

# Intervju

PIŠE: GORDANA GALOVIĆ DUPAN

**F**ortenova grupa u fazi je zaključenja prodaje PIK-a Vrbovec i Jamnice odnosno cijele grupe pića, nakon što su samo ove godine već prodali i maloprodajni biznis u Srbiji, Zvijezdu i Dijamant. Grupa je tako u finišu jednog od najvećih i najkompleksnijih restrukturiranja u jugoistočnoj Europi. Fabris Peruško, član Upravnog odbora i glavni izvršni direktor Fortenova grupe ušao je u Agrokor kao izvanredni povjerenik prije gotovo devet godina i prošao poslovanje u sankcijskom režimu, gomilu sudskih sporova od New Yorka do Luxemburga, promjenu vlasnika do današnjeg preslagivanja grupe koja je prodala cijelu nekadašnju proizvodnju.

**U zadnjim istupima posebno ste isticali kako ste iz diversificiranog koncerna od 158 kompanija u restrukturiranju došli do 40 s fokusom na trgovinu i uz nju vezane djelatnosti. Međutim, isti podatak može se analizirati i tako da ste koncern sveli na četiri puta manje tvrtke. S nekadašnjih 58.000 zaposlenih i pozicije 11. najveće kompanije srednje Europe, danas je u grupi 38.000 zaposlenih.**

- Stvar je perspektive. Možete samo brojati tvrtke ili možete gledati što te tvrtke stvaraju. Nismo smanjivali Grupu da bismo bili manji, nego smo je fokusirali na djelatnosti u kojima možemo biti najbolji i dugoročno stvarati vrijednost. Zato je potpuno pogrešno taj proces nazivati rasprodajom, kao što se to može čuti u dijelu javnosti. Fortenova grupa je i dalje najveća kompanija u regiji, s najviše zaposlenih, ali ona danas posluje uspješno, bez kašnjenja dobavljačima i bez rizika za gospodarstvo, što nije bio slučaj s daleko većom grupacijom koja je 2017. godine bankrotirala. Što znače veličina i visoke pozicije na ranglistama kad je istodobno taj sustav imao više od 7,8 milijardi eura duga, proizveo izvanredno stanje u državi i regiji i bio takav rizik da se zbog njega donosio poseban zakon. Gotovo da i nije bilo djelatnosti kojom se Agrokor nije bavio, a čini se kako se brzo zaboravlja kakve je sve negativne implikacije imao na tržište - neplaćanja, nelikvidnost, nedozvoljene prakse s mjenicama itd. I na kraju, vlasnici imaju pravo odlučiti čime će se njihova kompanija baviti. Naš je izbor bio usmjeriti Fortenova grupu na maloprodaju i s njom povezanu djelatnost, gdje vidimo najveći potencijal za dugoročni rast i stvaranje vrijednosti te dugoročno održavanje vodeće pozicije na tržištima.

**Fokus vam je sada na maloprodaji, veleprodaji, distribuciji, logistici i nekretnoskom portfelju. Imate skupi portfelj komercijalnih nekretnina koji ste izdvojili u FNG Property u Hrvatskoj i Sloveniji. Koji vam je cilj s tim portfeljem?**



## Fabris Peruško

GLAVNI IZVRŠNI DIREKTOR FORTENOVA GRUPE

**Fortenova će uskoro biti gotovo bez duga. Ono što je ne tako davno izgledalo kao neizbježna rasprodaja, završilo je stvaranjem financijski vrlo snažne kompanije**

Nemamo namjeru prodavati našu maloprodaju. Ne kupujemo Studenac ni Plodine. Ne vidimo dovoljno opravdanja za akviziciju nekog od lokalnih lanaca. Usmjereni smo na razvoj postojećeg poslovanja. Planiramo gradnju desetak novih trgovina i maloprodajnih parkova

- Iz maloprodaje smo izdvojili nekretnine da bi bili efikasniji, jer sada imamo tim koji brine samo o kvaliteti nekretnina. U zadnjih 20 godina, otkad je Agrokor ušao u probleme pa u bankrot, nedovoljno se ulagalo u nekretnine i to će u narednom razdoblju trebati potpuno promijeniti. Ove smo godine novac od prodaja kompanija ulagali u otkup nekretnina u kojima smo bili najmoćniji i tako povećali otpornost Mercatora u Sloveniji

i Konzuma u Hrvatskoj. Izdvojili smo sve nekretnine u Hrvatskoj i Sloveniji u zasebne tvrtke, a maloprodaju u druge, što je uobičajen model poslovanja u maloprodaji. Sličnih primjera ima i među našim konkurentima. Iz svih naših aktivnosti vidljivo je da želimo stvoriti kompanije koje su usmjerene na svoju osnovnu djelatnost. Osnovna djelatnost Konzuma ili Mercatora je maloprodaja, a ne upravljanje nekretninama ili trgovačkim centrima.

