

# FDS je na udaru jer je uspješna

*Fabrika duhana Sarajevo* jedna je od rijetkih bosanskohercegovačkih kompanija sa udjelom državnog vlasništva koja posluje profitabilno. Unatoč tome, došla je na listu onih čije rukovodstvo *Vlada FBiH* nastoji smijeniti, pod optužbama za loš i nezakonit rad. Suštinu tog paradoksa u razgovoru za *Business magazine* pojašnjava direktor *FDS* Edin Mulahasanović.



Naše najbolje izvozno tržište je Srbija, zatim dolazi tržište Crne Gore, koje je objektivno malo, ali na kojem smo mi vodeći po prodaji

Mi smo dioničko društvo i imamo status poput svih ostalih dioničkih društava - onaj ko ima prevlast u Skupštini, taj može i upravljati

## Razgovarao Armin Zeba

U moru bosanskohercegovačkih kompanija sa udjelom državnog kapitala koje grcaju u dugovima i opstaju isključivo zahvaljujući stalnim finansijskim injekcijama iz entitetskih budžeta, na prste se mogu prebrojati izuzeci koji posluju stabilno i ostvaruju profit. Jedan od takvih izuzetaka je i *Fabrika duhana Sarajevo*, koja unatoč globalnoj antipupačkoj kampanji i brojnim unutrašnjim faktorima koji otežavaju rad domaćim proizvođačima, uspijeva krivulju uspjeha držati usmjerenu prema gore. Kojom taktikom *Fabrika duhana Sarajevo* planira nastaviti tržišnu utakmicu sa sve žešćom stranom konkurencijom i pritom odoliti političkim klizećim startovima koji joj narušavaju poslovni rejting, u razgovoru za *Business magazine* objašnjava direktor *FDS* Edin Mulahasanović.

**BM:** Kako komentirate kampanju protiv rukovodstva

nom periodu ući u dobit *FDS*.

**BM:** Kakvo je raspoloženje radnika *FDS*, odnosno kolike su njihove prosječne plaće i kako stoje stvari sa njihovim ostalim pravima?

**MULAHASANOVIĆ:** Trenutno *FDS* zapošljava 390 radnika, čija je prosječna neto plaća, koja je uvijek redovna, u 2011. godini iznosila 1.650 KM. Uz to, radnici imaju regres, kao 13. plaću, topli obrok u našem restoranu društvene ishrane, plaćen prijevoz, zaštitnu opremu i sve ostalo što ih sljedeće po zakonu. Smatram da radnici *FDS* zaista mogu biti zadovoljni svojim statusom.

**BM:** Zbog čega ste onda na udaru – poslujete pozitivno, izmirujete obaveze prema državi, radnici su zadovoljni...?

**MULAHASANOVIĆ:** Vjerujte da se i ja to često pitam. Ukoliko uzmemo u obzir te ključne

“Prosječna neto plaća u 2011. godini iznosila je 1.650 KM, a radnici *FDS* uz to imaju i regres, topli obrok u restoranu društvene ishrane i plaćen prijevoz”

*Fabrike duhana Sarajevo*, koja se vodi po gotovo istom scenariju i uz iste argumente kao u slučaju *Bosnalijeka* (da li se radi o slučajnoj podudarnosti)?

**MULAHASANOVIĆ:** Ne znam da li je u pitanju slučajna podudarnost ili je to namjerno, ali samo djelomično bih se mogao složiti s Vašom konstatacijom. Koliko je meni poznato, glavni razlozi zbog kojih se traži smjena ljudi iz *Bosnalijeka* su loše poslovanje i neispalčivanje dobiti, što nije slučaj kada je riječ o *FDS*, jer mi još uvijek poslujemo veoma pozitivno, dijelimo dobit dioničarima i uvećavamo naš kapital, tako da razlozi za kampanju ni u kom slučaju nisu isti. Konkretno, u 2011. godini *FDS* je ispunila sve zadane planske parametre - kada je u pitanju dobit, što najviše zanima dioničare, ona je u brutu za 20 posto veća od planirane, a čak za 32 posto veća nego 2010. godine. Neto dobit od 6,4 miliona KM je veća za 20 posto nego u 2010. godini, iz prostog razloga što smo, po nalogu vanjskih revizora, iz našeg bilansa morali isknjižiti 1.400.000 KM, zbog spora sa državom BiH za koji smo ubijedeni da ćemo ga dobiti i da će ta stavka u nekom nared-

