

MIROSLAV MIŠKOVIĆ

JA, TAJKUN

Osmo dopunjeno izdanje

■ Laguna ■

Copyright © 2018, Miroslav Mišković
Copyright © ovog izdanja 2018, Laguna

Fotografije © Nebojša Babić

JA, TAJKUN

Obožavam atletiku. Bio sam ozbiljan atletičar, trčao sam za omladinsku reprezentaciju u disciplinama na 100 i 200 metara. Škola mi nije bila na prvom mestu, završavao sam srednju ekonomsku u Kruševcu opsednut trčanjem, ali ipak veoma motivisan da nastavim školovanje i upišem fakultet. Kad sam se opredelio za studije ekonomije, odlučio sam da pokušam na više mesta. U Sarajevu sam položio prijemni, u Osijeku me je Ekonomski fakultet upisao kao sportistu bez prijemnog ispita, a u Beogradu sam bio trista deseti na listi, dok je fakultet primao trista bruceša. Prebacili su me zato na svoje odeljenje u Kragujevcu. Baš u Kragujevac, koji je tada bio srce atletike u Srbiji. Na predavanja sam išao povremeno, ali atletiku sam s najvećom strašću trenirao dva puta dnevno. Zato sam i pobeđivao. Kad se nečemu posvetim, onda sam u tome sa sto posto snage. Ne radim ništa drugo. Moto mi je celog života isti: ili budi najbolji u onome što si odabrao ili nemoj

to da radiš. Imao sam tada jedan veliki cilj: da budem evropski prvak u sprintu na 100 metara. U Volgogradu sam pobedio olimpijske kandidate Sovjetskog Saveza, velesile u atletici, i postigao sam za to vreme vrhunski rezultat – 10,7 sekundi na 100 metara na šljaci. Svet je bio moj.

Da bi uspeo u životu, nije dovoljno samo da od rane mladosti ustaješ pre šest, da punom snagom i sa strašću radiš ceo dan, da odlaziš na spavanje u deset. Moraš imati i sreće. A ja sam je imao: doživeo sam tešku povredu, pokidao sam mišić zadnje lože. Time sam završio sprintersku karijeru. Da sam je nastavio, ne bih se školovao; osvajao bih medalje nekoliko godina, a posle toga – možda bih prodavao listiće na lokalnoj tomboli. Verovatno bih se i bavio nekim sitnim poslom, „snašao“ bih se, ali ne bi bilo *Delte*. Ne bih znao za sva čuda biznisa. Možda bi neko drugi stvorio neki svoj *Maksi* i pretvorio ga u milijardu evra. Zbog nekog drugog bi uveli reč tajkun u srpski jezik. A ja ne bih zaradio zatvor, otmičari bi tražili drugu žrtvu, političari bi se bavili nekim drugim ljudima...

Sreda, 12. decembar 2012, 6.00

Navikao sam da ustajem rano i da o poslu razmišljam još dok se brijem. Ne volim da gubim vreme. Ali tog jutra mi je na umu bila jedino dojava da će po mene doći policija. Uhapseće me. Pozvonili su tačno u pola sedam. Dočeka sam ih izbrijan i uredno obučen, kao da idem na posao. Ispred kuće je stajao policijski kombi, a oko njega nekoliko operativaca Uprave kriminalističke policije u civilu. Tu su bile i kamere. Ušao sam u kombi i on je krenuo ka sedištu MUP-a, u zgradi bivšeg SIV-a, gde će biti obavljene proceduralne formalnosti.

Nekoliko dana pre hapšenja, na ručku u klubu *Pri-vrednik* okupilo se dvadesetak ljudi iz menadžmenta *Delte*. Želeli su da čuju od mene da će sve biti u redu i da su glasine o hapšenju obična izmišljotina. Upravo moja ćerka Ivana, na ovom skupu u ulozi upraviteljke *Delta fondacije*, javila se za reč i rekla kako se ljudi u *Delti* plaše i da bi zato o tim glasinama trebalo razgovarati. Takav pristup me je razbesneo. Rekao sam da ne smeju

tako ozbiljno da shvataju čaršijske priče i izgrdio sam je pred svima zbog toga. Iako sam i sam bio zabrinut i verovao da u glasinama koje su stizale sa svih strana ima istine, nisam hteo da dozvolim da ljudi koji vode *Deltu* budu pod prevelikim pritiskom.

Dva dana pred hapšenje telefonom me pozvala Marija Desivojević Cvetković, potpredsednica *Delte* za strategiju i razvoj. Obratio joj se jedan prijatelj i rekao joj kako će „Mišković biti uhapšen u roku od tri dana“. I Marija me je pozvala iste večeri. To nije bio uobičajen poziv, jer saradnici me nikad ne zovu uveče. Posebno je njeno pitanje zvučalo neobično: „Možete li da dođete kod mene da gledamo Ligu šampiona?“ Marija živi blizu mene, na nekih stotinak metara, ali ona zna da ja sa svojim saradnicima ne gledam utakmice Lige šampiona. Shvatio sam da blefira, jer je htela da bude sigurna za slučaj da neko prisluškuje naš razgovor. „Dolazim“, rekao sam i za koji minut bio kod nje. Rekla mi je kako je sve gotovo, kako ću sigurno biti uhapšen i kako se još samo razmišlja o tome koji je dan najpogodniji da mediji objave tu vest. Vest će sigurno biti udarna. Ni tada nisam bio ubeđen u to što je javio Marijin prijatelj. Rekao sam joj: „Nemoj molim te da se sekiraš, to ne može da se desi.“ Naravno, dok me kombi vozi ka sedištu MUP-a jasno je da stvari ne idu u dobrom pravcu. Tih dana, i mog sina Marka vratili su sa aerodroma. Sprečili su ga da putuje u London, iako za to nisu imali sudski nalog niti pravni osnov. Pozvao sam mog prijatelja Tomu Nikolića, u tom trenutku predsednika Srbije. Zapanjen i vrlo ljut, rekao je da ne brinem jer zakon ne

može da ne bude na mojoj strani. Ali ništa nije uradio. Bio je to naš poslednji razgovor. Počeo sam da shvatam jezivu poruku koju mi vlast upućuje.