**Je li u tom kontekstu rasta nekretninskog portfelja bila logična prodaja Super Konzuma u Radničkoj?**

- I tu prodaju treba staviti u kontekst 2022. kada je naš cilj bio brzo smanjivanje duga i priprema Fortenova grupe za refinanciranje na bankarskom tržištu. To je potez kojim smo tada smanjivali dug, ali važno je istaknuti da je Grupa imala drukčiju vlasničku strukturu. U novoj vlasničkoj strukturi od 2024. go-

dine, glavni je smjer na dugoročnoj strategiji te investicijama u imovinu koje omogućuju dugoročnu stabilnost i jačanje pozicija na tržištu.

**Kada ćete izdvojiti logistiku?**

- Logistiku ćemo izdvojiti 2027. godine. Dakle, Grupa odavno više nije konzorcij, a svoje poslovanje i budućnost temelji na četiri vertikale koje se vežu jedna na drugu i jedna od druge imaju koristi. Svu proizvodnju smo

prodali jer je to bilo jednostavno previše tema unutar jedne kompanije.

**A niste imali ni puno izbora s obzirom na zaduženost? U trenutku dolaska izvanredne uprave dug je bio 7 milijardi eura. Već tada su analitičari procjenjivali kako će se dogoditi rasprodaja tvrtke tko god je preuzme. Ukupna zaduženost vam je i dalje 673 milijuna eura?**

- Taj je iznos sada još manji. Danas je naš bruto dug oko 500 milijuna eura, a omjer neto duga i operativne dobiti je ispod 1. To znači da smo od kompanije u potpunom rasulu, u devet godina došli do kompanije s jednom od najjačih bilanci u regiji. I tijekom 2026. nastavljamo smanjivati dug, a nakon dovršetka planiranih transakcija Grupa će biti gotovo bez duga. Dakle, ono što je možda na početku izgledalo kao neizbježna rasprodaja, završilo je stvaranjem finansijski vrlo snažne kompanije. To je, po meni, najbolji dokaz uspjeha restrukturiranja.

**Optimizacija portfelja uklapa se u svojedobne najave Pavla Vujnovca vezane uz javnu ponudu dionica i izlazak Fortenove na burzu?**

- Optimizacija veličine portfelja bila je nužna da bismo Grupi mogli operativno restrukturirati i postaviti na zdrave temelje. Danas je rezultat toga kompanija koja posluje bolje nego prije, značajno je smanjila dug, povećava plaće i ulaže u razvoj. Takva finansijska i operativna pozicija svakako je preduvjet za razmišljanje o potencijalnom IPO-u u budućnosti. Međutim, u ovom trenutku ne planiramo izlazak maloprodaje na burzu. Ni brojni veliki europski i globalni igrači u maloprodaji nisu izlistani, pa ni za nas IPO nije cilj sam po sebi. Pogotovo jer je danas, više nego prije nekoliko godina, teško dugoročno predviđati razvoj tržišta. Zato moramo zadržati fleksibilnost i biti spremni prilagođavati se okolnostima. Globalna zbivanja snažno utječu na naše poslovanje - nismo otok.

**Kad ste ušli u Agrokor, otpustili ste značajan dio Upravne zgrade, a onda su vam neki stručnjaci koji nisu htjeli raditi u neizvjesnosti i sami dali otkaze. Kako je u tom trenutku bilo voditi kompaniju?**

- U 2017. godini kompanija je završila u bankrotu, što je jasno pokazivalo da je bio potreban ozbiljan zaokret u poslovanju. A svaki takav zaokret podrazumijeva i promjene u upravljanju i organizaciji. Trebalo je praktički resetirati cijelu organizaciju. Kada je Agrokor ušao u izvanrednu upravu, u Upravnoj zgradi radilo je oko 330 ljudi, dok nas danas ovdje ima oko 60. Dio smanjenja broja zaposlenih rezultat je i značajnog pojednostavljenja organizacije i procesa. Svaka funkcija i svaki radni angažman imaju jasnu svrhu i opravdanje. Tako kadrovske promjene nisu same sebi svrha, nego su dio šire transformacije i preduvjet za zdravije i uspješnije poslovanje.

