

Intervju

PLINIO CUCCURIN, ČLAN UPRAVE ADRIS GRUPE

Mi
obični



Razgovarao: Miodrag Šajatović

miodrag.sajatovic@liderpress.hr

Foto: Saša Kralj

Smo ljudi

Razvila se fama o nama, dioničarima Adrisa, kao o najbogatijim i najimućnijim ljudima. No, unatoč profitima koje ostvaruje kompanija, mi živimo u istom susjedstvu kao i prije desetak godina, u okruženju koje ne odgovara slici koja se o nama želi stvoriti

U gradnju nove tvornice cigareta u Kanfanaru Adris grupa uložila je više od 760 milijuna kuna, što je čini najvećom greenfield investicijom u Hrvatskoj. No, početak rada široj javnosti nije poznat zbog veličine investicije, nego uslijed pobune tridesetak radnika iz zagrebačkog pogona TDR-a.

• **Zašto vam se dogodilo zauzimanje pogona TDZ-a u Zagrebu?**

- To se dogodilo vjerojatno zato jer smo imali povjerenje u sustav kolektivnog pregovaranja i što smo vodili pregovore s legitimnim predstavnicima radnika i samim radnicima polazeći od načela međusobnog povjerenja i obostranog interesa da se zatvaranje proizvodnje u ovom pogonu provede uvažavajući u najvećoj mogućoj mjeri zahtjeve zaposlenika i nas, poslodavca. Odluka o zatvaranju pogona nije donesena iznenadno, ishitreno ili 'preko noći', nego su zaposlenici o tome bili ranije obaviješteni. Osobno sam to učinio u rujnu 2004. i bilo je prilike da iznesu svoje zahtjeve i prijedloge. Rezultati pregovora to i potvrđuju, jer su otpremnine za one koji nisu željeli promijeniti mjesto rada daleko više od onih na koje nas obvezuje Kolektivni ugovor (u prosjeku bruto 365 tisuća kuna), a ponuđeni su i drugi načini skrbi i pomoći radnicima da nađu novi posao, što je dio zaposlenika i prihvatio. Da je bilo drugih inicijativa, i o njima se moglo pregovarati.

• **U čemu ste pogriješili u Upravi Adrisa u Rovinju?**

- Pogriješili smo očito u procjeni da se ovdje radi samo o odnosima između poslodavca i zaposlenika, koji ne moraju razumjeti i odobravati takvu odluku, ali koji zato imaju mehanizme i mogućnosti koje im jamči Zakon o radu, Kolektivni ugovor i sustav pregovaranja kako bi se izborili za svoja prava. Pojedinci smatraju da smo pogriješili u tome što smo uopće dopustili zauzimanje pogona, da je Uprava htjela mogla je primijeniti jednostavno rješenje, unajmiti zaštitare i onemogućiti zauzimanje. I to bi, s aspekta propisa, bio legalni čin, dan-dva plijenio bi medijsku pozornost, a danas bi vjerojatno već bio zaboravljen. Ali to nije način na koji djeluje ova uprava.

• **Zar uz visoke profite koje ostvaruje Adris niste mogli zadržati kakvu-takvu proizvodnju i u Zagrebu?**

- Mislite da bismo time u kraćem ili duljem roku nešto postigli? Eventualno bismo zadovoljili interes grupe koja čini manje od dvadesetine ukupno zaposlenih u TDR-u. No, takav je pristup ekonomski neodrživ, jer se moramo na vrijeme pripremiti za promjene u okruženju i za neminovan nastup konkurencije, koja je svojom efikasnošću i produktivnošću ozbiljna prijetnja sustavu proizvodnje duhana i cigareta

u Hrvatskoj. Jedino tako možemo osigurati dugoročniju opstojnost i zaposlenost sustava. To nije pitanje profita ili dividendi koje ostvaruju mali ili veliki dioničari, jer su oni već osigurali svoju egzistenciju. To je pitanje naše odgovornosti za razvitak sustava proizvodnje duhana i cigareta u Hrvatskoj. Kad bismo sada posustali i postupili na način koji od nas traži 35 osoba, vjerujte da bi i proizvodnja cigareta u Hrvatskoj otišla u povijest.