Uvek sam savetovao ljude oko sebe da posluju po zakonu, da poštuju i pomažu državu u kojoj rade, kao što bi političar na vlasti morao da poštuje uspešne privrednike i sarađuje s njima. Još 2004. godine rekao sam javno: možda bi naša vlast želela da ima Bila Gejtsa, ali nema ga – ima nas, srpske privrednike. I mi bismo možda želeli bolju vlast, ali je nemamo. I rekao sam tada da „treba da uvažavamo vlast, da plaćamo porez na vreme, ali istovremeno molim vlast da više ceni reč privrednika, jer bez dobrog rada privrede neće biti napretka o kojem sam govorio“. Nažalost, nisu me poslušali. Ne samo tada, nego u još mnogo sličnih prilika.

Nisam tražio, ni tada ni kasnije, da vlast pruži zaštitu privrednicima, ali smatrao sam da treba da upijaju znanje i iskustvo biznismena i dobrih menadžera i da ih primenjuju u upravljanju zemljom. Znanje je najvrednija roba. Kad sam kao mlad atletičar pokidao mišić zadnje lože, čemu sam ja to mogao da se posvetim posle propasti sportske karijere? Počeo sam ozbiljno da učim. Pratio sam predavanja tada najboljih profesora iz Beograda, Zagreba i Ljubljane. Među njima su bila velika imena poput Tihomira Vlaškalića, Ljubiše Adamovića, Kepe Davidovića, Vojislava Kolarića. I znajući da mogu samo jedan ispit da prenesem u sledeću godinu, kao pravi „kampanjac“, zagrejao sam stolicu, pripremio sve ispite i sve položio.

Te 1966. imao sam dvadeset jednu godinu, želju za uspehom, nešto novca zarađenog od bavljenja atletikom i – prijatelja Milana Spasojevića, budućeg kuma. Milan i ja smo se dogovorili da zajedno uđemo u prvi privatni biznis. Uradili smo to mladalački, hrabro, sa mnogo srca i malo znanja. Kupili smo mašinu za kokice! To nam nije bilo dovoljno, pa smo zaposlili i radnicu. Činilo se da imamo sve, ali nismo imali ono najvažnije: nismo znali kako se obavlja posao! Hteli smo da prodajemo robu, a nismo čak ni pomislili da lokacija možda ima veze sa uspehom ovog posla. Nismo se ni potrudili da pronađemo vezu u opštini i dodeljeno nam je nekakvo udaljeno mesto iza Studentskog doma. Svako sa malo iskustva rekao bi vam danas da se tu ništa ne može prodati. Ali mi nismo odustajali. Uvidevši da lokacija nije dobra, odlučili smo da kupimo još jednu mašinu. I tako smo propali još brže. Izgubili smo uloženi novac, pokušavajući navrat-nanos da preprodamo jedva korišćene mašine. To je bio prvi posao koji sam pokrenuo i završio se katastrofom. Dvadeset pet godina posle ove propasti, Milan i ja smo osnovali *Deltu*.

Prvi neuspeh ne sme nikog da obeshrabri. Ide se dalje, i ja sam tako mlad upijao svet oko sebe. Putuje mi se i zarađuje mi se. Granice su otvorene, osećamo blizinu Zapada. Sa drugim prijateljem, kolegom sa fakulteta Ratkom Buđevcem, dogovorio sam se da otputujemo u Trst, u to vreme legendarni grad prepun povoljne zapadne robe, koja se nije mogla legalno kupiti u Jugoslaviji. Posebno nas je privukla ideja da prodajemo šminku: senke, maskare, karmine – mogla

se relativno lako doneti iz Italije, a u kragujevačkim firmama, opštini, studentskom domu imala je gotovo sigurnu prođu. Bio sam na četvrtoj godini studija kada smo počeli da donosimo šminku. Koliko nam je bilo važno da nabavimo dobru i jeftinu robu, toliko smo uživali u tome da za sebe nabavimo dobru odeću, a naročito lepe i kvalitetne italijanske cipele. U to vreme, mlad čovek u farmerkama i cipelama iz Trsta bio je glavni dasa. Boraveći jednom u Trstu, razdvojili smo se, pazarili svako za sebe i posle toga se našli na ručku. Bilo mi je važno, kao i danas, da se orijentišem, da znam da li sam dobro postupio ili ne. Ne volim da gubim. Pitao sam otvoreno Ratka koliko je platio cipele. Dvanaest hiljada lira. Zabezeknuo sam se. Ja sam svoje platio trideset hiljada lira! Ljut sam bio, tražio sam da me odvede do radnje gde je našao jeftine cipele koje su se pritom sjajile više od mojih, ali nije hteo. Izgledalo je da sam lošije prošao u ovoj igri. Vratili smo se u Kragujevac i krenuli na predavanja. Svaki u svojim novim cipelama. Ali počela je kiša i Ratko samo što nije ostao bos: njegove superpovoljne cipele bile su – kartonske. Bile su to cipele za jednokratnu upotrebu, obično deo pogrebne opreme. Igra se ipak završila u moju korist, a prizor njegovih raspadnutih cipela jedan je od onih koji se ne zaboravljaju. Priznajem da sam likovao, manje zbog *pobede* – neznatna suma je bila u pitanju – a više zbog tvrdoglavosti mog prijatelja i upornog odbijanja da mi pokaže gde su famozne cipele bile kupljene.

Znao sam i te kako šta je vredna cipela. Moj otac Đorđe bio je obućar. Učio me je zanatu, pomagao sam

mu u radionici i tako zarađivao prvi džeparac. Bio je vrlo strog, kod njega je važno pravilo da se ne nagrađuje trud već samo rezultat. Veoma rano sam naučio da veliki rad nema vrednost ako se ne postigne konkretan rezultat. To je životni princip. Morao sam u mikrometar da ukrojim kožu, opšijem đon, prikucam i zalepim potpeticu tako da ni čekićem ne može da je otkine. Davao je precizna uputstva, a najviše sam naučio posmatrajući ga kako radi. Nikada nije bio zadovoljan. Objasni mi kako da napravim baletanku, uradim sve kako kaže, a on se mrgodi, ne valja mu moj rad. Napravim drugu baletanku, opet mu ne valja. Još i galami. Ne mogu više da slušam kako zakera i zatražim da on napravi jednu baletanku kako treba, za mustru. Počnem da pravim svoju po uzoru na njegovu i odnesem mu konačno rad na ocenu – onu njegovu baletanku! „Ovo ništa ne valja“, kaže. „Ne valja, a nisam je ni napravio ja nego ti!“, odgovorim mu. Samo što me nije ubio. Sreća što sam bio odličan starter u sprintu. Iako me je majka Vera štitila i uvek bila na mojoj strani, ovog puta sam danima obigravao oko radnje, nisam smeo da uđem. A želeo sam – bez rada u radionici nisam mogao ni da sanjam džeparac.

