

## POLET TADEJA TUFKA

Kako je sedanji predsednik uprave Adrie Airways mag. Tadej Tufek preprečil poton podjetja in kaj ga še čaka, da se bo Adria otresla strahu, da bi ji prizemljili letala.

| Sonja Šmuc, Tonja Blatnik

**M**aj 2006. Izguba Adrie Airways znaša 9,6 milijona evrov. Afera odnese dotedanjega predsednika uprave, mesto ponudijo mag. **Tadeju Tufku**, članu uprave. V javnosti se pojavi ocena znane svetovalske hiše, da je Adria Airways tri mesece pred stečajem.

Kaj narediti? Si natakniti gumijaste rokavice in se lotiti čiščenja ali se čim prej umakniti iz godlje? Taki podvigi lahko usodno zaznamujejo kariero mladega človeka, saj v Sloveniji še vedno ni veliko odpuščanja, če poskusiš, a ti ne uspe.

Tadej Tufek je sprejel vodenje Adrie Airways. Finančnih operacij, ki so nekoliko sprostile zanko okoli vratu slovenskega letalskega prevoznika, se je lotil že kot član uprave, zadolžen za finance. Vseh šest sindikatov v podjetju je podprlo predlog nadzornega sveta za njegovo imenovanje, ker niso hoteli, da krmilo ponovno prevzame nekdo, ki podjetja ne pozna. Tudi nadzorni svet je bil stisnjen v kot. Ko gre podjetju tako slabo, se možni dobri direktorji ne drenjajo pred vrati, poleg tega se tudi supermanager ne bi mogel v treh mesecih, kolikor je bilo Adrii še prerokovano, toliko naučiti o podjetju, da



Foto: Miško Kranjec

*Mag. Tadej Tufek: »Prihodnost in razvoj letalstva bo krojil Bližnji vzhod, saj je nafta njihova naravna surovina, njihov naravni monopol. Slovenski naravni monopoli pa so logistika, energetika, narava in terciarni storitveni sektor.«*

bi lahko preprečil potop. Časa za sestavo povsem nove uprave torej ni bilo. Tadej Tufek se je zdel edina logična izbira. To je vedel nadzorni svet, to so vedeli zaposleni in to je vedel tudi takrat enaintridesetletni Tadej Tufek.

V dveh letih se je veliko spremenilo. Adria Airways še vedno ni zunaj življenjske nevarnosti, je pa lani ustvarila 420.000 evrov dobička, flota se je razširila na petnajst letal, odprle so se nove destinacije, podjetje se je okrepilo

**»Svetovna rast potnikov je ocenjena na tri odstotke, medtem ko Adria za letošnje leto predvideva okoli 25-odstotno rast.«**

z dvesto novimi zaposlenimi. Tadej Tufek je za to, da je navlekel gumijaste rokavice in Adrio potegnil iz krize, v Portorožu prejel glasen aplavz svojih kolegov, ki so mu podelili priznanje Mladi manager 2008.

**Pri triintridesetih letih imate že zelo razgibano kariero: bili ste borzni posrednik, finančni analitik, velik skok se je zgodil, ko ste postali član uprave SOD, sedaj ste predsednik uprave Adrie Airways. Kaj vam je vsako izmed teh področij dalo?**

Vedno so me veselili strokovni izzivi. Kot portfeljski manager sem se kalil v borznih hišah, sprva v Medvešek Pušnik, nato kot borzni analitik v Abančni borzni hiši, kjer sem se seznanjal s portfeljskim delom premoženja. Hkrati pa sem med ocenjevanjem podjetij spoznaval tudi prave ljudi. Oboje je bilo

odločilno tudi pri tem, da sem kasneje postal član uprave Slovenske odškodninske družbe. To je bil zame velik preskok, upravljal sem z nacionalnim premoženjem, odločitve, ki sem jih sprejemal, so imele širok vpliv na državno gospodarstvo. V SOD sem se naučil ločevati med panogami, v katere je smiselno vlagati, ker obetajo nadpovprečno rast in bi Sloveniji omogočile konkurenčno prednost.

Tretji bistveni poklicni mejnik pa je bil prehod v Adrio Airways in s tem v mednarodno panogo. Tu so izzivi povsem drugačni. Sem v realnem gospodarstvu, kjer je moj pogled bistveno drugačen kot prej, ko sem deloval kot upravljavec ali nadzornik. Sedaj sem tisti, ki ustvarja produkt.

