

*Sintelon između Srbije i Rusije – Anatomija jednog uspeha II***INTERVJU****VAŽNO JE  
RADITI  
LEGALNO**


---

*Od robnih lista do džoint venčera i dalje. Kompanija koja u vreme ekonomskog sloma u Rusiji nije pretrpela ni cent gubitka. Naravoučenije: investiraj u Rusiju i imaćeš prednost*

---

*Za LIMEsplus govori Nikola Pavičić*

**B**AČKOPALANAČKI SINTELON JEDAN JE OD proizvođača koji preko 30 godina radi na ruskom tržištu. Najpre je tamo izvezio podove, tačnije rečeno – podne obloge, ali je od perioda potpune zatvorenosti sovjetskog tržišta do danas izrastao u firmu koja je Rusiji donela zajednička ulaganja i inostrani kapital, a njenim građanima i mogućnost da bar u opremanju svojih kuća i stanova stanu uz bok Evropljanima. To nije uvek bilo jednostavno. U tom poslu stasavala je i jedna srpska fabrika, ali su stasavali i rukovodici.

Za LIMEsplus govori Nikola Pavičić, čovek iz Bačke Palanke, predsednik kompanije Sintelon a.d. i generalni direktor Sintelona, jedan od evropskih menadžera i evropski lider u proizvodnji podnih obloga.

**PAVIČIĆ:** Prvi posao dobili smo u tadašnjem SSSR-u još 1972. godine. Našim podom obloženo je jedno pozorište u Talinu, u Estoniji. Ubrzo zatim počela je prodaja naših proizvoda i na ruskom tržištu. Glavna roba je bio PVC, pod na jutenoj osnovi koji je u to vreme u Rusiji bio veoma tražen građevinski materijal. Tada je godišnji plan SSSR-a predviđao izgradnju nikad manje od

120 miliona kvadratnih metara stambenog prostora. Za te ogromne prostore trebalo je obezbediti pod, i mi smo postupili partnerski i za tržište SSSR-a razvili pod odgovarajućih karakteristika koji smo nazvali „topli pod“, a koji je imao i odgovarajuća svojstva izolacije predviđena ruskim standardima. Tako je počeo izvoz naših proizvoda u Rusiju.

To je bilo vreme za koje mnogi kažu da predstavlja zvezdane trenutke srpskog izvoza, ili tada jugoslovenskog izvoza, jer se posao obavljao uglavnom preko međudržavnih sporazuma i robnih lista. Saradnja na takvim osnovama je bila zaista impresivna. Razmena je dostizala i osam milijardi dolara na godišnjem nivou. Za jugoslovenske proizvođače bilo je najvažnije da njihova roba uđe u robnu listu. A da bi neka roba ušla na listu, bila je potrebna i saglasnost druge strane. S obzirom na to da se ovde radi o robi za stanogradnju, naš proizvod koji je odgovarao zahtevima kupaca u Rusiji počeo je sve više da ulazi u liste. To nam je definitivno otvorilo vrata na rusko tržište. U to vreme počeli su, nezavisno od robnih lista, da se javljaju i drugi kupci.

Ipak, najveći kupac bila je tada Državna nabavka, koja je za potrebe države nabavljala svu robu. Onda su se počeli javljati i zahtevi za kupovinu iz drugih republika SSSR-a. Naš posao je burno rastao i u jednom momentu smo imali izvoz vredan 50 miliona dolara godišnje. I postali smo najveći izvoznik i prodavac podnih obloga na ruskom tržištu.