ekonomске parametre po kojima se mjeri uspjeh jedne kompanije, zaista nema razloga da se uopće raspravlja o radu menadžmenta. Očito da su ovdje neki drugi razlozi u pozadini - mi smo, nažalost, jedan od rijetkih uspješnih kolektiva u BiH i vjerovatno tu neki pojedinci ili interesne grupe vide svoju šansu da preuzmu ovu kompaniju, što bi sigurno dovelo do njenog brzog nestanka.

**BM:** Kako tumačite konstataciju federalnog premijera Nermina Nikšića da je “neprihvatanje punomoći predstavniku državnog kapitala na Skupštini dioničara *FDS* dokaz da se u tom poduzeću dešava nešto što je izvan kontrole *Vlade FBiH*”?

**MULAHASANOVIĆ:** Svako ko se iole razumije u proste matematičke operacije zna da je 60 posto privatnog kapitala više od 40 posto državnog. Međutim, ja nikada nisam na taj način dijelio vlasništvo nad *FDS*, jer smatram da je udio *Vlade* od 39,91 posto značajan u tolikoj mjeri da uvažavamo njene interese kao dioničara, ali na isti način kao što uvažavamo interese svih 2.100 malih dioničara. Dakle, ja uvijek sebi po-



stavljam pitanje zbog čega bi interes Vlade kao dioničara bio drugačiji od interesa nas malih dioničara, koji smo ujedno i zaposlenici *Fabrike*.

Ne radi se ovdje ni o kakvom nedostaku utjecaja, već o tome da neko iz *Vlade* misli da vlasnički udio od 39,91 posto dozvoljava njenom opunomoćeniku da se na *Skupštini dioničara* ponaša protivzakonito. Naime, jedini razlog zbog čega punomoć *Vladinog* predstavnika nije prihvaćena jeste poštivanje zakonskih propisa koje je upravo *Vlada FBiH* propisala, odnosno *Zakona o privrednim društvima* i *Uredbe o načinu učestvovanja u skupštinama dioničara kompanija* u kojima *Vlada* ima svoj udio. Punomoć je bila neispravna, jer je nije potpisao resorni ministar poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva pa *Odbor za glasanje*, koji je

*nih papira i Sarajevskoj berzi* da javno objavljujemo svoje poslovne rezultate - bilo na našoj internet stranici, bilo u sredstvima javnog informisanja.

**BM:** Premijer direktno optužuje Vas i Vaše saradnike za mahinacije i bogaćenje na račun države i malih dioničara? Kako doživljavate te optužbe?

**MULAHASANOVIĆ:** Što se tiče premijerovih optužbi, moj kućni odgoj i obrazovanje mi ne dozvoljavaju da na takav način polemishem s njim. Jedino što s tim u vezi mogu reći jeste da, i u slučaju *FDS* i u slučaju bilo kojeg drugog kolektiva, podržavam borbu protiv korupcije i kriminala, naravno na bazi argumentata i dokaza. Što se mene lično tiče, a mogu to reći i u ime članova *Uprave FDS*, nemam nikakvih prekršajnih, a kamoli krivičnih prijava

“ Volio bih da premijer Nikšić, ukoliko želi zaista pokazati svoje opredjeljenje za borbu protiv korupcije, pomogne *FDS* da vrati 250.000 dolara koji su oteți od *FDS* za plaćanje usluga Damira Fazlića ”

tehnički organ i koji samo provjerava da li su punomoći validne ili ne, nije bio u situaciji da je prihvati.