**Kje je lažje: v nadzorni ali managerski funkciji?**

Vsaka funkcija ima svoj čar, mislim pa, da je vendarle lažje biti nadzornik in upravitelj. Če zadeve ne gredo v pravo smer, zamenjaš upravo, če tudi to ne deluje, pa naložbo odprodaš in greš enostavno drugam.

**V čem ste dobri? Kaj vas je pripeljalo do vaših precej vidnih položajev?**

Izpostavil bi predvsem poznavanje finančnega področja. Če sem kot borzni analitik spoznal upravljanje podjetij in različne panoge, pa sem skozi nadzorne funkcije to znanje skušal vpeljati. Prepričan sem, da je izredno pomembno tudi mreženje. Skozi prejšnje delo sem spoznal zlasti bančne kroge, kar pri financiranju podjetij zagotovo koristi. Tako pri pripravi dokumentov, ki jih banke zahtevajo, vem, kateri podatki so zanje pomembni in kako jih je treba predstaviti.

**Kariera vas je skalila zlasti v smeri finančnika. Se vam zdi, da je bilo v tem obdobju zaradi finančnih razmer v Adrii dobro, da družbo vodi dober finančnik?**

Finančna funkcija je zagotovo ena najpomembnejših v podjetju, po drugi strani pa ne gre prezreti rasti podjetja, kjer ima glavno vlogo prodaja.

**Toda finančniki največkrat gledajo stvari skozi številke, zato do razvoja niso vedno širokogrudni. Ste tudi vi v Adrii tisti, ki je konservativen in ki striže peruti agresivnejšim prodajnikom?**

Najbrž je res tako. Finančniki smo morda res bolj konservativni, po drugi strani pa so prodajniki včasih kar preveč odprti in so pripravljeni prevzeti več tveganj, kot je v nekem trenutku smotno. Ravno iskanje ravnovesja med temi interesi loči dobrega finančnika od slabega. Poudarim pa naj, da osebno stavim na timsko delo, na poslušanje in sprejemanje mnenj ostalih. Tudi sam se zmotim, včasih tudi večkrat.

**Ko vam je bilo ponujeno mesto predsednika uprave Adrie Airways, je bilo podjetje v slabem položaju. Lastniki niso imeli veliko časa za sestavo upravo. Je tudi ta okoliščina prispevala k temu, da so vam ponudili kot človeku, ki je že v podjetju, izziv vodenja družbe?**

Predvsem mislim, da sta bili odločilni podpora in zaupanje zaposlenih, saj so sindikati celo pisali pismo lastnikom, SOD in KAD, v katerem so izrazili jasno podporo meni.

**Kaj pa so sindikati pričakovali od vas?**

Preprosto: želeli so reorganizacijo podjetja, s čimer bi se izognili stečaju Adrie Airways. S finančnega vidika, zlasti reorganizacije posojil, so se zadeve uredile, sprejeli smo tudi novo strategijo finančnih tveganj. Neustrezna so bila tudi nekatera letala. Prevelika Airbusa smo oddali vključno z našo tehniko



in posadko v Libijo in s tem ustvarili dvajset milijonov evrov prihodkov. Enostavnejša rešitev bi bila, da bi letala prodali, a v tem primeru bi morali odpustiti tudi precej tehnikov, mehanikov, pilotov. Pred tem so v Adrii načrtovali stroškovno racionalizacijo predvsem pri ljudeh, mi pa smo z oddajo letal, skupaj s posadkami, ljudem ponudili alternativno možnost, da delajo še naprej.

Odločili smo se za pot rasti. V zadnjih treh letih je Adria Airways zrastle za dvesto ljudi, sedaj nas je sedemsto. Da je Adria na pravi poti, kažejo tudi druge številke: v treh letih je Adria prišla s 130 milijonov evrov prihodkov na 200 milijonov evrov, z desetih letal na petnajst, na lestvici ugleda slovenskih podjetij je poskočila s sto sedemdesetega mesta na šestintrideseto in pri tem prehitela podjetja, kot so Mercator, Gorenje, Pošta Slovenije, Aerodrom Ljubljana. To se je včasih zdelo nemogoče.

