



INTERVJU: PAŠKO VELA, DALEKOVOD

"Ako promet padne na pola, moraš otpustiti 50 posto radnika.
Ako se to ne učini, uskoro nitko u poduzeću neće dobivati plaću."

12-13



110 mil €
vrijedni natječaji u Norveškoj koje je dobio Dalekovod



PAŠKO VELA, PREDsjedNIK UPRAVE DALEKOVODA

U dobrim vremenima za ona lošija

Ako promet padne na pola, moraš otpustiti 50 posto radnika. Vanjske okolnosti neka dobivati plaću. Uz ostalo, to je bio problem i u Dalekovodu. Nije se na vrijeme reagiral

Igor Vukić
vukic@privredni.hr

Nakon predstečajne nagodbe, stabiliziranja poslovanja i dokapitalizacije, kompanija Dalekovod okreće se novim velikim inozemnim projektima. Razgovarali smo o tome s predsjednikom Uprave Paškom Velom, koji kompaniju vodi od lipnja prošle godine. Norveška je jedno od starih tržišta na kojem kompanija kreće u novi poslovni život.

“U Norveškoj smo nedavno pobijedili na dva natječaja vrijedna ukupno oko 110 milijuna eura. Jedan posao počinje se realizirati već u lipnju, a drugi slijedi iduće godine. Još se čeka završna odluka upravnog tijela Statneta, operatora prijenosa električne energije, ali ne očekujemo iznenađenja. Ugovor bismo trebali potpisati potkraj svibnja. U Norveškoj radimo šest-šest godina, gradimo dalekovode, isporučujemo dosta opreme koju proizvodimo u našoj tvornici u Velikoj Gorici. Količine rastu iz godine u godinu.

Očekujemo da ćemo i u idućih par godina osvojiti natječaje vrijedne stotinjak milijuna eura. Norveška puno gradi jer želi dalekovodima povezati sjever i jug države, a to su velike udaljenosti. Na sjeveru su im izvori električne energije, a moraju je dostaviti na jug, radi po-

trošnje i izvoza. Nastojat ćemo ondje ući i u novi poslovni segment, u mreže srednjeg i niskog napona”, kaže Vela.

Što je u Norveškoj presudno da bi neka tvrtka iz inozemstva prošla na natječaju? Je li to niska cijena ponude?

- U Norveškoj nikad nije cijena jedini element odabira. Svaka zemlja u skladu sa svojom politikom definira koliki dio ocjene otpada na cijenu, a koliki na tehničku spremnost izvedbe, reference i ostalo. U nekim slučajevima cijena može biti tek polovina ocjene. U Hrvatskoj je loše to što je cijena glavni element. Zato se događa da projekti pro-

U Hrvatskoj ne očekujemo rast poslovanja, već ga moramo tražiti u inozemstvu

padaju, da su loše izvedeni, što kasnije poskupljuje održavanje... Zbog toga mi, a i predstavnici nekih drugih kompanija, zagovaramo uvođenje “norveškog modela”. Ali politika je pomalo inertna. Naš zakon, do duše, nije dovoljno precizan, pa je onima koji provode natječaje najlakše to raditi izborom najjeftinijeg ponuđača. Sigurni su i ne moraju nikome ništa objašnjavati. Trebalo bi napraviti pravilnike koji

bi pomogli da i natječajne komisije budu sigurnije u radu. Jednostavno, treba se ugledati na Norvešku.

Kakva je tržišna situacija za tvrtke iz vaše branše na europskom tržištu?

- Dalekovod se sada nalazi, rekao bih, u jednom dramatičnom poslovnom uzletu. Jednim dijelom je to zbog dobre situacije na tržištu, a jednim dijelom i zbog naše strateške orijentacije za nastup na inozemnim tržištima. U Hrvatskoj ne očekujemo rast poslovanja, već ga moramo tražiti u inozemstvu. Vjerujemo da ćemo takvim pristupom u idućih nekoliko godina udvostručiti prihode. Sa sadašnjih 1,1 milijardu kuna godišnje želimo doći na oko dvije milijarde kuna. Pri tome nam je zanimljiva cijela Europa. Očekujemo nove poslove u Poljskoj, Ukrajini i Kosovu. Siguran sam da će se uskoro čuti dobre vijesti iz Ukrajine.