**Od srpnja 2024. više nemate sankcionirane ruske dioni-**

**čare u vlasništvu. Ima li još nekih sudskih repova nakon zadnje presude iz ožujka 2026. kad je sud EU potvrdio da je promjena vlasništva nad Fortenovom provedena zakonito?**

- U jednom trenutku sudski procesi koje smo vodili izgledali su kao glasanje na Euroviziji. Danas se javlja Pariz, sutra Amsterdam pa Malta, Luxemburg i Ljubljana. U vrijeme izvanredne uprave imali smo i Švicarsku i Veliku Britaniju te stečajni sud u New Yorku. Danas ne postoji rizik od sudskih sporova. Doduše, postoje obijesne žalbe pojednaca na sve izgubljene presude, s obzirom na to da je nemoguće zabraniti nekome da se na nešto žali ili nekoga tuži, ali takvi postupci nemaju nikakav utjecaj na Grupi. Sve to potvrđuju i provedene prodaje kompanija u svim jurisdikcijama, a da nitko od pravnih timova kupaca nije identificirao nikakav pravni rizik vezan uz legitimitet našega upravljanja kompanijom i raspolaganja imovinom.

Ipak, odluka suda EU dala nam je veliku zadovoljštinu pa evo i jedne novosti. Nakon toliko godina u kojima je druga strana tužila nas, sada smo mi, baš vezano na tu presudu, pokrenuli parnicu u kojoj tužimo sankcionirani SBK Art i povezane osobe u tzv. deklaratornoj tužbi s namjerom da i Sud u Nizozemskoj utvrdi da su sve naše radnje i transakcija bile zakonite i opravdane.

**Fortenova grupa i Konzum Plus su među kompanijama s najvećim padom prihoda u 2025. Kako ćete zaključiti 2026.?**

- Prihod sam po sebi nije mjerilo uspješnosti. To je posebno važno u našem slučaju, jer Fortenova grupa danas nije ista kao prije nekoliko godina - prodali smo dio poslovanja i izašli iz pojedinih djelatnosti, pa su i prihodi teško usporedivi s prijašnjim godinama.

Prihod je važan, ali je još bitnija profitabilnost, efikasnost i dugoročna održivost poslovanja. Unatoč nižim prihodima, mi smo povećali operativnu dobit, značajno smanjili zaduženost i trošak kamata te povećali ulaganja i plaće. I u ovoj godini očekujemo nastavak tog trenda. To je pravi rezultat našeg restrukturiranja.

**Je li Konzum imao pad volumena zbog inflacije?**

- Konzum nije imao pad volumena zbog inflacije. Upravo suprotno, posljednjih mjeseci vidimo stabilizaciju cijena hrane, što je za našu maloprodaju najvažnije. Primjerice, prema podacima za kolovoz i rujan, cijene hrane bile su -0,6 odnosno 0,2 posto u odnosu na godinu prije. Dakle, trenutačno ne govorimo o inflatornom pritisku na hranu, nego o razdoblju stabilnijih cijena hrane.

**Da, ali taj trend usporavanja događa se nakon trogodišnjeg udara inflacije na građane.**

- O inflaciji se u javnosti raspravlja površno. U protekle tri godine snažno su rasle cijene brojnih sirovina i proizvoda na svjetskom tržištu, primjerice kave i kakaa, što se neminov-



**POREZ NA EKSTRAPROFIT IMA PROBLEMATIČNU PORUKU JER KAŽNJAVA I KOMPA NIJE KOJE SU SVOJIM ULAGANJIMA, EFIKASNOŠĆU I BOLJIM UPRAVLJANJEM OSTVARILE BOLJE REZULTATE**

no prelijevalo i na naše tržište. Ali najveći i najtrajniji pritisak na inflaciju dolazio je iz drugih kategorija, prije svega usluga, čiji je važan pokretač i rast troška rada. Inflacija ne pogađa samo stanovništvo nego i naše poslovanje jer rast plaća, energenata i drugih ulaznih troškova izravno povećava i naše troškove i troškove naših dobavljača. Istodobno, Konzum ima i širu društvenu ulogu - osiguravamo dostupnost hrane kupcima u više od 600 trgovina u Hrvatskoj, uključujući i manja mjesta. Zato na cijene i troškove moramo gledati dugoročno i odgovorno.