Mnogo godina kasnije u Tršćanskoj banci otvoriću prve kreditne linije, veoma važne za celu moju poslovnu karijeru. Ali u ovom trenutku, kao mladić, još sam uživao u obilascima tršćanskih radnji, izloga, tezgi na čuvenoj pijaci na Trgu Ponte Roso. Toliko robe i sveta, žamora, cenkanja. Nikada nisam dozvolio da u meni nadvladaju strast i nestrpljenje i da iz prve

kupim ono što želim. Proveravao sam kvalitet, poredio cene, odmeravao gde, ko, kako prodaje. Posebno sam obraćao pažnju na prodavce, gledao kako se pogađaju. Otac me je učio i da prodajem cipele, ne samo da ih pravim. Vodio me je na mnoge vašare. Radio je to, kako se kod nas kaže, da me *čeliči*. Otvorimo radnju, rasporedim obuću, aranžiram tezgu, a otac naznači cene i odredi mi granicu do koje smem da se pogađam. Priđe mušterija, odabere obuću i pita koliko košta. Lako pamtim cene, odmah kažem 45 dinara. Čim sam izgovorio cenu, kupac se odmakao, skupo mu, a ja odmah viknem 40 dinara i prodam mu cipele. A otac kaže: „Čekaj.“ Objašnjava mi: „Između 45 i 40 imaš i 44, i 43, i 42, i 41 – pa tek onda nudiš za 40.“ Još me uči da ugodim kupcu: „Evo, dajem tebi za 40, al’ nemoj nikom to da pričaš“. Tako sam stekao prvo iskustvo u trgovini, u radu s mušterijama. Šezdesetih u Trstu i kasnije tokom cele karijere, primenjivao sam tu prastaru veštinu koja otvara polje za promenu cene. Ali biznis nije prosta trgovina. Daleko od toga.

Zarada od prodaje šminke bila je veoma primamljiva. Posao je dobro prošao, a mi smo nešto novca ostavili u Trstu bar nakratko odlažući propast Zapada – koju su tada, mrtvi ozbiljni, najavljivali čak i neki od uglednijih profesora Ekonomskog fakulteta. Zaradili smo za to vreme odlične pare. A šta se uradi kada se zarade prve „ozbiljnije“ pare? Kupi se auto. Moj ortak i ja smo bili toliko ozbiljni da smo odmah kupili dva automobila. I to dva istovetna modela: opel olimpija. Bili smo svesni da olimpija i nije baš tako mlad model i da je bije loš

glas da se često kvari. A gde u Kragujevcu, šezdesetih godina prošlog veka, da nađeš rezervne delove za opel? Zato smo i kupili dva komada: jedan da vozimo, pa kad stane, da iz drugog vadimo delove i popravljamo. Bilo je to naše prvo strateško planiranje.

Posao sa šminkom donosio je lepu zaradu, ali nije mogao biti dugog veka. Ratkov i moj ortakluk prijateljski je raskinut. Podelili smo „kapital“ tako što je Buđevcu pripao novac, a meni preostala neprodana roba i oba automobila. Olimpiju sam vozio još kratko vreme, a onda je parkirao kod oca, iz čijeg se dvorišta kasnije preselila u staro gvožđe. Ratko, koji je fakultet završio pre mene, krenuo je putem kojim su tada išli svi svršeni studenti – tražio je „pravi posao“. Ubrzo sam diplomirao i ja i trebalo je okrenuti važnu novu stranicu života.

Krajem šezdesetih godina onaj ko završi fakultet nije se pitao *da li će* pronaći posao nego *gde će* ga naći. Mogao si da se zaposliš gde god hoćeš, samo da pokucaš na vrata firme koju si odabrao. Trebalo je jedino da se opredeliš za dobru firmu i u dvadeset i nekoj već si osvojio početnu poziciju koja će ti odrediti ceo život.

Moja odluka je bila da posao tražim u Kruševcu, u kraju u kojem su mi živeli roditelji. Dobri saveti stižu kada ih najmanje očekuješ – pa i od ljudi od kojih se najmanje nadaš: tako je i meni jedan očev prijatelj dao lekciju koju sam zapamtio za ceo život. „Mladi ljudi hoće da im posao bude lak i opušten. Nemoj tako, potraži firmu gde se zna red, gde je čvrsta disciplina, tu ćeš naučiti kako se radi...“ Ne samo da sam ga poslušao, nego će kasnije ovo biti temelji na kojima sam gradio

svoju kompaniju. Jasna pravila rada, tačnost dolaska na posao i održavanja sastanaka, čvrsta hijerarhija, pravila oblačenja koja važe za sve... to su stvari koje sam odmah primenio u *Delti* i, premda deluju kao nebitni detalji, takve stvari su nas na samom početku odvojile od drugih srpskih firmi.

Za svoje prvo zaposlenje 1971. godine odabrao sam jednu od najboljih firmi – *Jugobanku*. Kao i svi mladi ljudi koji su pravo s fakulteta zakoračili na posao, u tom trenutku nisam imao nikakva funkcionalna bankarska i finansijska znanja. Kako ću se onda snaći u firmi koja je bila značajna čak i u evropskim okvirima? Stvorena specijalno za spoljnotrgovinsko poslovanje, *Jugobanka* je poslovala po zapadnoevropskim standardima – što je podrazumevalo i odnos prema kadrovima. *Jugobanka* pre pedeset godina – kao i *Delta* danas, kao i svaka velika kompanija u bilo koje vreme – uspešna je zato što gradi svoje kadrove i motiviše ih da rade. Ako postoji razvijen poslovni sistem, on početnika neće ostaviti samog pred problemima koje on ne može da reši, a pritom i gubi samopouzdanje i ljubav prema poslu. Naprotiv, takva ozbiljna kompanija ulagaće u mladog čoveka, u početnika, a on mora da sluša, uči i radi. To je put kojim sam prošao u *Jugobanci*, to je put koji već skoro tri decenije mladim ljudima otvara *Delta holding*.