• **Ne podrazumijeva li odgovornost prema proizvodnji i odgovornost prema višku radnika?**

- U 'slučaju' TDZ-a namjerno se pokušala ignorirati činjenica da nije riječ o otpuštanjima, nego da je posao za sve zaposlenike iz pogona Rovinj i Zagreb osiguran u novom pogonu u Kanfanaru, da su onima koji to ne žele prihvatiti osigurane najviše prosječne otpremnine ikad isplaćene u Hrvatskoj, kao i činjenica da je za 40-ero radnika bio osiguran rad u Zagrebu, a javilo se samo 18 te da je TDR osigurao i prioritet u zapošljavanju za sve radnike zagrebačkog pogona u sljedeće dvije godine u djelatnostima koje bi se pokrenule u Zagrebu. Pogledajte koliko poduzetnika zatvara pogone u Zagrebu i premješta proizvodnju tamo gdje su troškovi niži. Zatvaranje duhanske proizvodnje u Europi da i ne spominjem, evo, upravo je BAT zatvorio pogone u Nizozemskoj. Ali kad je riječ o multinacionalkama, tu nema milosti.

• **Jesu li kreatori pobune samo radnici ili imate saznanja da netko stoji iza njih? Je li cilj bio Adris ili institucije vlasti?**

- Ne znam tko stoji ili bi mogao stajati iza ove pobune, nisam pobornik teorije zavjera, ali moglo bi se s dosta sigurnosti pretpostaviti da cilj cijele akcije, u kojoj je na najgori mogući način iskorišteno nezadovoljstvo grupe radnika, nije briga za zaštitu radničkih prava. Iako je riječ o profitabilnom poslu, ne vjerujem da se iza svega krije stvarna želja za nastavkom proizvodnje cigareta. Poznato je i u svijetu dokazano da u ovoj proizvodnji opstaju samo najjači i najefikasniji, sve je veća uloga tehnologije i znanja, što zahtijeva visoka ulaganja, pa nije jednostavno i lako pokrenuti, a još manje održati konkurentnu proizvodnju. Zato pretpostavljam da iza ove pobune najvjerojatnije stoji netko kome je u interesu destabilizirati Adris, njeno čelništvo i posao, postojeće, ali i buduće akvizicije, a ne bih odbacio ni tezu da je izvorom očito na djelu pokušaj da to postane modelom kako provesti 'institucionalno i izvaninstitucionalno, demokratski i nedemokratski' oduzimanje vlasništva ili dijela vlasništva.

• **Koliko je zagrebački slučaj naštetio imidžu Adrisa?**

- Sigurno nam je donio dosta štete, slučaj je iskorišten za napade na Adris kao kompaniju, ali i na menadžment i dioničare, na sve nas koji smo stvarali ovu kompaniju i od nje učinili respektabilnu tvrtku. Taj se uspjeh nije dogo-



Intervju

dio slučajno. Odgovarajućom strategijom, jasnom vizijom i ciljevima te pravodobnim usmjerenjem na vlastite brandove, koristeći znanje i rad hrvatskih stručnjaka, razvili smo proizvodnju i prepoznatljive brandove, unaprijedili duhanski biznis i postali regionalni 'igrač'. Način na koji je praćen ovaj slučaj o kojem je izrečen velik broj neistina i objeda na račun Adrisa i njegovih čelnika, pokazuje da ga je konkurencija dobro i lukavo iskoristila. I to ne samo konkurencija iz duhanskog biznisa, a sve u vidu kampanje protiv Adrisa u cijelosti. Profit koji ostvaruje Adrisova duhanska divizija velik je u hrvatskim razmjerima, međutim, naša se profitabilnost mora mjeriti svjetskim standardima.

• Ipak, ne možete poreći da dioničari Adrisa uživaju blagodati visokog profita?

- Razvila se fama o nama, većim i manjim dioničarima Adrisa, kao o najbogatijim i najmućnijim ljudima u Hrvatskoj. A naše je poslovanje transparentno i javnosti poznato, jer kad ste na burzi, nema tajni, danas ste milijunaš, sutra tko zna što. Zato su poznati i naši prihodi, naše zarade, što i nije slučaj s većinom biznisa u Hrvatskoj. Većina dioničara Adrisa toga je svjesna, živimo s tom spoznajom, a naš način i stil života nisu se bitno promijenili unatrag desetak godina. Unatoč profitima koje ostvaruje kompanija, nas nećete naći među vlasnicima luksuznih kuća, automobila i jahti, na okupljalištima svjetskoga i hrvatskog jet seta, na naslovnicama tabloida. Mi smo obični ljudi koji žive u istom susjedstvu kao i prije desetak godina, u okruženju koje ni izdaleka ne odgovara slici koja se o nama želi stvoriti.