**LIMESplus:** Oseća li se neka promena u tadašnjem SSSR-u? To je vreme previranja i naznaka da se sprema novi sistem?

**PAVIČIĆ:** Iako smo već tada stekli povoljnu poziciju, bilo je jasno da se i u SSSR-u mora desiti sve ono što se desilo u svim industrijskim zemljama. Da se, dakle, i tu mora raditi onako kako se radilo u razvijenim zemljama i da se moraju praviti podovi kakvi se prave u naprednim državama u svetu. Shvatili smo, istovremeno, da ovakav način trgovine neće biti dugog veka. Zato smo već 1989. godine potpisali pismo o namerama sa partnerom iz SSSR-a u kome smo predvideli da pravimo savremenu, četvorometarsku proizvodnju PVC podova. Takvu fabriku smo već napravili u Bačkoj Palanci i pustili je u pogon 1978. godine, a takvih fabrika je tog momenta u svetu bilo 16. Tada je i nastao naš konflikt sa lokalnim vlastima ovde.

Bilo je, naime, mnogo zamerki, zašto ne investiramo u svojoj zemlji, a ne tamo gde već imamo ogroman izvoz, ali mi smo ostali uporni i 1990. potpisali ugovor o zajedničkom ulaganju sa ruskim partnerom. To je bio prvi pravi džoint-venčer u ondašnjem SSSR-u. Koliko je to bilo važno za tu zemlju govori i činjenica da nam je Vlada Ruske federacije bila garant. Što je neuobičajeno da jedna vlada garantuje strancu i domaćem preduzeću. Ali, takvo je bilo vreme i takvi smo se pokazali kao partneri. Na osnovu te garancije napra-

vili smo ugovor o kreditiranju, jer je oprema uvezena sa zapada i morao je da se obezbedi kredit. Taj smo kredit dobili, a garant za kredit je bila tadašnja Dnješekombanka, na osnovu garancije Ruske Federacije.

Sve je krenulo fantastično, dve trećine opreme je stiglo iz Nemačke, a onda se desilo ono strašno – raspao se SSSR, raspala se SFRJ – i mi smo se našli u veoma teškoj situaciji u momentu kada je posao skoro priveden kraju. S obzirom na to da je nestao glavni garant, Ruska Federacija u tadašnjoj formi, pa i sama banka, kreditori na zapadu su otkazali ugovor, a to znači da je ona trećina opreme koju još nije isporučio Hermes, zadržana. Trebalo nam je 2,5 godine da rešimo taj problem, prvo sa Hermesom, a posle sa vlastima u Rusiji, kao i da rešimo problem finansiranja i dobijemo opremu. Mi smo završili fabriku, ali smo bili finansijski potpuno iscrpljeni. A fabriku je trebalo i pokrenuti.

Rešenje smo našli u partnerstvu sa Gaspromom, koji je izvršio dokapitalizaciju i obezbedio finansijska sredstva za pokretanje fabrike i obrtni kapital. Ta se fabrika nalazi u gradu Otrjadnu, u blizini velikog grada Samare u istoimenoj oblasti. Saradnja sa Gaspromom bila je izvrsna, ali smo se mi počeli osećati kao jedan mali deo ogromnog sistema. O svemu je, na primer, trebalo obavestiti Upravu Gasproma, i to je postala kočnica razvoja posla. Tada smo otkupili deo od Gasproma i fabrika je pod našom zastavom počela da radi 1995. godine.

### **LIMESplus: Kakva je tadašnja poslovna politika i orijentacija?**

**PAVIČIĆ:** Odlučili smo se za lagani rast, dakle, za prodaju na pretplatu. To je bilo neobično za Rusiju, ali smo navikli kupce da daju avans za robu koju treba da preuzmu. Ovakva intencija je malo usporila prodaju, ali je davala sigurnost. To se pokazalo ispravnim. U trenutku kada je došlo do sloma u Rusiji, jedina kompanija koja nije pretrpela ni cent gubitka, bili smo mi, a beležili smo i znatan rast prodaje. Vrlo brzo posle tog sloma došli smo do maksimalnog kapaciteta fabrike i tada se stvorila potreba za još jednom fabrikom koju smo pustili u pogon 2003. godine, a u maju 2006. godine pustićemo i treću fabriku i to će biti pravi svetski centar PVC podova.

