

S novom tvornicom TDR je manje atraktivna meta preuzimačima

Danas nitko tko želi širenje na tržištu nije zainteresiran za kupnju kapaciteta, kaže Davor Tomašković, glavni izvršni direktor TDR-a

SNJEŽANA VUJISIĆ SARDELIC
snjezana.sardelic@poslovni.hr

S novom tvornicom u Kanfanaru osigurane su sve pretpostavke da se poslovni fokus TDR-a usmjeri isključivo na jačanje pozicija na postojećim tržištima i otvaranje novih. Davor Tomašković, glavni izvršni direktor TDR-a, iznosi projekcije biznisa za iduće razdoblje. Ipak, konkurenciji nije htio otkriti sve detalje.

Što sad radite?

S preseljenjem u nove pogone TDR je doista vrlo ambiciozno krenuo u širenje na tržištima pa smo značajnije pojačali organizaciju u regiji u kojoj smo tržišni lider, a iskoračili smo na nova tržišta na kojima dosad nismo bili. Prije svega u neke države u Europi, tržišta Bliskog istoka - Irana i Iraka te tržišta Dalekog istoka.

Nekoliko je ključnih parametara na temelju kojih se u vašoj brašni ocjenjuje isplativost ulaska na novo tržište. Koji su to parametri i kako ih gradirate?

Na prvom mjestu je zakonodavstvo, odnosno akcizna struktura koja određuje mogućnosti pozicioniranja na tržištu u nekom segmentu. Ima zemalja koje imaju vrlo malu razliku u cijeni između najnižeg i najvišeg segmenta cigareta zato što su im cijene cigareta u apsolutnom iznosu vrlo visoke. U Austriji ili Italiji, primjerice, najniža cijena kutije cigareta je 3,30 eura, ali je onda raspon do najskuplje cigarete relativno mali.

Je li takvo tržište pogodno za ulazak ili nije?

Ako se promatra samo s tog aspekta, onda je pogodno, jer visoke cijene onima koji osvoje određeni tržišni udio osiguravaju profitabilnost. Međutim, ako nisu zadovoljeni i drugi parametri, onda se na tržište ne ide. Recimo, vrlo je važno da tržište ima neovisnog distributera koji novom igraču omogućuje da dođe do prodajnog mjesta.

Što znači neovisni distributer?

Većina multinacionalnih kompanija u cigarenoj industriji ima vlastitu distribuciju na način da je drugima nemoguće koristiti usluge njihovih distributera.

Može li se povući paralela između toga i vašeg suvlasništva u Tisku?

Ne, jer u Tisku naše cigarete nemaju ekskluzivitet.

Što taj ekskluzivitet donosi proizvođaču?

Rast udjela na tržištu jer onemogućuje distributera koji također raste i razvija uslugu, i tu uslugu pruži i nekom drugom. Naravno da je potrebno razlučiti situacije u kojima je riječ o jedinom distributeru na tržištu i one u kojima na tržištu ima i drugih kuća. Philip Morris je, primjerice, na tržištu Srbije odlučio da će sam imati distribuciju, pa distributeri rade i za druge proizvođače. Mađarska je, pak, specifično tržište gdje ne postoji drugi distributer, jer za to nije bilo interesa, odnosno nije bilo kritične mase koja njima posao čini isplativim. Kako istodobno proizvođač koji tek ulazi na tržište nema dovoljno kritične mase da sam formira svoju distribuciju, riječ je o barijeri koja prilično otežava širenje na tržištu.



TOMAŠKOVIĆ Adrisova gradnja nove tvornice bila je izrazito socijalni potez, da bi se zadržala radna mjesta u Hrvatskoj

U Srbiji se čeka ratifikacija Cefte

Iako je Srbija pristupila Cefti, sporazum još nije ratificiran i vi ste na tom tržištu još u lošijoj poziciji u odnosu na konkurenciju. Isplati li se to tržište doista toliko da vrijedi godišnje gubiti pet do 10 milijuna eura?

U Srbiji imamo značajan tržišni udio i kada bismo imali status kakav imaju PM ili Batt, naša operacija tamo bi bila vrlo profitabilna. Svakako da očekujemo da će ratifikacijom Cefte ta diskriminacija prestati.