**Imate li zbog rasta cijena pritisak na plaće? Lani ste imali dva štrajka u PIK Vrbovcu i Zvijezdi.**

- Konzumova blagajnica je prije deset godina bila simbol za potplaćenog radnika, danas Konzum ima među najvećim plaćama u maloprodaji. Cilj je naše plaće povećati toliko da budemo atraktivan poslodavac i zato radimo na optimizaciji procesa što dovodi do povećanja profitabilnosti poslovanja. Od promjene vlasništva 2024. restrukturiramo sustav plaća i ulažemo u povećanje plaća zaposlenika, jer vjerujemo da bez dobro plaćenog radnika nema uspješne budućnosti za kompaniju. U 2025. i 2026. smo u povećanje mase izdvajanja za zaposlenike uložili 200 milijuna eura, a ulaganje u plaće nastavit ćemo i u budućnosti. Mi poslujemo u pet zemalja i svaka zemlja ima svoje specifičnosti vezane uz politike plaća, ali zajedničko je da svugdje nedostaje dobre radne snage. Rješenje tog problema, uz finansijsku stabilnost koju smo postigli, ključno je za dugoročnu održivost kompanije. Rast plaća mora biti u ravnoteži da ne ugrozi poslovanje.

**Imate obvezu isticanja sidrenih cijena. Koliko to doista štiti potrošače i kako utječe na poslovanje?**

- Ta je inicijativa na sreću zasad povučena.

**Što je s ograničenim cijenama koje je uvela Vlada. Koliko su vam one srušile prihode?**

- Razumijem okolnosti u kojima je Vlada uvela ograničene cijene i mi smo, Fortenova grupa i Konzum, zajedno sa svojim zaposlenicima, u tim mjerama podnijeli značajan dio tereta i reagirali društveno odgovorno. Međutim, smatram da su, s obzirom na današnja kretanja cijene

na hrane, te mjere ispunile svoju svrhu i da više nema potrebe za takvim oblikom regulacije. U ovim okolnostima, nadam se njihovom ukidanju.

**Kada je riječ o Vladinim mjerama, sigurno ulazite i u novo oporezivanje prekomjernih profitnih marži?**

- Hrvatska je gotovo deset godina u razdoblju gospodarskog rasta, uz iznimku pandemije, i od toga su koristi imali i građani i gospodarstvo. Međutim, dio građana te koristi nije osjetio u istoj mjeri i uloga je države da im kroz različite mjere ciljano pomogne, ponajprije kroz socijalne transfere i ciljanu poreznu politiku. Takva nastojanja treba podržati. Problem nastaje kada se mjere gomilaju i poduzetnicima stvaraju sve manje predvidivo okruženje za poslovanje i ulaganja. Hrvatska je dio EU, a Europa upravo zbog prevelike regulacije i sve veće složenosti poslovanja gubi dio svoje globalne konkurentnosti. Mislim da je zato vrijeme da, prije uvođenja novih regulacija, napravimo reviziju postojećih te ukinemo one koje su nerelevantne u ovom ekonomskom trenutku.

Isto vrijedi i za porez na ekstraprofit. Smatram da pristup ima problematičnu poruku jer kažnjava i kompanije koje su svojim ulaganjima, efikasnošću i boljim upravljanjem ostvarile bolje rezultate. Ako želimo konkurentno gospodarstvo, trebamo stvarati sustav koji nagrađuje uspješnost, ulaganja i produktivnost, a ne ih dodatno oporezivati zato što su rezultati bolji. Za pohvaliti je da je u zadnjih deset godina Hrvatska postala konkurentno porezno okruženje u EU okvirima i izgradila dobru reputaciju. Potrebno je voditi računa da ne poslujemo u statičnom okruženju, a inicijative poput ove šalju zbunjujuće poruke ulagačima o stabilnosti našeg regulatornog okruženja.