• Kako će i kada završiti slučaj TDZ?

- Slučaj TDZ prešao je u vode sudske i izvršne vlasti. O njima ovisi kada će se ova situacija okončati. Mogu ponoviti stav Adrisa da ćemo poštovati svaku odluku institucija.

• Što ako se pokaže da je pretvorba i privatizacija TDZ-a bila nezakonita?

- Iz nalaza državne revizije jasno je koji su propusti učinjeni u tijeku pretvorbe odnosno privatizacije TDZ-a. Adris grupa u pretvorbi i privatizaciji nije sudjelovala i ne želim komentirati te propuste. Iz priopćenja državnog odvjetništva proizlazi da je postupilo prema nalazu revizije te da su ti postupci završeni.

• Kako vidite razvoj duhanskog biznisa Adrisa u sljedećih 3 do 5 godina?

- Cilj nam je u razvoju duhanskog biznisa osigurati efikasnost i produktivnost poslovanja kako bismo se na vrijeme pripremili za nove uvjete i promjene u okruženju koje karakteriziraju sve veća otvorenost tržišta, ne samo u Hrvatskoj već na svim tržištima na kojima smo prisutni, jačanje globalizacijskih pritiska, zahtjevi koje postavlja skoro članstvo Hrvatske u EU, itd.



• Kako procjenjujete konkurente na domaćem tržištu? Philip Morris je počeo zadavati udarce.

- Konkurencija je već dulje prisutna, a upravo je TDR preko ugovora o licenciji otvorio tržište Philipu Morrisu, dok sada, kad sami razvijaju posao u Hrvatskoj, treba očekivati da će do određene razine rasti i njihov tržišni udjel. Nama je uvijek bio primaran interes razvijati vlastite brandove i njihovu potrošnju u Hrvatskoj pa se, iako pratimo razvoj situacije, ne plašimo rasta tržišnog udjela ove ili drugih svjetskih kompanija u Hrvatskoj. Još omjer kvalitete i cijene domaćih cigareta ide nama u prilog.

• Unatoč tome, opada vam prodaja u Hrvatskoj.

- Prodaja, odnosno potrošnja cigareta, opada u svim razvijenim europskim zemljama i to radi povećanja svijesti potrošača o štetnim učincima pušenja, a i propisi kojima se ograničava uporaba cigareta na javnim mjestima sve su rigorozniji. Taj trend neće mimoći ni Hrvatsku. Pravi problem nije konkurencija ili pad prodaje radi smanjene uporabe duhanskih preradevina, već u sivoj trgovini, tzv. švercu, koji nam nanosi golemu štetu i protiv kojega se teško

možemo sami boriti. To doista treba početi sustavno rješavati, ne samo povremenim akcijama državnih tijela nego kontinuiranim praćenjem i nadzorom puteva i ruta, a posebno granica sa susjednim zemljama, mjesta na kojima se uobičajeno prodaju ti proizvodi, osoba uključenih u te poslove i mreže pomagača. Ali za to su nam potrebna financijska sredstva za opremu, nove ljude i njihovu edukaciju u nadležnim državnim tijelima, bolja i učinkovitija suradnja s međunarodnim tijelima i osobito nadležnim službama susjednih zemalja, itd.

• Kako Adris gleda na prodaju ili strateška partnerstva u duhanskom biznisu? Pregovara li se s kime?

- Otvoreni smo za razgovore o strateškom partnerstvu koje podrazumijeva opstojnost proizvodnje duhana i cigareta u Hrvatskoj. No na takva partnera još nismo naišli.

• Nikad nije dovoljno razjašnjeno što se dogodilo s 1,5 milijuna markica s istim serijskim brojem nađenima upravo u TDR-u?

- Tko zna koji put moram ponoviti da TDR ni na koji način nije povezan s krijumčarenjem cigareta, mi smo žrtva, a ne izvor šverca. Po-

slova politika koncerna je jasna, odlučna i nedvosmislena, a TDR ne olakšava, ne zaobilazi i ne podupire krijumčarenje cigareta. Suradujemo i ubuduće ćemo pomagati nadležnim tijelima u naporima na suzbijanju i onemogućavanju nelegalne trgovine cigaretama.