Kanite li tražiti namirenje gubitaka iz proteklih godina?

U ovom trenutku se ne bavimo time nego ojačavanjem pozicije na tržištu s nadom da će Srbija početi poštovati bilateralne sporazume s Hrvat-

Koja je treća barijera?

Pristup prodajnome mjestu. Ako prodavač kaže da mu je prostor na polici popunjen, onda ni povoljan akcizni sustav ni neovisni distributer proizvođaču koji tek stiže na tržište, nisu dovoljni. Naime, često je cijena ulaska na policu na prodajnim mjestima toliko velika da se jednostavno ne isplati ulaziti na novo tržište.

Kolika je prosječna investicija u otvaranje novih tržišta?

To je doista vrlo individualno. Kompanija za svako tržište u pravilu postavlja ciljeve i rokove unutar kojih se oni moraju realizirati. Naši standardni ciljevi su dosezanje udjela između tri i pet posto u roku od tri godine. Naravno da to varira, pa ako je tržište vrlo veliko, onda i jedan posto udjela zadovoljava.

Zašto tek sad idete na neka tržišta EU?

Osim što nam to sad omogućuju kapaciteti proizvodnje, jedan od razloga je i činjenica da je TDR brzo rastao na postojećim tržištima pa jednostavno nije imao resursa koji bi mogli pokriti veliki broj tržišta. Ne treba zanemariti ni to da je ulazak na novo tržište intenzivan i što se tiče angažmana kompanije.

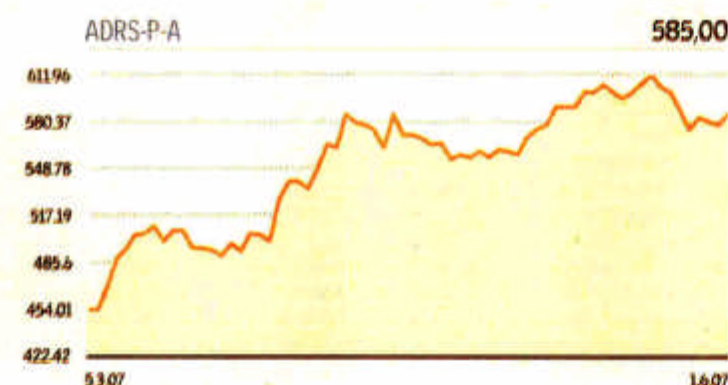
Je li se ulazak u Češku isplatio?

Blizu smo postavljenih ciljeva.

Izlazi li se na nova tržišta s postojećim brendovima ili s posve novim cigareta?

Uobičajeno je izlaziti s postojećim brendovima. Naime, razvoj novog brenda inače je vrlo kompleksan proces, pri čemu bi podrška novom brendu samo za jedno tržište bila veoma skupa. Međutim, treba razlikovati brend od palete proizvoda unutar njega. Mi u Ronhillu imamo osam proizvoda, a za druga tržišta se u pravilu čine prilagodbe u

Nemamo potrebe za preuzimanjima jer imamo kapacitete za organski rast



S ulaskom u EU past će profit TDR-a u RH

Kako će se ulazak u EU reflektirati na vaš rezultat i profitabilnost? Pretpostavka je da će trendovi iz EU doći u Hrvatsku i da bi potrošnja mogla padati?

Vjerojatno će doći do smanjenja pušenja i u Hrvatskoj iako iskustva iz zemalja koje to imaju ne pokazuju značajniji pad pušačke populacije. Kad je riječ o našem rezultatu, može se očekivati određeno smanjenje našeg udjela na tržištu koje sad iznosi 88 posto, jer će se ono dodatno otvoriti novoj konkurenciji. Kada je riječ o porastu cijena, događa se da pri njihovu brzom skoku oni koji su pušili skuplje cigarete počnu prelaziti na jeftinije pa se može očekivati promjena proizvodnog miksa u strukturi prodaje na hrvatskom tržištu, a može se očekivati i određeni pad prodajnih količina. Naravno da se to u konačnici može odraziti i na nešto manju profitabilnost u budućnosti na hrvatskom tržištu.

cijalni potez jer je time jasno stavio do znanja da namjerava zadržati radna mjesta u Hrvatskoj.

