuli s probnim količinama.

• **Traže li ta tržišta drukčiju strategiju?**

- U Aziji su navike pušača sasvim drukčije nego kod nas. Primjerice, izuzetno je popularna cigareta s okusom mentola, što u ovoj regiji nije slučaj, na Bliskom istoku su to jače cigarete. Svako od tih tržišta zahtijeva poseban pristup u kreiranju proizvoda, cijena, distribucijskih kanala itd.

• **Predstavlja li ta raznolikost u proizvodnji problem u tehnološkom smislu?**

- Za svako se tržište mora raditi posebno pakiranje, a ako se tome doda novi proizvod ili brand, proces postaje neusporedivo kompleksniji.

Tržišta. Trenutačni status je takav da je Srbija potpisala pristup Cefti i da ima rok do ljeta da taj sporazum ratificira u parlamentu. Ono što je sada na Srbiji je da s jedne strane zadovolji obveze, koje je očigledno netko prihvatio, i obveze koje nameće udruženje kao što je Cefta. Teško je prognozirati što će se dogoditi, a očekuju se i izbori.

• **Nedavno ste bili u Crnoj Gori, kupujete li tvornicu?**

- Ne kupujemo. U ovom smo trenutku potpuno orijentirani na organski rast. Gradnjom nove tvornice u Kanfanaru TDR je zadovoljio potrebe koje ima pri izlascima na druga tržišta.

sniji. To je izazov jedne male kompanije u usporedbi s multinacionalkama, da u samo jednoj tvornici odgovori specifičnim zahtjevima svih tržišta. Tvornica u Kanfanaru, koja ima dvostruko veći kapacitet od ima bivše, daje sve preduvjete za tu realizaciju.

• **Koliki je kapacitet tvornice u Kanfanaru?**

- Maksimalno 30 milijardi cigareta uz optimalan miks, a tvornica je građena za oko 20 milijardi cigareta u dvije smjene.

• **Avangard se doživljava kao nadomjestak za gubitak Marlboro. Kakvi su njegovi prodajni rezultati?**

- Avangard nije zamjena za Marlboro, jer je to cigareta drukčijeg smjera, inovativna cigareta koja ima trostruki filter s mineralima koji je bitno kvalitetniji i sadrži vrhunsku selekciju duhana. To je bio iskorak TDR-a u viši cjenovni segment, što dokazuje snagu kompanije. Prodajni rezultati su dobri, ali teško je reći je li uspjeh branda dobar nakon šest ili devet mjeseci na tržištu, posebno zato što je u tom cjenovnom segmentu najvažniji brand, a njegova izgradnja traje nešto dulje.

• **Trendovi na duhanskom tržištu kao što su povećanje trošarina ulaskom u EU i sve rigoroznije zabrane pušenja ne idu u prilog TDR-u i može se očekivati pad poslovnih rezultata. Kako ćete odgovoriti na to?**

- Trend povećanja trošarina je neizbježan i ima vjerojatno najznačajniji utjecaj na prodaju cigareta. No, kod nas postoji i dodatni rizik, jer u svom okruženju imamo zemlje u kojima visina trošarina nije ni blizu onima u Europskoj uniji i koje imaju relativno niske maloprodajne cijene u odnosu na TDR u Hrvatskoj. Npr. kutija Ronhilla u Hrvatskoj stoji 14 kuna, što je oko 2 eura, a u Srbiji je 70 dinara, što je manje od eura. Povećanje trošarina zbog približavanja EU nužno utječe na povećanje cijena, što će izazvati još veći disparitet u maloprodajnim cijenama, a to onda otvara sivo tržište za šverc cigareta iz okolnih zemalja. Važno je da država ispregovara prijelazno razdoblje upravo zbog toga.

brandova. Sada smo prisutni u Češkoj, Mađarskoj, Austriji, počeli smo prodaju i na Bliskom istoku. Za ovu godinu planiramo daljnja širenja u Europi i izvan nje.