Počeo sam kao pripravnik, pa mlađi referent, zatim referent, viši referent. Dve godine sam učio i radio sa strašću, jer sam se bavio praktičnim stvarima. Tokovima novca. Nekakvog drugog novca, velikog novca – koji ne šuška, koji se ne opipava i ne klizi kroz prste kao

nemačke marke i italijanske lire kojima sam trgovao u Trstu. Ovo su već bili tokovi ozbiljnog novca. A onda, 1973. godine, na predlog rukovodstva kruševačke filijale *Jugobanke*, odlazim na usavršavanje u Dubrovnik. Biće to jedna od najvećih škola u mom životu, jer sam u Dubrovniku shvatio jednu od većih životnih mudrosti: shvatio sam koliko toga ne znam.

Moja specijalizacija se odnosila na devizne bankarske poslove i to u najkvalitetnijoj školi koja postoji. U Dubrovniku sam proveo osam meseci i slušao predavanja najboljih stručnjaka *Jugobanke*. Do tada nisam dobro znao kako se plaća prema inostranstvu, kako se obezbeđuje roba od nepoznatog kupca, kako se posluje između banaka, šta znači akreditiv... Tu sam stekao temeljna znanja koja i danas koristim u poslu. Kada me pitaju ponekad šta je moja uža specijalnost, moj odgovor je – finansije. Dubrovačke dane provodio sam slušajući predavanja i učeći, a večeri družeći se sa Đelom Jusićem i Ivom Rudenjakom u njegovom čuvenom restoranu *Ragusa*.

Biznis se zasniva na znanju, ono je neophodno, ali nije i dovoljno da bi se postigao uspeh. Biznis se razvija komunikacijom. Ljudi se upoznaju, prepoznaju, zbližavaju i udaljavaju, utiču jedni na druge. Treba biti među njima, među pravim ljudima. Nema te škole koja će te naučiti kako da se odnosiš prema okolini, i zato je bitno da posmatraš, usvajaš manire, učiš pravi način ophođenja, ali isto tako je važno i da ostaneš svoj, da zadržiš integritet. Na završnoj večeri u Dubrovniku upoznao sam Božidara Božu Linharta, generalnog direktora

Jugobanke. On je bio živa legenda bankarstva, čovek sa evropski značajnom reputacijom. Obratio mi se te večeri: „Miškoviću, mi smo odlučili da ideš u našu banku u Frankfurt. Tamo ćeš nastaviti školovanje, tamo ćeš raditi, jer ti si budućnost *Jugobanke*.“ A ja njegovu ponudu odbijem! Božidaru Linhartu neko da odbije ovakvu ponudu? Da sam je prihvatio, danas bi naša privreda verovatno malo drugačije izgledala. Nije u mojoj reakciji bilo vizionarstva, bilo je neznanja, jednog osećaja samosvojnosti i – ljubavi. Legendarnom Boži Linhartu rekao sam da imam devojkicu. Bio bi manje zbunjen da sam mu saopštio kako sam proneverio milijardu maraka. Prečutao sam da supruga Ljiljana i ja čekamo naše prvo dete. Bila je to moja lična stvar. Jedan od najsposobnijih evropskih bankara ubeđivao me je da ću u Frankfurtu imati mnogo para, da ću steći velika znanja, da će to biti dobro i za moju devojkicu... Dao mi je vremena da razmislim, ali ja sam bio suviše vezan za svoje tadašnje uporište.

Vratio sam se iz Dubrovnika, brzo napredovao i postao direktor deviznog sektora u *Jugobanci* u Kruševcu. I već sam počeo da osećam teskobu. Ipak je to bio samo činovnički posao, nezanimljiv, shvatio sam da u njemu nema napretka i da sam ga na neki način prevazišao.

Želeo sam da se dokažem u privredi. Zaposlio sam se u *Trajalu* – i dao otkaz posle sedamnaest dana. Odmah mi je bilo jasno da ta firma nije za mene. Možda bi drugi ljudi strpljivije podnosili loše okruženje; bilo je to vreme kad su se ljudi zapošljavali bukvalno jednom u životu, u društvenoj firmi, verujući da će u njoj dočekati

penziju. Već te 1977. godine prelazim u *Župu*, fabriku hemijske industrije, na mesto finansijskog direktora, a na poziv čuvenog direktora Milutina Tasića. Bio je to pravi pripadnik stare garde socijalističkih kadrova. Nosilac Partizanske spomenice, ali i zatočenik na Golom otoku. Izuzetan čovek, od kojeg sam mnogo toga naučio o strukturi upravljanja, o liderstvu, o tome na koji način direktor treba da se ponaša, naročito u komunikaciji s radnicima, čak i o tome kako treba da se oblači. Shvatio sam da između čistih direktorovih cipela i uspešnog poslovanja – postoji direktna veza. Svaki savet bio je dragocen za mladog čoveka koji tek počinje u poslu, a ja sam goreo od želje da se dokažem kao finansijski direktor. Dobio sam kancelariju koja mi je izgledala kao nešto o čemu čovek samo može da sanja i u prvom trenutku sam se zapitao da li ću imati tu sreću da u njoj ostanem do penzije.

Župa je u to vreme bila srednje uspešna kompanija. Bila je to velika fabrika hemijskih proizvoda, specijalizovana za proizvodnju pesticida, ksantata, kalijumovih jedinjenja i aditiva za stočnu hranu. Oprema je zastarevala, i neposredno pre mog dolaska kupljena je nova. Nažalost, ta oprema je bila neodgovarajuća, ali je na nju svakako počela da se računa velika amortizacija. To je napravilo problem sa knjiženjem i, ako bi se u troškove produkcije uračunala i realna amortizacija, celo preduzeće otišlo bi u gubitak. Imao sam težak posao da stvorim isplative kalkulacije. Jedino što sam mogao jeste da problemu pristupim iz administrativne perspektive i pronađem način da se amortizacija ne obračunava u

punom nego u manjim iznosima. Ključno je bilo to što sam prepoznao put ka rešenju, a za uskostručni deo posla angažovao sam savetnike. Svoje prvo službeno putovanje posvetio sam rešavanju samo tog problema. Savetnici su obavili svoje, pronađen je model progresivnog obračuna amortizacije i *Župa* je uspela. Tasić mi je brzo prepuštao upravljanje, i ja sam defakto, iako sam na mesto generalnog direktora zvanično postavljen nešto kasnije, već od 1982. upravljao fabrikom.

Postao sam jedan od najmlađih generalnih direktora u istoriji jugoslovenske privrede. Bilo je to vreme kad bez dozvole Partije niko nije mogao da postane generalni direktor, i tako je bilo i u mom slučaju. Međutim, nije im bilo teško da me podrže, jer sam imao rezultat: oživeo sam fabriku koja je postala privredni uzor u celoj Jugoslaviji.