Zar unatoč političkim i ratnim događajima u toj zemlji?

- Moglo bi se reći, upravo zbog toga. Ukrajina treba obnovu infrastrukture, a to je upravo naš biznis. Zbog političke situacije Ukrajina uživa snažnu podršku EU-a i SAD-a, koji ondje potiču velike investicije u gradnji ključne električne infrastrukture. Tome se pridružuju i razvojne ban-

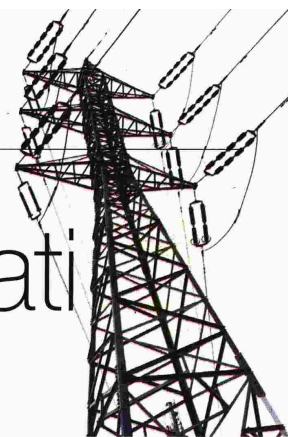


ke s povoljnim kreditima. A mi dolazimo kao pouzdani i stručni izvođači radova. Pomalo me je i strah reći kolika će biti vrijednost tih poslova. Dalekovod je tu dobro pozicioniran, imamo svoje predstavništvo i očekujemo mnogo dobrih stvari. U Poljskoj također imamo ured. Tu se pripremaju natječaji vrijedni nekoliko stotina milijuna eura. Već imamo jedan projekt, ugovoren prije godinu dana, koji radimo u



na oko 2 mlrd kn
žele se povećati prihodi u idućih nekoliko godina

oko 1400
zaposlenika ima Dalekovod



ma treba se pripremati

d tjeraju na teške poteze, ali oni su neizbježni, ako se želi dobro kompaniji. Ako se to ne učini, uskoro nitko u poduzeću neće o, energija se trošila na poslove koji nisu bili osnovna djelatnost, išlo se na nekretninske projekte i krizu je bilo teško izbjeći



maća europska kompanija što ipak daje neku prednost pred onima izvan EU-a. Ali pojavio se novi problem. Sada stručni zaposlenici mogu mnogo lakše otići iz tvrtke i naći posao u Europi. Nama je to važno jer ne samo što moramo zadržati stare radnike nego moramo pronaći i nove. U Dalekovodu radi oko 1400 ljudi. Ove godine smo zaposlili 150 novih radnika, a zbog povećanog obujma posla samo do kraja lipnja zaposlit ćemo ih još 100. Uzgred, vidimo da se pri otvaranju nekih pogona, koji zapošljavaju po 40 ljudi, zna okupiti gotovo cijela Vlada. Naše radnike nastojimo zadržati poštenim odnosom, stabilnim poslovanjem, mogućnošću napredovanja. Naravno da oni koji rade u Norveškoj imaju tamo veća primanja i to puno vrijedi kad se vrate u Hrvatsku. Zato nastojimo rotirati naše radnike, dati im mogućnosti da zara-

de što više. Kod nas imaju stalnu plaću, a dodatke kad idu nekamo van. Kod stranih kompanija dobijete bolju plaću dok projekt traje pa zatim ništa kad se ne radi. Stoga svatko treba odvagati što mu je bolje i za njega i za obitelj koja je možda ostala u Hrvatskoj. Svjesni smo da se izloženi snažnoj konkurenciji moramo truditi i pažljivo razvijati odnose sa zaposlenima.

Predstečajna nagodba bila je stresno razdoblje za kompaniju. Što se može naučiti iz razdoblja prije nagodbe, što može biti pouka za budućnost?

- Bez obzira na stanje na tržištu, uvijek je za promašaje kriv menadžment. U dobrim vremenima treba se pripremati za lošija razdoblja. Treba pratiti i predviđati događaje. Povlačiti i nepopulame poteze, koji se neće možda svjediti široj javnosti,

ali će biti dobri za kompaniju. Ako promet padne na pola, moraš otpustiti 50 posto radnika. Vanjske okolnosti nekad tjeraju na teške poteze, ali oni su neizbježni, ako se želi dobro kompaniji. Ako se to ne

U Hrvatskoj je loše to što je cijena glavni element. Zato se događa da projekti propadaju, da su loše izvedeni...

učini, uskoro nitko u poduzeću neće dobivati plaću. Uz ostalo, to je bio problem i u Dalekovodu. Nije se na vrijeme reagiralo, energija se trošila na poslove koji nisu bili osnovna djelatnost, išlo se na nekretninske projekte i krizu je bilo teško izbjeći.