Dakle, to će biti najveća fabrika te vrste na svetu i u oblasti PVC podova mi smo evropski lider. Pre dve godine smo se udružili sa najvećim evropskim liderom Tarket Somerom i tada je počela nova investiciona aktivnost. Ta sinergija između ogromnog potencijala Tarket Somera u znanju, kapitalu, i naše pozicije na tržištu dala je ogromne rezultate. Fantastične, rekao bih. U poslednje tri godine rast nam je 30 odsto godišnje. U ovoj oblasti, inače, nikome u svetu, uključujući i Ameriku i Evropu, ne cvetaju ruže. Ali, na našem primeru se pokazalo da je to dobro.

Zahvaljujući tom rastu posla krenuli smo da investiramo i u neke druge oblasti. Tako u Bačkoj Palanci investiramo zajedno sa Tarketom u veliku fabri-

ku parketa. To će biti najbolje napravljena fabrika jer se radi sa najvećom evropskom fabrikom parketa u Švedskoj, i sva znanja koja su stečena u Švedskoj biće primenjena ovde kod nas. Upravo zato i gradimo novu fabriku koja će u celini biti okrenuta izvozu. Vrednost proizvodnje je planirana na godišnjem nivou od 40 miliona evra, od čega će 35 miliona biti izvoz prema Evropi. Sa minimalnom dodatnom investicijom, vrednost proizvodnje se može udvostručiti, što znači da će moći da se proizvodi 4,5 miliona kvadratnih metara savremenih parketa. Sada smo treći izvoznik Srbije, ali smo još bolji kada se uzme u obzir činjenica da je naš proizvod visokog stepena obrade. Naš proizvod je i inače teško prodati, jer zavisi od različitih tržišnih događanja, ali uspevamo.

### **LIMESplus: U Rusiji gradite dalje?**

**PAVIČIĆ:** U Rusiji je u toku i izgradnja nove fabrike homogenih podova, čija oprema samo vredi 27 miliona eura. Reč je o fabrici podova za visokofrekventne površine, za bolnice, škole, aerodrome, kasarne. Takve proizvodnje nema u Rusiji, a ta nova fabrika će biti puštena u rad polovinom 2006. godine. I ona će biti na istoj lokaciji gde se nalaze i prethodne, dakle, u Samarskoj oblasti.

Ono što je naš najveći potencijal jeste sistem prodaje. U gradu Otrjadnom imamo distributivni centar od 40 hiljada kvadrata. Sve što se napravi u Otrjadnom, zatim u našim fabrikama u Ukrajini, kao i u fabrikama u Srbiji i u pogonima našeg partnera u Evropi dolazi u taj centar. Odatle ide distribucija našim partnerima. Naš servis je najbolji jer u roku od tri dana svaki kupac dobije ono što traži. Da bi se to dobilo sa Zapada, potrebno je minimum 60 dana, a u tom periodu veoma često tražnja pojedine robe ili dezena već prođe. Pošto mi radimo ovaj posao sa apsolutnim liderom u Evropi, dizajn naše robe je "špic".

### **LIMESplus: Govorilo se i verovalo nekad da je na ruskom tržištu moguće prodati sve. Mnoge srpske firme i danas žive u tom uverenju?**

**PAVIČIĆ:** Rusko tržište je u međuvremenu postalo izbirljivo kao i svako drugo evropsko tržište i to uverenje je ogromna zabluda koja još uvek postoji. Nekada se tamo moglo plasirati sve, kako bi se srpski reklo, „uvaliti“.

Rusko tržište je ogromno, ali je jedno od retkih tržišta koja rastu. Isto to se može reći i za ukrajinsko tržište. Na ruskom tržištu su prisutni svi, sa najboljim što mogu da ponude. U toj konkurenciji, ko uhvati svoj deo tržišta može da kaže da je uspešan. Mi smo zahvaljući tome što imamo svoje fabrike, što smo relativno rano počeli ozbiljno da radimo, stekli veliku prednost.