**Povedali ste, da ste imeli v času krize močno podporo zaposlenih, ki so bili najbrž pripravljeni tudi na kakšne žrtve. Se sedaj, ko gre Adrii bolje, to spreminja?**

Vsaka reorganizacija terja določena odrekanja, zaposleni so se odrekli delu svojih plač. Naredili smo novo sistematizacijo plačne strukture. Del plače smo vezali na variabilni del, ki je odvisen od obsega poslovanja. To pomeni, da bodo plače rasle, če bo šlo podjetju dobro, v nasprotnem primeru pa se

»Letalska industrija je po krivici obtožena kot glavni onesnaževalec. K celotni rasti svetovnega BDP prispeva osem odstotkov, emisij pa tvori dva odstotka.«

bodo znižale. Pri tem je prodajno osebje, denimo, vezano na rast prodaje, ostali so vezani na dejavnike svojega področja; kjer se to ne da izmeriti, pa se variabilni del odmerja glede na dobiček in prodajo.



Foto: Miško Kranjec

Mag. Tadej Tufek: »Nekoč borznik, danes prvi letalec ocenjuje, da se bo število letalskih prevoznikov letos vsaj prepolovilo.«

**Kako krhka oziroma močna je Adria sedaj, dve leti po tistem, ko je bilo še 9,6 mio evrov izgube? Lahko že trdite, da je Adria trdno, stabilno podjetje z dobrimi obeti?**

Za celotno letalsko industrijo velja, da je to panoga, ki lovi zeleno vejo in ne, da je to panoga, ki je na zeleni veji. Kakor hitro podjetje misli, da je na zeleni veji, je tik pred koncem. Letalstvo je namreč izredno dinamično, konkurenca prevoznikov je močna, sindikati so vplivni, dogajanje usmerjajo tudi zunanji dejavniki. Pri tem ne gre prezreti vpliva 11. septembra in rasti cen nafte. Samo v zadnjem letu so se cene kerozina podvojile.

**Pomemben vpliv na letalsko industrijo so imeli tudi nizko cenovni prevozniki, za katere se zdi, da še vedno dosegajo spodobne rezultate.**

Na nedavni konferenci IATE, mednarodnega letalskega združenja, v katerega je vključenih okoli devetdeset odstotkov vseh letalskih družb, smo slišali napoved, da se doba nizko cenovnih prevoznikov končuje. Izguba nizko cenovnega letalskega prevoznika SkyEurope že presega polovico njihovih letnih prihodkov, težave občuti tudi Rynair, AirBerlinu, ki posluje z visoko izgubo. Nizkokcenovne letalske družbe so pod precejšnjim pritiskom racionalizacije stroškov, v ZDA se je temu pridružila še hipotekarna kriza, kar pomeni, da je dostop do finančnih virov omejen. Nizkokcenovniki delujejo po principu nizkih stroškov, vse od prodaje kart naprej.

V času, ko se cene kerozina strmo dvigajo, pa nizkokcenovniki te rasti niso mogli vključili v svoje cene. Tako stroški kerozina pri njih pomenijo že petdeset odstotkov celotne cene letalske karte. Pri takih izgubah jih bo zelo malo preživelo. Že letos se bo število letalskih prevoznikov bistveno prečistilo, menim, da se bo vsaj prepolovilo. Samo v zadnjih šestih mesecih je šlo šestindvajset letalskih družb v stečaj, kar je rekord.

**Lani ste leto zaključili s 420.000 evri dobička. Kakšne rezultate pričakujete letos?**

Promet bo predvidoma zrastle za petnajst odstotkov, število potnikov za nekaj manj kot petindvajset odstotkov - pri čemer raste število potnikov, ne pa tudi število letov. To je zelo dober rezultat, saj je svetovna rast potnikov za letos ocenjena na tri odstotke. Polovico te rasti gre pripisati predsedovanju Evropski uniji, polovico pa močni blagovni znamki na Balkanu in širitvi Adrie Airways. Načrtujemo tudi rast dobička, vendar to zavirajo vedno višje cene kerozina. Glede na sedanje stanje v letalski industriji, kjer je veliko družb v izgubah ali na poti v stečaj, bo ohranitev ravni dobička iz lanskega leta, kar dober uspeh.