Prošle godine Dalekovod je dokapitaliziran, a dionice su potom uvrštene

u službeno tržište burze. Što ste time dobili?

- Dalekovod je dokapitaliziran s cijenom dionice od 10 kuna, a sad vrijedi već 17-19 kuna. Već je to jasan pokazatelj povjerenja ulagača. Kako rastemo, tako će rasti i vrijednost dionica. Vratili smo povjerenje banaka i HBOR-a. Za širenje treba nam kreditna i jamstvena podrška, osobito jamstvena. Pri tome je dobro da su banke konzervativne jer nas i to tjera da bolje pripreмимо projekte koje želimo provesti.

Mogu li hrvatske tvrtke dogovarati više zajedničkih nastupa na inozemnim tržištima? Koje su prepreke udruživanju?

- O tome se mnogo govori, ali u praksi, istina, nema puno ostvarenja. Nije toliko problem u vlasnicima i menadžerima. Najčešće je riječ o uobičajenom tržišnom ponašanju. Jednostavno, posao želite obaviti uz primjerenu kvalitetu i cijenu usluga. Ako tu cijenu ne dobijete kod hrvatskih podizlagača, normalno je da ćete se obratiti drugima. Možda će zvučati neobično, ali u nekim zemljama ne isplati nam se angažirati čak ni tvrtke iz naše grupe. Negdje nam je povoljnije uzeti lokalnog dobavljača nego instalirati stupove za dalekovode koje proizvodimo u Velikoj Gorici. Načelno smo otvoreni za suradnju sa svima u Hrvatskoj, ali uvijek je to pitanje izračuna troškova u konkretnom projektu. ■

partnerstvu s jednom stranom kompanijom. Poljska je nešto rizičnija od Norveške jer izvođači radova moraju sami otkupiti zemljište na trasi dalekovoda. To zna završiti na sudu i dovesti do rasta troškova. Možete se naći u škarama, da čekate ishod procesa, a država već počne naplaćivati penale za kašnjenje. No Poljska ima veliki potencijal. Vjerujem da će uskoro postati, nakon Norveške, naše najznačajnije tržište. Na Koso-

vu smo pak dobili projekt od osam milijuna eura, a slijede novi natječaji vrijedni od 20 do 30 milijuna eura. Imamo dobre odnose s vlastima i državnim agencijama pa očekujemo niz novih, recimo to tako, srednje vrijednih poslova.

Što se promijenilo u poslovanju Dalekovoda nakon ulaska u Europsku uniju?

- Lakše je poslovati jer je manje administrativnih prepreka. Postali smo do-

Ništa nam ne znači odlazak s pedesetak drugih poduzetnika na razgovore u neku zemlju

Može li vam u dobivanju poslova više pomoći gospodarska diplomacija?

- Država može dosta pomoći, ali opet ne treba očekivati previše. Ne znači nam ništa odlazak zrakoplovom, s pedesetak drugih poduzetnika, na razgovore u neku zemlju. Za tvrtke poput nas, koje sudjeluju u velikim javnim ili državnim projektima, bilo bi bolje da postoje ljudi u nekoliko ciljanih država koji bi stalno održavali kontakte s dužnosnicima u ministarstvima, javnim tvrtkama... Bilo bi jako korisno kad bi mogli u dužem roku komunicirati s ministrima, pomoćnicima ministara, menadžerima... Tu su uključene i večere, susreti na prijateljstava, I neprekidno slanje informacija natrag u Hrvatsku o natječajima, novim poslovima... Naravno da tako ne možemo raditi svugdje. Ali recimo, Rusija, Kazahstan, Njemačka, Norveška, Ukrajina... mogle bi biti ciljane zemlje. Takav pristup, za nas iz građevinsko-infrastrukturnog sektora, sigurno bi urodio dobrim plodovima.