Savez komunista je u to vreme, preko opštinskih partijskih komiteta, postavljao celokupno vođstvo, pa i direktore u privredi. Međutim, treba biti pošten i reći da je u postavljanju direktora postojao određeni kodeks, da probisveti i neznalice nisu mogli tako lako da dođu do mesta na kojima se donose važne poslovne odluke. Morao si da imaš biografiju, obrazovanje, konkretne sposobnosti, jednostavno – postojala su pravila. Baš u to vreme kada sam ja ulazio u krug privrednih rukovodilaca, Kruševac je imao čitavu plejadu ozbiljnih, iskusnih privrednika. Među njima su bili stari direktorski vukovi, Vlasta Jovanović iz *Rubina*, Gvozden Anđelković iz *Jugobanke*, Čedomir Marković iz *Trajala*, Desimir Jevtić iz *14. oktobra*, Hristivoje Milošević iz

Merime, svi predvođeni izuzetno poštovanim predsjednikom opštine Radomirom Mičićem Mičetom. Oni su me, kao najmlađeg, vrlo rado i otvoreno primili u svoje društvo. Kao direktor-početnik posebno sam se ugledao na Radoslava Laleta Sekulića iz konfekcije *Javor* Ivanjica i Ljubicu Tomić iz pančevačke *Petrohemije*, a bez ikakve dileme najveći uzor bio mi je Dragan Tomić iz *Simpa*. Međutim, bilo je to vreme drugačije hijerarhije i poštovanja starijih, zbog kojih Tomiću nisam mogao ni da priđem.

Ubrzo sam postao i jedan od najmlađih članova kreditnog odbora *Ljubljanske banke* u Beogradu, a kasnije i njegov predsednik.

Tokom angažovanja u ovom odboru upoznao sam direktora smederevskog *Godolina* kojeg su svi zvali Vita Bik. Uživali smo u njegovim pričama o tome kako se ranije, sedamdesetih godina, dovijao da bi razvio jedno tako veliko poljoprivredno gazdinstvo. Mučio se s kreditiranjem proizvodnje, a o bankarskim kreditima odlučivali su funkcioneri Saveza komunista. Tražeći neku kreditnu podršku, Vita je, na jedvite jade, uspeo da zakaže sastanak ni manje ni više nego kod Staneta Dolanca, jednog od najviših partijskih funkcionera u SFRJ. Prepričavao je posle Vita kako traje taj razgovor, sve nekako usiljen, *izokola pa u ništa*. Vita se preznojava, krši prste, i primeti sekretar da se ovaj nešto presamićuje. „Imaš li neki problem?“ Vita oteže, ma nema ništa, samo onako došô kod svog sekretara da popiju kafu. Naravno, ni tada kao ni sada kod sekretara se ne ide samo na kafu, pa je Vita popustio i otvorio dušu.

Nakotila se, kaže, nekakva gamad u *Godominu*, neke srne i zečevi, pa glođu voćke po plantažama i on sad traži neki način da ih potamani a da ne ošteti voćke. Čkilji Vita ispod oka i vidi da se sekretar upecao – zna Vita za partijsku slabost i ljubav prema lovu, i sad rutinski čeka da ovaj progovori. „Slušaj, Vito, u nedelju spremi dobar ručak. Dolazim s društvom, ti ne brini ništa.“ Problema sa srnama i zečevima Vita nije imao, jer srna i zečeva u *Godominu* nije ni bilo. A sada mora da ih bude. Na svašta su navikli Vitini u *Godominu*, ali kada je iz kancelarije partijskog sekretara dojurio do prvog telefona i naredio im da kako znaju i umeju dojure srne i zečeve a da ne izgledaju sumnjivo, promenili su im se standardi. Našli su divljač u Austriji, i to jedva. Kupio je Vita najzad tri kamiona srna i zečeva, ekspresno ih dovezao u Smederevo i pustio u godominske voćnjake. Nisu uspeli da se adaptiraju: u nedelju su organizovano pristigli drugovi lovci sa Dolancom na čelu. Do večeri su ih sve potamanili, nije pretekô nijedan zec. Vita je na sve mislio, ali nije znao da je uvezao razmažene austrijske zečeve koji nisu umeli da beže. Imao je sreće. Lovci su se ispucali, lepo se jelo, a Komitet je na kraju objasnio banci da *Godominu* treba da odobri kredit. Vita je mudro uvideo da svako vreme ima svoja pravila poslovanja, i da će uspešni biti oni koji ih ispravno razumeju, prilagode im se i vešto ih primene.

Voditi firmu u socijalističko vreme umeće je posebne vrste. Sem partijskog uticaja, naša jugoslovenska specifičnost bilo je i takozvano samoupravljanje, koje je radnicima davalo i ona prava koja u tržišnoj ekonomiji

moraju da pripadaju menadžerima. Na samom početku direktorovanja u *Župi*, bukvalno prvog dana, video sam kako izgleda samoupravljanje na delu. U fabriku sam ušao tačno u 7.03, namerno, tri minuta posle zatvaranja kapije, da se ne bih gurao s radnicima. Zatekao sam ih u fabričkom krugu, opuštene, kako sede i pričaju, *ne zarezuju* generalnog direktora koji je upravo stigao. Ušao sam u kabinet i sekretarici izdiktirao svoju prvu naredbu: „Kad direktor ulazi u fabriku, svi zaposleni moraju da budu licem okrenuti prema njemu. Uniformisana lica da stoje u stavu mirno kada im direktor pride na petnaest metara.“ Brzo je uspostavljeno i nepisano pravilo da nigde u *Župi* generalni direktor nije smeo sam da otvori vrata, uvek su mu ih drugi otvarali. U ondašnje vreme, u odnosima i atmosferi koji su tad vladali, nije se moglo drugačije ako želite da imate efikasnu i uspešnu fabriku. Tražio sam da me dočekaju kao generala da bih preneo duh vojničke organizacije. A to znači i uređenost u svakom segmentu života fabrike.