A što je s ulogom TDR-a kao preuzimača?

U ovom trenutku nemamo za tim potrebe jer s novom tvornicom imamo kapacitete i tehnološke preduvjete za organski rast.

Zašto se i TDR ne ponaša kao multinacionalke pa kupi neku tvornicu samo radi tržišta?

Ne znam što o tome misle naši dioničari, ali shvatit ću to kao zanimljiv prijedlog.

Koje su projekcije za duhanski biznis nakon što Hrvatska uđe u EU. Poznato je da će se mijenjati sustav trošarina, a i restrikcije prema duhanskoj industriji su jače?

Sigurno će doći do povećanja trošarina jer su one u EU bitno veće, a to će nužno dovesti do povećanja maloprodajnih cijena cigareta. Također, na nizu tržišta EU jačaju ograničenja u potrošnji, promoviranju i označavanju duhanskih proizvoda. Recimo, nije dozvoljeno cigarete označavati prefiksom light ili super light jer se smatra da potrošač time može biti zaveden kako je light cigareta manje štetna od neke druge cigarete.

To ni nije intencija duhanske industrije jer light cigareta samo ima manji postotak katrana i nikotina, ali ne znači da je manje štetna. Međutim, zbog pravila EU, proizvođač koji pod istim brendom ima cigarete različite jakosti mora naći drugi način da ih obilježi i to se u pravilu radi s koloritom ili se koriste dozvoljena imena.

Mi, recimo, ovih dana na tržište puštamo posve redizajniranu cijelu liniju ronhila u kojoj svaki proizvod ima drugu boju, a na onim cigaretama koje idu na tržišta EU uvedeni su i drugi prefiksi pa je oznaka light pretvorena u white, super light silk white. Neke zemlje uvode i zabranu pušenja na javnim mjestima, a neke oznake preko trećine kutijice kojima se upozorava na štetnost pušenja. Belgija, primjerice, na to ukazuje slikama na kutijici.

ovisnosti od zahtjeva tržišta. Primjerice, neke zemlje istočne Europe zahtijevaju bijelu boju filtra, koju mi imamo, ali ne u ekstenzijama koje oni traže. Zemlje Dalekog istoka traže jače mentoliziranu cigaretu pa za ta tržišta našu postojeću mentol cigaretu pojačavamo.

Međutim, TDR ipak ima nekih cigareta koje su u Hrvatskoj potpuno nepoznate?

Ima, primjerice, Respect. Riječ je o cigareti koja je proizvedena na daleka tržišta i tzv. je low cost brend koji je razvijen za potrebe svih tržišta koja traže jeftiniju cigaretu. S njom smo ušli na tržište Bliskog istoka, ali i na neka tržišta regije. Naime, u Makedoniji, Crnoj Gori i Republici Srpskoj primjetan je trend promjene potrošačkih navika zbog pada kupovne moći pa se prelazi na jeftinije cigarete. Da bismo zadovoljili potražnju, popunjavamo našu lepezu s tim brendom.

A što je s ulascima na tržište putem akvizicija? Je li uopće preostalo išta za kupnju?

Danas nitko tko želi širenje na tržištu u duhanskoj branši nije zainteresiran za kupnju kapaciteta.

Znači li to da tek sad, s novom tvornicom, neće biti zainteresiranih za kupnju duhanske divizije?

To je pitanje za dioničare tvrtke. Mislim da je TDR sad mnogo manje atraktivna meta za one koji žele kupiti samo tržište. Adrisova gradnja nove tvornice bila je izrazito so-

Stabilni udjeli u regiji

Koliki je ukupni udjel TDR-a u regiji i kakvi su trendovi?

Ukupan udjel na tržištu regije nam je oko 27 posto. U Hrvatskoj i Srbiji udjeli su stabilni, u BiH imamo određenu stopu rasta, izrazito rastemo u Crnoj Gori i na Kosovu, dok je u Makedoniji, u kojoj lokalni proizvođači imaju izuzetno niske cijene i neprofitabilni su, taj udjel blago padajući.