• **Prošla je godina bila prva u kojoj se TDR otvoreno borio s Philip Morrisom na hrvatskom tržištu. Kako izgleda ta borba, koja se sredstva koriste?**

- Philip Morris je nekoliko desetaka puta veća kompanija od TDR-a, pa je to borba Davida i Golijata. Na ovom tržištu koriste svoje modele konkurentne borbe kao i na svim drugim tržištima. Philip Morris ima jak brand, pa njime pokušava plasirati i neke druge brandove, ima dovoljno financijske snage i iskustava s drugih tržišta u marketinškom smislu, ima globalnu podršku, kampanje, sofisticirane aktivnosti u HoReCa objektima (hotelima, restoranima i ka-





Između Zagreba i Kanfanara

• Jeste li se preselili u Rovinj?

- Ne, živim u Zagrebu. Imam dva ureda, pa tako provodim dio tjedna u Zagrebu, a dio u Kanfanaru. U Zagrebu imamo dio prodaje i marketinga, tako da je moja prisutnost potrebna i tamo.

- Mladi pušači više puše light cigarete, dok je kod starijih pušača primjetno isključivo pušenje jačih (full flavoured) cigareta. Zakonodavstvo EU propisuje da je maksimalna razina nikotina i katrana 10 mg, dok primjerice u Srbiji ide čak do 20 mg.

• Trgovci su se počeli sve više udruživati, kakvi su pregovori s njima ove godine bili u odnosu na prethodnu? Osnajuju li se trgovci prema proizvođačima ili gube pozicije?

- Generalno je trend da trgovci jačaju, međutim, s druge strane u trgovini se događa žestoka konkurentska bitka. Položaj svakog proizvođača će biti teži u trgovini, jer kako se otvara tržište, i broj proizvođača je veći.

• Kako su izgledali pregovori s Lidlom?

- Nismo prisutni u Lidlu zato što su se odlučili za svoje diskontne marke. Razgovarali smo s njima, ali nismo postigli sporazum o pozicioniranju svojih brandova kod njih.

• Kakav je vaš stav prema privatnim robnim markama i radite li ih za nekoga?

- Ne radimo privatne marke za hrvatsko tržište i s obzirom za to da imamo svoje brandove koji su snažni nismo zainteresirani, ali ne isključujemo tu mogućnost za druga tržišta.

• Je li to isplativ posao u svjetskim razmjerima?

- To ovisi o tržištu i akciznom sustavu. Ako razina cijena i razina akciza dozvoljava profitabilnost za proizvođača, onda je to isplativo. Ali postoje tržišta i statusi, kao što je tržište Srbije gdje je razina maloprodajnih cijena niska, a onda su još trošarine za nas kao strane proizvođače deset puta veće nego za BAT ili Philip Morris, gdje je to jednostavno neisplativo.

• Je li za tvrtke koje drže do sebe ponižavajuće raditi privatne marke?

- Privatna marka je uvijek odgovor na zahtjev za količinama i proizvode koji kroz brand nemaju prepoznatljivost. Nije problem napraviti tjestenu ili sol u privatnoj marki, ali u cigaretama je to bitno drugačije. Naši potrošači preferiraju brandove.

• Osim u Lidlu, ima li još lanaca gdje vas nema?

- Ne, nema nas samo u Lidlu.

• A Philip Morrisa?

- Oni su svugdje prisutni.

• Pušite li?

- Ne, nisam nikada zapalio nijednu cigaretu.

• Nisu vam postavili taj uvjet pri prelasku u TDR?

- Ne, to nije bilo među kriterijima. Primamo i ljude koji ne puše.

• Agencija za zaštitu tržišnog natjecanja potvrdila je da je TDR zloupotrebjavao svoj vladajući položaj na tržištu sklapajući ugovore o isključivoj kupnji.