**BM:** Koliko ima istine u premijerovoj tvrdnji da *Vlada* nema uvid u finansijsko poslovanje *FDS*? Kako je tako nešto uopće moguće?

**MULAHASANOVIĆ:** Naravno da nije moguće! Podsjetit ću, u *Nadzornom odboru FDS* od pet članova dva su predstavnika *Vlade*, koji imaju obavezu da izvještavaju resorno federalno ministarstvo o svim dešavanjima u *Fabricsi*. S druge strane, *Nadzorni odbor* odobrava polugodišnje i godišnje izvještaje o poslovanju kompanije...

Na kraju krajeva, članovi *Nadzornog odbora* koji u njemu participiraju u ime državnog kapitala predlažu odluke *Skupštini* tako da aspolutno ne stoji izjava premijera da *Vlada* nema uvid u finansijske izvještaje, tim prije što mi imamo obavezu prema *Registru vrijednos-*

- u životu sam možda platio jednu ili dvije kazne za nepropisno parkiranje...

**BM:** Upada u oči da je slična ofanziva protiv *FDS* vođena i prije nekoliko godina, kada je federalni premijer također bio *SDP-ovac* Alija Behmen. Zbog čega je *FDS* toliko privlačna *SDP*?

**MULAHASANOVIĆ:** Ne znam da li je u pitanju slučajnost ili je namjerno - to neka svako procjenjuje na svoj način. Mislim da je ključno to što *FDS* uspješno posluje i mnogima je vrlo atraktivna. Ako vam kažem da je od novembra 2005. godine, kada su dionice *FDS* izlistane na berzi, zaključno sa 31. decembrom 2011. godine, vrijednost kapitala kompanije podignuta sa 104 na 233 miliona KM, to dovoljno govori o kvalitetu našeg rada. Kroz to vrijeme značajna sredstva uložili smo u modernizaciju firme, a svake godine smo dijelili dividendu dioničarima, tako da zaista ne vidim razloga za napade na

## Meka Drina još najjača

**BM:** Kakva je situacija sa novim brendovima *FDS*?

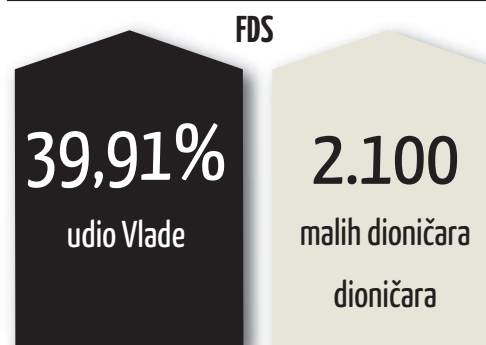
**MULAHASANOVIĆ:** Svjesni smo da je svako tržište određene robe široke potrošnje, u šta spadaju i cigarete, bazirano na stalnim inovacijama, osvježavanju i uvođenju novih brendova. Nažalost, u ovako teškoj ekonomskoj situaciji snaga novih brendova i inovacija puno je slabija u odnosu na cijenu. Došli smo u situaciju da je potrošačka moć stanovništva veoma niska, tako da je cijena opredjeljujući faktor za većinu kupaca. Mi ćemo i dalje, u skladu sa našom razvojnom politikom, nastojati nuditi tržištu nove brendove i inovacije u proizvodnji. Trenutno imamo 14 brendova u svojoj ponudi. Naravno, neki brendovi doživljavaju maksimum, a neki se gase, što je normalna pojava u duhanskoj industriji. Potrošači, pogotovo mlađe kategorije, vole inovacije pa se i mi tome prilagođavamo.

**BM:** Koji je trenutno najjači brend *FDS*?

**MULAHASANOVIĆ:** Po prodaji, stara *Drina* u mekom pakovanju još je uvijek naš vodeći brend, ali primat polako preuzimaju novi proizvodi poput *Koda* i *Aure*, koja je naš top proizvod u segmentu kvaliteta. Možemo reći da primat drže te tri familije - *Drina*, *Kod* i *Aura*.