Neposredno pre nego što sam postavljen na mesto generalnog direktora *Župe*, posetio sam Vojnomedicinsku akademiju u Beogradu, gde sam se oduševio disciplinom, redom, čistoćom koje sam tamo zatekao. Odlučio sam da isti, vojni sistem primenim u *Župi*. Svi znaju da se mora voditi računa o osnovnom biznisu, o operaciji srca na VMA, ili proizvodnji ksantata u mojoj *Župi*, ali malo ko je shvatao koliko je važno da se vodi računa o detaljima. O utisku koji ostavljate pre svega na svoje zaposlene, ali i na goste, na klijente, kupce. Jednom prilikom smo direktor Tasić i ja otišli u fabriku

nameštaja *Jasen* u Kraljevu da se dogovaramo o kupovini deviza. Sastanak je bio zakazan za deset sati. Pred kancelarijom smo bili u pet minuta do deset, a Tasić je rekao da treba da sačekamo tačno vreme za ulazak. I šta zatičemo u kancelariji? Direktora kako na radnom stolu jede burek i mućka jogurt u čaši. Drugi put sam radi dogovora o saradnji otišao u *Fabriku kablova* u Jagodini, za koju mi nikada nije bilo jasno zašto je baš u ovom gradu, a ne negde u blizini Bora, na izvorištu bakra. Na prijavnici sam dočekan kao nezvan gost, portir je izvirivao kroz prozorčić, nije čak ni izašao napolje, nije znao ko dolazi, ko kod koga ide, pozivao je nekog telefonom, proveravao – a ja sam čekao. To je bila česta pojava u Srbiji toga vremena, ali i precizna slika firme koja propada. Ja sam to uvideo i odmah primenio u praksi: nemoguće je da fabrika bude uspešna a da je travnjak kod upravne zgrade zapušten, da direktor ima prljave cipele, da čuvar ne dočeka gosta sa uvažavanjem. To ne ide jedno s drugim. I ljudi su me zato podržavali koliko god su mogli. Svi vole red koji ima smisla i svoju unutrašnju logiku. Napravio sam pravu revoluciju u *Župi*, jer sada se znalo kakva su pravila ophođenja, znalo se ko šta radi. Znalo se i šta ja radim.

Moje pravilo je bilo da kao generalni direktor ne vodim komercijalne razgovore. Prvi čovek kompanije, a to važi i za svaki drugi uređeni sistem, određuje viziju, sa saradnicima kreira strategiju i delegira odgovornost ljudima u koje veruje. I ono što je najvažnije, lider motiviše ljude. U tome je suština uspešnog vođstva. Zašto? Brzo sam, preuzimajući vođenje *Župe*, shvatio da ću,

ako se bavim komercijalom, uzeti posao čoveku koji je plaćen da se time bavi. Istovremeno bih i sebe izbacio iz svog posla, a firma bi ostala i bez generalnog direktora i bez komercijaliste. Još ako bih se ja kao generalni direktor posvađao sa drugom stranom u trgovini oko tih komercijalnih poslova, neće biti više nikoga ko će moći da izgladi odnose, da pronađe svima dobro rešenje. I ovo sam naučio radeći sa nemačkim *Hekstom*: kada bi nas na sastanak pozvao njihov komercijalista, to bi uvek značilo da se razgovara o teškim temama; nasuprot tome, generalnom direktoru ostavljeno je samo da saopštava dobre vesti. Direktor firme koji se bavi operativnim poslovima čini ogromno i višestruko zlo svojoj firmi: troši mnogo vremena i energije koje bi morao da utroši na vizije razvoja, i sprečava zaposlene da rade svoj posao.

Da bi bio vrhunski trener ili selektor, ne moraš da budeš i vrhunski fudbaler. Svako u svom segmentu ima određeni kvalitet, ali zato mora da ima i svoju samostalnost. Samo tako može dobro da radi. Veoma je važno da svako ima svoju specijalnost, svoj fah. Da zna u čemu je dobar i stručan. Kada me je prijatelj iz mladosti zamolio da ga zaposlim, pitao sam ga šta ume da radi. Odgovorio mi je: „Sve.“ Kako možeš da znaš da radiš sve? Rekao sam mu, kroz šalu, da je kompaniji dovoljan jedan čovek koji ume sve, a da sam kod nas to ja, i da nam još jedan takav ne treba. Svaka firma počiva na specijalizaciji poslova. Ne može generalni direktor da prodaje robu umesto komercijaliste, ne zbog toga što mu je to ispod časti, već suprotno, iz

poštovanja prema komercijalisti i njegovom znanju. Direktor treba da obezbedi isplativo postojanje te robe, komercijalista, koji to uostalom bolje zna, neka je prodaje. Direktor svojim kontaktima otvara nova tržišta, njegovi saradnici sa svojim inostranim kolegama konkretizuju posao.

Slični su razlozi zbog kojih, za sve ove decenije u biznisu, nikada nisam primio radnika na razgovor. Znao sam da postoje samo tri razloga zbog kojih radnik može da traži prijem kod generalnog direktora: da traži veću platu, da zatraži stan (u vreme samoupravljanja) ili da se žali na svog šefa. Ako ja zaposlenom odobrim povećanje plate ili mu dodelim stan, njegov šef gubi svaki autoritet, on više za radnika ne postoji. Time se narušava cela struktura rukovođenja i firma se dovodi u opasnost. Nijedna ozbiljna firma ne može da funkcioniše bez sposobnih direktora ili šefova sektora koji imaju svoj autoritet kod zaposlenih, vertikalna ide od radnika ka generalnom direktoru i obrnuto. Još gore je i besmislenije da generalni direktor sluša kako se radnik žali na šefa. Čak i ako je radnik u pravu, ne može generalni direktor da smeni šefa zbog radnika. Čemu onda takav razgovor? Držao sam se tog pravila sve vreme dok sam radio u *Župi*. Imao sam dodatni razlog u tome što odlično znam našeg čoveka, posebno moj moravski kraj. Moravci su vekovima učeni da se snalaze – da bi preživeli. Reč je o bogatom delu zemlje, koji su osvajači čerupali i gazili. Napadani su odasvud, samo im se otimalo, a obećanja, ako ih je i bilo, gorko su izneveravana. Tako se stvorio mentalitet duboko

nepoverljivog čoveka kojem je važno snaći se, preživeti, nažalost ponekad i prevariti da bi se prebrodila svakodnevna nevolja. Moravac, i kad vara, ne radi to zato što je loš čovek, nego zato što je kroz istoriju mnogo pretrpeo, mnogo muka podneo, mnogo puta sâm bio prevaren, pa se često i bez potrebe plaši da će opet nagrabusiti. I razmišlja kako je bolje da on prevari onog drugog nego da taj prevari njega. Naravno, teška istorija nije opravdanje za takvo ponašanje. Ali jeste objašnjenje.