- To se odnosi na ugovore koje je TDR sklapao od 1999. do 2003. godine. U međuvremenu je upozoren da neke klauzule tih ugovora nisu u skladu s propisima, odnosno AZTN se pojavio tek nakon tog razdoblja. TDR je sve svoje ugovore prilagodio zahtjevima Agencije i više nema nikakvih spornih odredbi ugovora s poslovnim partnerima.

• TDR se često spominje i u kontekstu poticanja šverca cigareta. Tu se radilo o kaznama od 10 kuna. Kako biste to komentirali?

- Ljudi koji nisu iz ove industrije uvijek se iznenade koliki nadzor postoji nad proizvodnjom cigareta. Iz TDR-a ne izade ni jedna kutijica a da nije dobila poreznu markicu i da to stavljanje markice nije snimljeno kamerom. Ništa ne izade u kamion a da to nisu pregledali carinici, koji su kod nas 24 sata. Osim toga, TDR ima intenzivnu suradnju sa svim državnim organima u Hrvatskoj i regiji, a šverc cigareta nam ne odgovara, jer tako cigarete s jeftinijih tržišta dolaze u Hrvatsku.

• Koliki je u Hrvatskoj udio sivog tržišta cigareta?

- Neke procjene govore da je riječ o 10 posto, dok je primjerice u Crnoj Gori taj udio čak 60 posto.

• Koje su prilike i opasnosti za TDR u sljedećih pet do deset godina?

- Prilika za TDR je iskoristiti infrastrukturu koju je izgradio i snagu brandova koje ima za iskorak na nova tržišta. Opasnost je utjecaj multinacionalnih kompanija na ovo tržište, kroz konkurentsku borbu i kroz prilagodbu legislative, koja bi njima mogla više odgovorati.

• Stalno se vrte priče o prodaji TDR-a, posljednja je da ste prilagođavali kapacitete i tehnologiju zbog prodaje španjolsko-francuskom Altadisu?

- Ne, TDR je tvornicu sagradio i počeo proizvodnju za sebe i nije riječ ni o kakvom prilagođavanju, već o vlastitoj potrebi za snažnijim tržišnim iskorakom. Nagađanja o tome hoće li se TDR prodati ili neće postojati jako dugo i to je uvijek pitanje za vlasnika.

• Vidite li šecu li se tu neke delegacije ili ne?

- Ne, ne šecu se. »

• Prošle je godine zabilježen pad izvoza duhanskih proizvoda iz Hrvatske. Kolika je vrijednost TDR-ovog izvoza i kakav je sadašnji trend?

- Treba uzeti u obzir da se prethodne godine u izvoz računao i plasman Marlboro koji je bio proizveden u TDR-u, a kojeg u ovom trenutku više nema. Philip Morris ne proizvodi više za druga tržišta u Hrvatskoj, već i ono što ovdje prodaje uvozi. Što se tiče TDR-ovih brandova, izvoz raste i iznosi 50 posto od ukupno proizvedenih količina.

• Kakvi će biti konačni financijski rezultati za 2006.? Je li zaustavljen pad dobiti?

- Dobit se smanjivala zbog gubitka licence i TDR još nije potpuno nadoknadio svu količinu i profitabilnost koju je imao s tom licencom, ali očekujemo da ćemo to nadoknaditi već u ovoj godini. Naravno, troškovi ulaska na nova tržišta i troškovi zbog intenziviranja konkurencije na postojećim tržištima utječu u nekoj mjeri na profitabilnost.

• Izlazite li ove godine na domaće i regionalno tržište s novim brandovima?

- U 2006. smo lansirali izuzetno vrijedan brand Avangard, sada razmišljamo o nekim ekstenzijama na tom brandu koji je smješten u premium segmentu. Hoćemo li ići na neke nove brandove ne mogu reći u ovom trenutku, iako u našem razvoju postoje planovi i u tom smislu.

• Što se mijenja u trendovima potrošača, odnosno strukturi proizvoda?