**Kako pa bo z rastjo naslednje leto, ko ne bo več učinka predsedovanju EU? Kje vidite svoje možnosti?**

Če si ogledate rast v letih 2006, 2007 in 2008, boste videli, da je bila ta v vseh treh letih več kot dvoštevilčna, če smo natančni skoraj več kot dvaintridesetodstotna. Ker pa je Slovenija dvomilijonski trg, vidimo rast predvsem v povezavi Balkana preko Ljubljane z Evropo in z vzpostavljanjem direktnih letov iz Balkana v Evropo. Sedaj lahko kjerkoli znotraj EU vzpostavljamo letalske linije, medtem ko za odprtje povezave med EU in drugimi državami potrebujemo bilateralni dogovor. To se bo v kratkem spremenilo in sprostilo z 'odprtjem neba'. To je prvi korak k rasti za obdobje naslednjih dveh, treh let. Drugi korak pa bi lahko bili leti na dolge razdalje, ki bi povezali Slovenijo z Ameriko, Bližnjim vzhodom, Azijo. Slovenija bi potrebovala vsaj eno prekomorsko destinacijo. A kaj takega Adria sama ne zmore, pri tem bi moralo sodelovati več partnerjev od Letališča Ljubljana do STA, saj bi bil to nacionalni projekt. Za nas bi bilo to preveč tvegano.

### Katere destinacije so za Adrio najdonosnejše?

Adria gradi preko vozlišča v Ljubljani, kar pomeni, da Balkan preko Ljubljane povezuje z Evropo. Čeprav imajo potniki iz Skopja, Prištine, Podgorice, Sarajeva in Tirane na voljo vrsto konkurenčnih prevoznikov, je zasedenost naših letal v zadnjem letu močno porasla. Tako so najdonosnejše destinacije Priština, Podgorica, Skopje, Bruselj, pa tudi München, Frankfurt in Zürich.

### Letalska industrija je ujeta med več trendov, ki po eni strani negativno vplivajo na obseg prometa rast cen letalskih vozovnic, tudi napadi okoljevarstvenikov znižujejo število potnikov, po drugi strani pa se napoveduje, da se bo turizem na dolge razdalje do leta 2020 podvojil, kar pomeni bistveno več letalskih potnikov.

Varstvo okolja postaja vse pomembnejši dejavnik, pri čemer je letalska industrija na tapeti povsem neupravičeno. Letalska industrija k celotni rasti svetovnega BDP prispeva osem odstotkov, emisij pa tvori dva odstotka. Za vse panoge bi morali uporabiti enak meter in enako obravnavati tako avtomobilsko industrijo, elektrarne, druge prevoznike. Poleg tega smo v slabšem položaju samo evropske letalske družbe, kar daje prednost prevoznikom z Bližnjega vzhoda, ki imajo že tako dostop do cenejših surovin. Nafta je najvišji operativni strošek in njena cena se je v enem letu dvignila za sto odstotkov.

### Letalske prevoznike z Bližnjega vzhoda torej kerozin stane manj kot Adrio?

Delež nafte v letalski karti je pri njih bistveno manjši kot pri vseh drugih letalskih prevoznikih. V zadnjem letu nova letala največ naročajo prav letalske družbe z Bližnjega vzhoda. Države, ki obvladujejo strateške surovine bodisi nafto bodisi jeklo ali turizem, tiste torej, ki imajo naravni monopol, bodo krojile svet. Prevozniki z Bližnjega vzhoda si bodo zato lahko privoščili bistveno nižje cene letalskih kart kot evropski prevozniki. S tega vidika se bomo morali tudi v Sloveniji odločiti, na katere panoge bomo stavili. Izluščiti bomo morali tiste, kjer imamo naravne monopole.

### Vidite v prihodnosti Adrio Airways kot prevzemno tarčo ali kot prevzemnika?

Prvo je vprašanje za lastnike, medtem ko imamo v upravi vpliv na to, ali koga prevzamemo, mi. V letalski industriji si s prevzemom nakopljamo veliko problemov - od sindikatov naprej. Zato se letalske družbe namesto za prevzem raje odločijo, da na tujih trgih vzpostavijo svoje linije. Tako z bistveno manj problemov prevzamejo trg.

### Nekoč ste dejali, da se je nekomu, ki je na vrhu, težko vrniti na nižji položaj. Kaj to pomeni za vas? Se lahko vidite kot predsednik uprave Adire Airways še za naslednjih deset, dvajset let?