Ne želeći da čistačice odlučuju o sudbini i poslovnoj politici preduzeća, zahtevao sam da direktori drže moć u svojim rukama, da donose odluke i, podrazumeva se, da za njih odgovaraju. Nisam priznavao nikakve radničke kontrole i druge devijacije koje je donelo samoupravljanje. Vlast radnika i pomoćnog osoblja nije dolazila u obzir. Imao sam uvek veliko poštovanje za svakog radnika, ali tako da se zna ko šta radi u firmi i ko je za šta kompetentan. Firmi je potreban svaki dobar radnik, ali na poziciji za koju je kvalifikovan i za koju je zadužen. Magacioner koji odlučuje o izvozu pogrešan je izbor, baš kao i direktor koji radi posao magacionera, jer ni jedan ni drugi ne treba da rade ono što ne znaju. U *Župi* nije moglo da se desi da direktor radne jedinice, koja se tada zvala OOUR, potpisuje naloge za plaćanje. Potpisivao ih je finansijski direktor, što je jedino ispravno. Da niži po rangu odobrava prvom čoveku firme koliko će da potroši za ručak, to je i laiku jasno da nije logično, a logika je za mene najvažnija nauka koja postoji. Direktori koji su dosledno sprovođili samoupravljanje upropastili su firme, a oni što su se

postavljali samo onako kako priroda i logika poslovanja nužno zahtevaju – kao lideri – postigli su velike uspehe.

Nisam trpeo drsko ponašanje u preduzeću. Nekoliko mladih isterao sam iz *Župe*, ne zbog toga što su bili nesposobni, već zato što su samoupravljanje shvaćali tako kao da oni treba da donose poslovne odluke. Direktor radne zajednice Šelmić – na tom mestu zamenio je čuvenu Radmilu Anđelković, kasnije visoku funkcionerku u Srbiji – rekao mi je da ću morati da ih vratim na posao jer će tako odlučiti sud. Neka odluči, rekao sam, znam ja to vrlo dobro. Ali znao sam još nešto: da će sud doneti odluku za dve godine, a da će otpušteni buntovnici u međuvremenu shvatiti koliko je dragoceno to što su imali u rukama. Da su se do juče pravili važni u gradu, a da će sad dve godine slušati od komšija isto pitanje: „Je l', a što ti više nisi u *Župi*?“, i da će, kad ih sud vrati u firmu, biti najbolji radnici.

Moj posao kao generalnog direktora hemijske industrije bio je da pratim situaciju na tržištu, da vidim šta drugi rade, upijam znanja, učim od drugih i zatim to primenim u svojoj firmi. Nije trebalo da idem daleko. Slovenija je bila najmanja, a istovremeno najbogatija i najnaprednija republika SFR Jugoslavije. Kako je to bilo moguće? Objašnjenje sam dobio kada me je posao u *Župi* doveo do Ferda Hribernika, generalnog direktora preduzeća *Feromoto* iz Maribora. Tad mi se sve otvorilo. Uvek sam se pitao zašto su Slovenci u ekonomiji bolji od nas i shvatio sam zašto Slovenija u to vreme proizvodi najbolji televizor, najbolje odelo, telefon, sportsku opremu... Slovenci nisu imali nijednu

fabriku bazne proizvodnje. Uvozili su elemente, sklapali ih i prodavali kao gotove proizvode. Suština je bila u tome da su kupovali kvalitetne materijale i da su mnogo polagali na dizajn. Kupovali su najbolji italijanski tekstil i pravili moderna odela. Zaključio sam da male države u velikom broju slučajeva i ne moraju da imaju baznu proizvodnju. Bogate zemlje i veliki narodi uspešno ulažu u ogromna istraživanja i razvoj bazne nauke i proizvodnje. Put nas manjih treba da bude drugačiji. *Elektronska industrija* iz Niša bila je vrlo jaka sedamdesetih godina prošlog veka, a u to doba najvažniji deo u televizorima bila je katodna cev. *EI Niš* je zato želeo da proizvodi te cevi. I već kako biva, kasnilo se sa investicijom, stvar se oteгла, čekale su se pare koje je Partija trebalo da obezbedi. Proizvodnja katodnih cevi počela je čitavih pet godina kasnije – po zastareloj i neisplativoj tehnologiji, jer su u međuvremenu oni veliki otišli mnogo dalje.

Odlučio sam da odmah isprobam slovenački model u *Župi*. I ne samo to. Ovaj princip se u Kruševcu pokazao dobrim i mogu da kažem da je na istoj poslovnoj logici nastala i *Delta* i svi njeni višedecenijski uspesi. Mi u *Delti* nismo izmišljali ništa novo. Gledali smo kako se radi u svetu, učili od onih koji *znaju* i njihovo znanje primenjivali u našoj sredini. Ni sa jednog puta u inostranstvo nisam se vraćao bez konkretnih znanja, koja sam odmah prenosio svojim menadžerima i od njih zahtevao da ih odmah primene.

Po povratku iz Slovenije počeo sam da proveravam fabričke kalkulacije. Shvatio sam da proizvodna cena

jedinične količine plavog kamena iznosi 4.000 dinara, dok ga druge fabrike, *Zorka* i *Bor*, ne razmišljajući o gubitku jer je država sve pokrivala, prave za samo 1.800 dinara. Istog trenutka obustavio sam proizvodnju plavog kamena u *Župi*. Bila je to revolucionarna odluka. U socijalizmu često nije bilo hrabrosti za donošenje ovakvih jednostavnih zdravorazumskih rešenja, a nema je ni danas. Nas nešto koči i guši, postoji strah od promene, a za ovakve poslovne odluke nikakav komitet me ništa nije pitao, niti sam podnosio ikakve partijske izveštaje o tome zašto se, recimo, plavi kamen više ne proizvodi. Ako nešto ne uspeva, ako pravi gubitke, ako ne vidimo perspektivu – to se odmah seče i počinje nešto novo. Šta ćemo sad bez proizvodnje plavog kamena? Pa kupićemo ga u Šapcu i Boru. Prepakovali smo plavi kamen, prodavali ga dalje i zarađivali na njemu, jer je nabavna cena bila daleko ispod ranije proizvodne cene u *Župi*. Slovenci su tako u Srbiji kupovali, prerađivali i izvozili voće, a stečenim devizama nabavljali kvalitetnije elemente i materijale za svoje tehničke, hemijske i tekstilne proizvode koje su plasirali i na jugoslovensko i na svetsko tržište. Njihov model u *Župi* je doveden do savršenstva.