U konkretnom slučaju bile su to identifikacijske markice Crne Gore iz rujna 2001. Naime, zbog nedostatka uredne dokumentacije, špediterska služba ih nije uredno zaprimila, a TDR zbog neurednosti dokumentacije nije nijednu iskoristio odnosno njima nije označavao cigarete namijenjene izvozu. Pri inspekcijском nadzoru u srpnju 2002., carinik je zatekao te markice na istome mjestu gdje su bile ostavljene i prije godinu dana - u hodniku, neraspakirane i vidljive carinskom službeniku koji je prisutan u prostorijama TDR 24 sata na dan, ali koji nije zatražio njihovo uklanjanje. Naknadno je pokrenut prekršajni postupak zbog toga što markice nisu bile prijavljene pri ulasku u Hrvatsku, a markice su napokon uništene. Utvrđeno je da TDR nije s tim imao veze, pa je postupak i obustavljen. Zbog toga što nije uredno izvršila prijavu i primitak markica carinarnički špediterska služba bila je prekršajno kažnjena. I to je cijela priča o tobožnjoj umiješanosti TDR-a u krijumčarenje koja se svakih nekoliko godina, očito namjerno i tendenciozno, prezentira bez ikakva temelja i uporišta.

• Čuje se da su vaši jedini interesi kao dioničara Tiska da EPH svoj udjel proda nekome tko će konkurentne cigarete držati 'ispod pulta'.

- Bilo je mnogo mistificiranja i pripisivao nam se utjecaj na tržište koji u praksi nismo

imali. Primjerice, imamo tri od jedanaest predstavnika u NO Tiska. Da smo željeli ovladati Tiskom, mogli smo i mi ponuditi EPH-u kupnju njihovog udjela, i dati ponudu koja se ne bi mogla odbiti. Ali nismo za taj udjel zainteresirani iz niza razloga. Svjesni smo da se pristup tržištu mora osigurati svim konkurentima. U posljednjim se godinama razvila distribucija i putem drugih distributera o kojima se ne govori na takav način kao o nama. Dio prigovora dolazi i od konkurencije, što je i razumljivo i zato tome ne pridajemo preveliku važnost. To nije naš stil rada, iako i mi imamo prigovora na način na koji dio naše konkurencije djeluje na hrvatske institucije, tržište i kanale distribucije.

• Adris ne uspijeva realizirati neko veće preuzimanje kod kuće ili vani. Tvrtke s manjom financijskom snagom to uspijevaju. Jeste li previše plašljivi?

- Nismo plašljivi i to smo dokazali. Gradnja nove tvornice, restrukturiranje poslovanja, izlazak na nova tržišta naši su današnji prioriteti u duhanskome biznisu. I u turizmu smo pokrenuli velike investicije u želji da taj dio djelatnosti unaprijedimo i poboljšamo ponudu, ali nije nam cilj bio preuzeti hotele, iskoristiti ono što smo zatekli, a zatim to napustiti i prepustiti nekom drugome. Zato nas nakon akvizicija u turističkom sektoru, a posljednja je bila kupnja Rovinj turista, još čeka razdoblje obnove hotela, velikih ulaganja i napora koji moraju rezultirati uslugama čija će kvaliteta biti na razini standarda koji inače vrijede u poslovanju naše tvrtke, ali i na razini svjetskih. Nismo stali, ali ulazak u nova preuzimanja ostavimo za neki budući razgovor.

• Jeste li spremni sudjelovati u kupnji Croatia osiguranja (i HPB-a) kao dio konzorcija?

- Da, i tu smo posve otvoreni za pregovore.

• Steče se dojam da su se dioničari Adrisa 'navukli' na goleme dividende i da to ograničava razvoj tvrtke. Znamo da unutar dioničara postoje razmišljanja. Koja će struja pobijediti?

- Pretvorbom Tvornice duhana Rovinj-Adrisa svi zaposlenici postali su dioničari koji su imali 75 posto vlasništva ukupnoga temeljnoga kapitala. Zaposlenici danas drže oko 60 posto. Osim koncentracije, diverzifikacije i restrukturiranja koje smo obavili u posljednjih osam godina, na djelu je i neminovni proces odvajanja funkcije vlasnika i zaposlenika. Naime, izvorni dioničari Adrisa sudjelovali su u rastu i razvoju ovog sustava. U posljednje četiri godine dolazi do smjene generacije, razdvajaju se funkcije izvornog dioničara-vlasnika od radnika i menadžera. Pretpostavljajući da izvorni dioničari i nadalje stoje na stanovištu da u rast i razvoj treba uložiti više od 90 posto posto profita tvrtke, smatram da Adris grupu očekuju novi izazovi i šanse za razvoj, stimulatívni paketi za radnike i menadžere, visok stupanj radničkih prava i socijalne osjetljivosti, uz dodatni faktor motivacije koji će pokrenuti novi ciklus rasta i razvoja Adrisa. Zajedništvo, timski rad i briga za bližnjega bile su i ostale značajke prepoznatljivosti TDR-a, a danas Adrisa.