**BM:** Šta je sa licencnim proizvodima poput sarajevskog *Marlboro*, za kojim još uzdišu pušači s područja bivše SFRJ?

**MULAHASANOVIĆ:** Ta priča je završena još 1992. godine, pogotovo nakon što je Philip Morris preuzeo *Fabricku* duhana Niš, određivši da će im Niš biti regionalno središte. Mi ne razmišljamo o tome, niti je bilo ikakvih ozbiljnih pregovora o eventualnom ponovnom pokretanju licencne proizvodnje *Marlboro* ili *Bonda*. Međutim, mi smo snagom svojih stručnjaka i njihovog znanja razvili našu porodicu *Aura*, koja je u najmanju ruku dobra zamjena za proizvode tipa *Marlboro*.



Imamo obavezu prema Registru vrijednosnih papira i Sarajevskoj berzi da javno objavljujemo svoje poslovne rezultate

*FDS*.

Kada spominjete koincidenciju, volio bih da premijer Nikšić, ukoliko želi zaista pokazati svoje opredjeljenje za borbu protiv korupcije, pomogne *FDS* da riješi sudski spor u kojem smo tužili nekadašnjeg federalnog premijera (Alija Behmen, op.a.), Damira Fazlića i još nekoliko upletenih aktera, odnosno da vrati 250.000 dolara koji su, zahvaljujući lobiranju tadašnjeg premijera, oteți od *FDS* (za plaćanje Fazličevih “privatizacijskih konsultantskih usluga”, op.a.), a koje mi i dan-danas vodimo kao sporna potraživanja. Time će najbolje pokazati da je zaista opredjeljen za borbu protiv kriminala i korupcije, a i za to da pomogne fabrici u kojoj je *Vlada* značajan dioničar.

**BM:** *Vlada* ne krije da joj je cilj preuzimanje kontrole nad *FDS* - vjerujete li da je u stanju to i realizirati s obzirom na realan odnos snaga u *Skupštini dioničara*?

**MULAHASANOVIĆ:** Ja se ponovo vraćam na pitanje koje sam sebi često postavljao - šta je pozadina toga? Naime, kada je u pitanju status i dalje poslovanje *FDS*, ne vidim nikakvu razliku u željama malih dioničara i *Vlade*, naravno ukoliko su *Vladine* namjere iskrene i poštene.

Mi smo dioničko društvo i imamo status poput svih ostalih dioničkih društava - onaj ko ima prevlast u *Skupštini*, taj može i upravljati. Smatram da bi naši interesi morali biti isti, a kao prvi čovjek ove kompanije mogu javno istaći da je interes dioničara i zaposlenika da *FDS* nastavi uspješno raditi, zadrži postojeća radna mjesta, ostvaruje što veću dobit koja će se isplaćivati i vidu dividende - svi drugi motivi za nas su apsolutno neprihvatljivi.

**BM:** Kako namjeravate ostvariti te ciljeve?

**MULAHASANOVIĆ:** Pored ovih političkih pritisaka koji se vrše na nas, što je apsolutno iracionalno, jer imati 40 posto vlasništva u jednoj kompaniji, a nastojati joj, ako ništa drugo,



Određeni pojedinci ili interesne grupe žele preuzeti *FDS*, kaže Mulahasanović

otežati rad, nije razumno, mi smo suočeni sa vrlo teškom poslovnom situacijom zbog globalne ekonomske krize i *Zakona o akcizama* koji je stupio na snagu 2009. godine, a čije negativno djelovanje smo mi osjetili tokom 2010, 2011. i pogotovo 2012. godine, u smislu da je legalno tržište proizvoda od duhana smanjeno za 20 posto. Legalni tržišni potencijal BiH pao je za 20 posto, ali ne zato što je 20 posto pušača prestalo pušiti, nego zbog toga što su se prebacili na neke druge, nelegalne kanale snabdijevanja u vidu švercovanih cigareta, rezanog duhana itd. Uprkos tome, mi smo lani uspjeli, a nadam se da ćemo i u ovoj godini, ostvariti zacrtane rezultate i dobit, koju je *Skupština* potvrdila, i isplaćivanjem dividende dokazali da smo kao menadžment u stanju uspješno voditi ovu kompaniju.