Danes bi spremenil definicijo položaja, rekel bi, da je to kombinacija odgovornosti in pestrosti dela. Dokler je Adria pred novimi izzivi, se pestrost dela ne zmanjšuje, ko pa delo postane utečeno, ko vse poteka po tirnicah, pa bi pri delu tudi sam izgubil zalet. Izzivi so tisti, ki dajejo odgovornost in novo energijo.

### Smo v valu managerskih odkupov. Bi tudi sami kupili Adrio? Koliko bi vas to lahko stalo?

Pristajam na timsko delo, zato bi v tem primeru odkupa izbral managersko-delavski odkup. A to je odločitev lastnika in dokler je Adria med strateškimi panogami, mislim, da se o prodaji ne razmišlja. Knjigovodska vrednosti Adriinega kapitala pa je trenutno okoli štirideset milijonov evrov.

## KDO JE TUFEK?

- Triintridesetletni Mladi manager leta 2008.
- Od 1996 in 1999: v Borzni hiši Medvešek Pušnik odgovarja za analize in upravljanje premoženja, nato v Abančni borzni hiši vodi oddelke analiz vrednostih papirjev in raziskav trga kapitala.
- Za različne medije (TVS1, Val 202, Poslovni val, Dnevnik) komentira tedensko dogajanje na trgu kapitala in vpliv pomembnejših poslovnih dogodkov na gibanje delniških tečajev.
- Od 1999 do 2002: v Abanki na sektorju investicijskega bančništva odgovarja za analize in upravljanje premoženja.
- Od 2002 do 2005: pridobi soglasje Vlade RS k imenovanju na funkcijo namestnika direktorja Slovenske odškodninske družbe.
- Leta 2005 je imenovan za člana uprave, odgovoren za finance letalske družbe Adria Airways.
- Leta 2006 postane predsednik uprave Adria Airways z mandatom petih let.
- Član upravnega odbora Združenja članov nadzornih svetov.
- Predsednik nadzornega sveta in ustanovni član društva YES.
- Namestnik predsednika in član kadrovske komisije Banke Celje.
- Predsednik skupščine Amadeus Slovenija in član skupščine NMC Amadeus Macedonia.

### Še trgujete na borzi? Na kaj stavite?

Trgujem, a dolgoročno in precej pasivno. Ko kupim delnice, precej časa ne spremljam njihovega tečaja. Delujem preko borzne hiše, vendar se odločam in trgujem sam. V danem trenutku bi svetoval nakup delnic v panogah, ki imajo naravne monopole. V Sloveniji bi izpostavil farmacijo.

### Odzvali ste se vabilu, da izrečete svoje mnenje o gospodarskem programu SD.

Prav je, da managerji posredujejo svoje videnje gospodarskega razvoja države, in mislim, da ga morajo povedati vsem političnim strankam.

Vendar pri tem vsak manager izhaja iz svojega položaja, svoje panoge. Tudi vaše mnenje izpostavlja letalsko industrijo kot pomemben katalizator razvoja turizma, ki ga vidite kot naravni monopol Slovenije.

Prepričan sem, da je logistika tista, na kateri bi moral temeljiti razvoj naše države. Logistika je dodana vrednost infrastrukture. Vsak potnik si želi neposredno povezavo z drugim mestom, saj je postopanje po letališčih mukotrpno. Za to je tudi pripravljen več plačati. Prav tako je logistična povezanost pomembna za podjetja, ki se prej odločijo za odprte svojih predstavništev in tovarn v tujini, če obstajajo dobre povezave. Razvoj letalske infrastrukture bi bil v pomoč gospodarstvu. Skozi letalske prevoznike se razvija tudi turizem, krepi se prepoznavnost države in nacionalna pripadnost. V Turčiji, na primer, je Adria Airways marsikje bolj prepoznavna kot Slovenija. Naravnih monopolov se zato nikoli ne prodaja v tuje roke.

### Kateri pa so naravni monopoli Slovenije?

Logistika - od letališč do Luke Koper - infrastruktura, energetika, narava in terciarni storitveni sektor, torej zavarovalnice in banke, kjer so zakladi nacionalnih podatkov. Če izhajam iz izkušnje Adrie, lahko rečem, da so vanjo verjele tri banke: Abanka, NLB in Hypo banka. Če bi takrat stavili na tuje banke, Adrie ne bi bilo več. Če strnem: država bi morala delovati kot katalizator, pri čemer ni dobro niti, da se vse razproda, niti da ima država vse v svojih rokah. ■