140 | Imamo, moram da kažem, fenomenalan servis, imamo ljude i svoj prodajni sis-

tem. U našoj prodajnoj službi u Moskvi radi preko 70 ljudi i ona ima čvrste veze sa svim distributerima, ne samo u Moskvi ili Peterburgu, nego i u regionalnim centrima. Oslanjajući se na nas, stasali su mnogi distributeri koji su od nule krenuli, a sada su postali veliki trgovci. Na primer, naš najveći kupac je od nas kupio robu u vrednosti od 43 miliona eura. Tako smo stvorili vezu koja se ne može raskinuti i to je pravi savez.

Zadržali smo sistem avansiranja i do danas, i on se naravno modifikuje kao i sve. Kada dobijete velikog kupca, onda ne strahujete, ulazite sa njim u finije odnose, pa se daju bonifikacije, recimo za one koji u svom asortimanu drže 60 posto naše robe. Nama to omogućava izvrsnu likvidnost.

Sada smo u izuzetnom investicionom ciklusu, ali nemamo dugova. Ušli smo u velika ulaganja. Ne uzimamo kredite, nego smo zajedno sa našim partnerom odlučili da u sledeće dve godine ne povlačimo dobit iz Rusije, nego da je ulažemo. Očekujemo za dve godine da naš posao tamo bude vredan 400 miliona evra, što je ozbiljan posao i u evropskim razmerama. Ali, na istom modelu razvijamo i posao u Srbiji i u Ukrajini. Odnos u kapitali između nas i Tarketa je 50 prema 50, a u Ukrajini je malo različit, jer nije isti partner.

### **LIMESplus: Mnogo se govori o nelegalnom, tajkunskom bogaćenju u Rusiji. Kakva su vaša iskustva?**

**PAVIČIĆ:** Rusko tržište je gotovo jedino evropsko tržište u razvoju i sigurno je da je perspektiva i prednost praviti proizvodnju tamo. Mnogi evropski proizvođači ulaze u Rusiju. Moram reći, po raznoraznim šemama. To nije budućnost za ozbiljne proizvođače. Treba ići tamo i graditi. Mnogi koji sada po različitim šemama izvoze u Rusiju, kada bi radili potpuno legalno, izgubili bi konkurentsku sposobnost. Znači, naravoučenije je: investiraj u Rusiju i imaćeš prednost.

Na ruskom tržištu, inače, trenutno nema nekih naročitih pogodnosti za ulaganje. Tamo je porez na profit 25 posto, a u Srbiji je 10 procenata, uz jako velike povlastice. Ipak i ta stopa je manja nego u Evropi, gde je 35 odsto. U početku je bio problem sa poreskim organima, ali su se i oni promenili.

U svakom slučaju, u Rusiji je najbitnije uspostaviti odnos sa lokalnim zajednicama i sa oblasnim vlastima. Na primer, naša fabrika u Otrjadnom danas puni 40 odsto budžeta te lokalne zajednice, mada je tamo i centar naftnog giganta Jukosa. Kamo sreće da takve odnose i razumevanje imamo i sa našom, ovdašnjom lokalnom upravom.

Za ovakve kao što smo mi, koji u Rusiji rade legalan biznis, ne vlada nikakvo interesovanje te vrste, nas ostavljaju na miru, a tajkuni su interesantni mafiji. Ima raznih oblasti u kojima se za vreme privatizacije u Rusiji moglo

preko noći i fantastično zaraditi na nafti, obojenim metalima, celulozi. Tadašnje cene su u Rusiji i po pet puta bile niže od cena na svetskom tržištu. Najveća umetnost je bila dobiti saglasnost da izvezeš, a posle je zarada ogromna, jer se zarađivalo petostruko. Ali i to je vreme pri kraju.

*Razgovarala Vera Šoti*