**BM:** Kako se *Fabrika* nosi sa globalnim i unutrašnjim limitirajućim faktorima?

**MULAHASANOVIĆ:** Naše 133 godine postojanja govore o našoj snazi i o stabilnom brendu *FDS* - ljudi su prepoznali kvalitet i zahvaljujući našim lojalnim potrošačima još uvijek uspijevamo zadržati leadersku poziciju na tržištu BiH. No, realno, uz otežavajući uticaj globalne antipušnjačke kampanje, najveći problem nam je *Zakon o akcizama*, koji je doprinio naglom povećanju cijena cigareta. Naime, sve zemlje u okruženju, taj proces prilagodbe evropskim direktivama

Država postavila propise na svoju štetu

“ Jedan od najeklatantnijih primjera te vrste je Imperial Tobacco, koji plaća minimalnu akcizu - na 2,5 KM, a formira maloprodajnu cijenu od 2,2 KM, što je klasični primjer dampinga. Postojeća zakonska regulativa im je to omogućila, jer je država postavila propise na taj način da joj je bitno da joj neko plati minimalnu akcizu, a nije regulirala po kojoj cijeni će se proizvod prodavati. Tu država također gubi, samim tim što se prodajom jeftinijih cigareta manje akciza slijeva u budžet, a s druge strane, što su jeftinije cigarete - manji je *PDV*, tako da država trpi dvostruku štetu.

Neophodno je da dođe do izmjena *Zakona*, makar u smislu da se onemogući prodavanje dampinskih proizvoda na bh. tržištu, budući da smo svjesni da BiH u svom približavanju Evropi mora pratiti trendove i u kontekstu visine poreza na duhanske proizvode ”.

- u smislu povećanja poreza na cigarete, izvele su prilično lagano, u jednom dužem vremenskom periodu. Za razliku od njih, naša *Up-*

## Strategija 15 mjeseci na čekanju

rava za indirektno oporezivanje izabrala je model koji je izazvao strašno povećanje cijena cigareta, što je dovelo i do 20 posto smanjenja tržišta, a s druge strane i do ponovnog vraćanja crnog tržišta koje je u BiH do prije tri-četiri godine bilo zanemarivo.

To se, naravno, jako puno odražava i na poslovanje *FDS* - prosto rečeno, otprilike 75 posto maloprodajne cijene naših proizvoda ide u budžete, a svega 25 posto ostaje za podmirenje svih naših troškova. Uz to, mi smo jedinstveni u regionu po tome što sve te obaveze plaćamo unaprijed...

Smatram da je došlo krajnje vrijeme da se izvrši revizija Zakona o akcizama, jer ukoliko ne dođe do njegove adekvatne promjene, lega-

“Ono što meni kao predsjedavajućem Uprave posebno teško pada jeste činjenica da smo mi, pripremajući se za otežane tržišne prilike, još u aprilu prošle godine izradili strategiju poslovanja i razvoja koju smo dostavili federalnom premijeru i resornom ministru, sa željom da je zajednički razmotrimo, kao partneri. Za proteklih petnaestak mjeseci nijednog trenutka nije iskazana želja da se o tome razgovara, mada ja uvijek u razgovorima s premijerom i resornim ministrom naglašavam da je *FDS* zdrav kolektiv, koji u svakom slučaju može biti partner Vladi i pomoći joj, a ni u kom slučaju odmoći, jer nemamo dugovanja ni prema budžetu, niti prema bilo kome drugom... ..”

maće fabrike duhana budu zatvorene (kao što je bio slučaj sa *Fabrikom duhana Mostar*, a daleko od toga nije ni banjalučka *Fabrika duvana*) ili, poput *FDS*, koji će zbog snage svog brenda još dugo odolijevati, sve više gube utjecaj na tržištu, tako da ćemo doći u situaciju da će snažne multinacionalne kompanije polako preuzeti cjelokupno bh. duhansko tržište.