• Kako zamišljate osobnu profesionalnu karijeru u budućnosti?

- Moja profesionalna karijera vezana je uz Adris. Počeo sam u TDR-u kao stipendist, a potom pripravnik. Profesionalno sam još aktivan u Adrisu kao član Uprave, a u ovom trenutku ne razmišljam o drugoj karijeri.

• A što je s projektom Mon Perin?

- Aktivni sam član Općinskog vijeća u Bala, mjestu u kojem sam rođen, i kojem se sve više i češće vraćam, osjećajući to svojom ljudskom obvezom. Bala, iako svega dvanaestak kilometara udaljene od Rovinja, niz su godina sustavno zapostavljane. Sada upravo u toj nerazvijenosti vidim priliku za gospodarski razvoj, prije svega turizma i autohtone poljoprivrede, na novim osnovama. Ne želeći čekati investitore sa strane, osnovano je trgovačko društvo Mon Perin čiji su osnivači mještani Bala i 'prijatelji' Bala. Ima nas više od 740. Najvažniji su nam resursi snaga i volja mještana da sami budu pokretači i nositelji razvoja općine, ali i gotovo netaknuta priroda, posebno morska obala i priobalje, očuvana autohtona gradska jezgra Bala, prirodni rezervati leptira, ostaci nalazišta dinosaura, što nam daje šanse za razvoj koje bismo trebali i morali znati iskoristiti. Meni je to istodobno profesionalni i osobni, emotivni izazov, svakako važan dio moje aktivnosti sada i u budućnosti... ✽

Suradnja sa stakeholdersima

• Niste bili u naročitim odnosima ni s Račanovom niti sa Sanaderovom Vladom. Nije li onda ipak greška unutar samog Adrisa, koji ne zna uspostaviti odnose sa stakeholdersima?

- Mislim da smo sa svim dosadašnjim vladama, uključivši i sadašnju, imali vrlo korektno odnose. U odnosima s državom treba znati odijeliti nekoliko stvari. Ponajprije, poput većine poduzetnika, želimo imati jasan i predvidljiv pravni i gospodarski okvir za obavljanje poslovanja, na vrijeme saznati uvjete pod kojima ćemo poslovati sljedeće ili narednih nekoliko godina, imati pravnu sigurnost i podršku institucija kad je riječ o ostvarivanju načela vladavine prava i djelovanju pravne države itd. Nadalje, u poslovima vezanim uz privatizaciju i konsolidaciju hrvatskoga gospodarstva držim da možemo biti dobar i pouzdan partner, ali ne očekujem niti mislim da bi bilo realno očekivati nekakav povlašteni status, bez obzira je li riječ o kompaniji koja se dosad pokazala vjerodostojnom u provedbi obveza koje je preuzela u privatizaciji. Što se tiče ostalih stakeholdersa, pokušavamo sa svima razvijati i unapređivati suradnju. Jasno

nam je da se naša efikasnost ogleda i na području odnosa s okolinom i svim institucijama i grupama koje je čine. Svoju društvenu odgovornost nastojimo pokazati i dokazati u odnosima sa zaposlenicima, sindikatima, vladom ili lokalnom zajednicom, nevladinim udrugama, medijima i s javnosti. Osobno nisam uvijek zadovoljan razinom postignutog, možda smo trebali mnogo više raditi upravo na tim odnosima, pa bismo izbjegli barem dio stalnih napada. S druge strane, prigovara nam se upravo suprotno, da smo u sprezi s medijima, tijelima vlasti, sudstvom, da imamo utjecaj na svakog tko o nečemu odlučuje u ovoj zemlji itd. Čak se i poimence prozivaju osobe iz javnog života koje poznaju nekog od menadžera Adrisa. Dakle, nije lako naći pravu mjeru, pa je i odgovor na vaše pitanje težak.