**Koliko vam je ostao dužan Studenac? Je li točno da su se proizvodne Fortenovine kompanije među prvim a išle naplatiti ovrhom?**

- Nije točno da su kompanije Fortenova grupe krenule u ovrhu ili blokirale Studenac. Upravo suprotno, Fortenova grupa je daleko najveći vjerovnik Studenca. Unatoč tome, nismo željeli biti ti koji će ga blokirati i dodatno ugroziti poslovanje. Bili smo svjesni problema, ali i svoje odgovornosti prema gotovo 7000 zaposlenika Studenca, pa smo kroz više sezona nastavili poslovati s njima i nositi taj rizik. Dakle, to što smo danas najveći vjerovnik upravo je posljedica toga što smo bili spremni podržati njihovo poslovanje, a ne zato što smo pokrenuli ovrhu.

**Nije li Enterprise Investors kao vlasnik Studenca u tom trenutku trebao investirati i spasiti kompaniju?**

- Ako vlasnik želi da kompanija preživi, prirodno je da je on taj koji treba osigurati potrebna sredstva i kapital, a ne dobavljači i mali proizvođači. Ako pogledamo listu vjerovnika, jasno je da su upravo dobavljači do sada bili spremni financirati i podržavati poslovanje Studenca, dok se

vlasnik u tom pogledu zasad nije iskazao. Od početka sam smatrao da je način vođenja Studenca bio dugoročno neodrživ, a činjenica da je kompanija završila u predstečaju to danas, nažalost, i potvrđuje.

**Trenutačno se čini da ima potencijalnih preslagivanja na hrvatskom tržištu maloprodaje. Krenimo redom, jeste li zainteresirani za preuzimanje Studenca zbog njihove prodajne mreže?**

- Apsolutno ne. Fortenova grupa ima jasan smjer razvoja bez Studenca.

**A što je s Plodinama iz kojih su poslali poruku da su spremni akvizirati Konzum?**

- Po mom mišljenju, slanje te poruke je posljedica neiskustva u medijskom prostoru i mladenačka nestrpljivost. Nemamo namjeru prodavati našu maloprodaju.

**Je li onda moguće da Konzum preuzme Plodine?**

- Ne. U ovom trenutku ne vidimo dovoljno opravdanja za akviziciju nekog od lokalnih lanaca. Usmjereni smo na razvoj postojećeg poslovanja. Imamo projekt gradnje novog logističkog centra u Sloveniji kojim ćemo dodatno unaprijediti naše operacije, gradimo najveću krovnu solarnu elektranu u Hrvatskoj, a u sljedeća 24 mjeseca planiramo gradnju desetak novih trgovina i maloprodajnih parkova u Hrvatskoj. To znači da će Fortenova grupa u idućem razdoblju, osim redovnih investicija koje se kreću oko 100 milijuna eura godišnje, za te projekte izdvojiti dodatnih više od 200 milijuna eura. Ako se pojavi akvizicija koja može stvoriti veću vrijednost od tih projekata, naravno da ćemo je razmotriti, ali danas nam organski rast i ulaganje u postojeće poslovanje imaju jasniji prioritet.

**Krenuli ste od konzultanta za restrukturiranja u Europi preko Rusije, od Tiska do izvanrednog povjerenika i glavnog izvršnog direktora Fortenove u kojoj ste sad već gotovo 10 godina. Idete li dalje? Što vam je sljedeći korak u karijeri?**

- Postao sam izvanredni povjerenik prije gotovo devet godina i možda izvana izgleda kao da sam cijelo vrijeme na istom mjestu, ali su se moja uloga i sadržaj posla nekoliko puta potpuno promijenili. Prošao sam kroz vrlo različite faze - od nagodbe vjerovnika, implementacije nagodbe, nekoliko refinanciranja Grupe i promjene kapitalne strukture - što je omogućilo integraciju Mercatora, brojne velike transakcije prodaja i preuzimanja kompanija, poslovanja u sankcijskom režimu i covid-krizi pa sve do nekoliko promjena vlasničke strukture. Danas su moje teme ponovno drugačije - operativno unapređenje poslovanja i daljnji razvoj Fortenova grupe. Svaka od tih faza donosila je nove izazove i upravo mi je to davalo novu motivaciju. I danas vidim puno posla, ideja za napredak kompanije i prostora za stvaranje vrijednosti, tako da je u ovom trenutku to prirodni korak u mojoj karijeri. Veseli me ono što nas čeka. ☑