**BM:** Ima li naznaka da će u zakonskoj regulativi i samom pristupu ovom

očuvaju stabilni izvori budžetskih prihoda, neophodno je da dođe do promjene te zakonske regulative. Tim prije što smo, osim spomenutih nelegalnih načina prodaje duhanskih proizvoda, svjedoci da pojedine multinacionalne kompanije pribjegavaju plasiranju svojih proizvoda po dampinškim cijenama.

**BM:** Kako stoje stvari sa izvozom? Koliko ste prisutni na stranim tržištima?

**MULAHASANOVIĆ:** Mi smo zadovoljni izvoznim rezultatima. Otprilike 20 posto naše proizvodnje otpada na izvoz, a naše najbolje izvozno tržište trenutno je Srbija. Zatim dolazi tržište Crne Gore, koje je objektivno malo, ali na kojem smo mi vodeći po prodaji. Izvozimo i u Makedoniju i Kosovo, a postoje i neki izvozni poslovi prema zeml-

“Neophodno je da dođe do izmjena Zakona o akcizama, makar u smislu da se onemogući prodavanje dampinških proizvoda na bh. tržištu”

**75 posto** maloprodajne cijene naših proizvoda ide u budžete, a svega **25 posto** ostaje za podmirenje svih naših troškova

Ino tržište cigareta u BiH će doživjeti strahovit pad, od čega će štetu pretrpjeti i država i mi kao proizvođači, a profitirat će oni koji se bave nelegalnim poslovima u duhanskoj industriji.

**BM:** Ima li u tim nelogičnim zakonskim rješenjima i zle namjere prema *FDS*?

**MULAHASANOVIĆ:** Ne bih rekao da je namjera bila usmjerena prema samoj *Fabricsi*, prije bih rekao da su strani lobiji, koji su moćniji od *FDS*, a usudio bih se reći i od države Bosne i Hercegovine, izlobirali takav *Zakon*. On, u konačnici, vodi tome da za nekoliko godina, usljed naglih poskupljenja i hroničnog nedostatka nacionalne svijesti o tome da je potrebno kupovati domaće proizvode, do-

problemu biti određenih promjena?

**MULAHASANOVIĆ:** Mi svakodnevno ukazujemo na pogubne efekte *Zakona*, od čijeg usvajanja upozoravamo da će naglo povećanje cijena cigareta dovesti do pada potrošnje iz legalnih izvora, jer svima nama koji smo pušači poznato je da je teško prestati pušiti, tako da oni koji nemaju mogućnost da legalno kupuju skuplje proizvode traže alternativne mogućnosti.

Nažalost, svjedoci smo da se na pijacama širom BiH mogu naći izvori tih nelegalnih cigareta, kao i toga da je u zadnje vrijeme i *SIPA* počela hapsiti organizirane kriminalne grupe koje se time bave. Zaista smatram da, ukoliko postoji želja, ne samo da se sačuva domaća proizvodnja cigareta, nego da se

jama Bliskog istoka, tako da sve u svemu možemo biti zadovoljni.

Jedino čime nismo zadovoljni jeste naš izvoz na hrvatsko tržište. Nažalost, od rata naovamo nismo uspjeli izvesti ni jednu kutiju cigareta, dugi niz godina zbog zakonske regulative koja je onemogućavala uvoz naših proizvoda na tržište Hrvatske, jer je domaći proizvođač, *Tvor-nica duhana Rovinj*, bio zakonski zaštićen.

U zadnje dvije-tri godine ta zakonska regulativa je pod pritiskom Evropske unije nešto promijenjena, međutim s obzirom na zabranu reklamiranja, na zatvorene kanale distribucije, još uvijek nismo uspjeli ostvariti izvoz na tržište Hrvatske, što ne znači da nećemo istrajavati na tome i nadam se da ćemo u budućnosti u tome uspjeti. **B**