Ja sam se kao direktor bavio samo dvema stvarima u fabrici: poslovnim kalkulacijama i nabavkom deviza, jer devizno tržište nije postojalo. Rezultat je da je *Župa* postala najveći svetski proizvođač i izvoznik ksantata, hemijskog sredstva za odvajanje rude od jalovine obojenih metala. Pokrivali smo 43% svetske proizvodnje. I pravili ogromne gubitke. I pritom plivali u parama. Alhemija? Ne, ekonomija.

Sve sirovine za proizvodnju ksantata nabavljali smo iz istočnoevropskih zemalja u klirinškom režimu. Finalni proizvod smo izvozili na Zapad. Kalkulacije su bile katastrofalne. Da bismo uopšte bili konkurentni, prodavali smo ga po znatno nižim cenama nego što su to proizvodne kalkulacije dozvoljavale. Svesno smo išli u gubitak samo da se dočepamo deviza od izvoza. I evo tajne: za te devize kupovali smo sirovine za pesticide, aditive za stočnu hranu, sadolin, hloroten. Kupovali smo ih u velikim količinama, a zatim ih prepakivali u manja pakovanja i prodavali po ceni koja je donosila više od 100% profita. Osvojili smo ovim proizvodima celo tržište bivše Jugoslavije, a neke od njih smo najviše prodavali baš u Sloveniji. I nismo se tu zaustavili. Trgovali smo naveliko i raznom drugom robom za kojom je postojala tražnja, a od prihoda obavezno kupovali devize od drugih firmi koje su devize stekle svojim izvozom ili u *Požarevačkoj banci*. Ova banka i njen čuveni direktor Drakče Mitić bili su poznati po tome što su u vreme opšte nestašice raspolagali ogromnom količinom deviza koje su dolazile od gastarbajtera iz požarevačkog kraja. Drakčetova umešnost i razumevanje privrede mnogo su nam pomogli u to vreme.

Niska cena po kojoj smo prodavali ksantat na svetском tržištu privukla je nemačku kompaniju *Hekst*, giganta hemijske industrije. Njima je naša cena izgledala nemoguća. Ja im na to kažem da ne treba da brinu za moju kalkulaciju i ponudim im da *Župa* proizvodi ksantat za njih pod njihovim brendom *Hekst*, što su i prihvatili. Bar trećina od onih *Župinih* 43% svetske

proizvodnje vodila se pod imenom *Hekst*, a ubrzo smo otišli korak dalje: od njih smo u Nemačkoj kupili opremu i preneli je u Kruševac. U toj novoj fabrici proizvodili smo ksantat, privukli i američki *Cijanamid* i proizvodili i pod njihovim brendom. Eto, tako se stiglo do neverovatnog udela na svetskom tržištu, pod svetskim brendovima, jer to nije mogla *Župa* sama. A devizama koje smo dobijali od izvoza ksantata lepo smo stvarali veliki profit s hlorotenom i drugom robom na domaćem tržištu.

Kako sam samo jurio po svetu tražeći tržišta za izvoz ksantata! Od Bugarske do Azije. Godine 1986. završio sam i na večeri kod kupca u Severnoj Koreji. Nesvakidašnja zemlja; njihov običaj bio je da na svaki pomen imena velikog vođe Kim Il Sunga svi prisutni moraju da ustanu. Nezgodna je što smo mi bili gosti na poslovnoj večeri, dvadeset puta smo morali da ustajemo, udarali smo kolena, skakali usred zalogaja, ali običaj se morao poštovati, ulog je bio veliki. U Bugarskoj, direktor *Hemimporta*, državne firme koja je uvozila hemijske proizvode, objasnio mi je da koliko god da je naš proizvod povoljan, oni ne smeju da uvoze sve količine koje su im potrebne jer je tadašnji vođa Todor Živkov naredio da strateški proizvod ne može da se nabavlja iz jednog izvora. Moje je onda bilo da obezbedim da količine budu najveće moguće, a saradnja dugotrajna. Uspostavili smo dobru saradnju sa direktorom Ivanovom, ali moj novi poslovni prijatelj imao je jednu veliku želju: da upozna Lepu Brenu. Ne verujem da je neko u Bugarskoj bio popularniji od naše pevačice. Nažalost, ja

Brenu tada nisam poznavao i želja je ostala neispunjena. Izvadio sam se tako što sam nabavio karte za Brenin koncert u Kruševcu i Ivanov je sedeo u prvom redu.

Bile su to godine velikih uspeha u *Župi*, jer smo pronašli svoju zlatnu žicu. Ali nijedno nalazište nije dovoljno bogato da obezbedi dugotrajan opstanak u biznisu. U poslu traje onaj ko shvati da nema zlatne žice koja ne presušuje. Zato moraš otvorenog uma da tragaš za novim prilikama i znanjima: gledaj, opazaj, primenjuj. Uvek sam učio brzo, usput, posmatrajući stvari oko sebe, i odmah primenjivao to što sam uočio. Taj način da brzo oceniš stvari, odoka i bez duge procene, nije ništa drugo do ono što u našem narodu zovu *šac-metoda*. U Londonu, u kompaniji *Šel*, video sam hodnik dugačak sto metara, prazan hodnik, kojim niko ne prolazi. A moj hodnik u *Župi* ima trideset metara i nema trenutka kad nema bar dvoje u hodniku. Zna se odmah šta tu treba uraditi. U Londonu vidim i englesku travu i kažem sebi da hoću istu takvu travu u *Župi*. Tada je *Župa* imala četrdeset hektara i ja na svih četrdeset posadim englesku travu. Kupio sam i paunove i pustio ih u dvorište.

Nije bilo tačke u fabrici na kojoj nešto nije bilo urađeno. Tokom mog mandata u *Župu* je investirano 140 miliona dolara. Firma je bila izuzetno finansijski jaka, a ja sam imao široka ovlašćenja, što je otvaralo dobre prilike za biznis. Ipak, i pored svih tih ovlašćenja, nisam mogao da kupim odgovarajući službeni auto, jer je uvoz automobila bio zabranjen na državnom nivou. Auto je bio simbol luksuza i dekadencije i zato je Jugoslavija

ograničila uvoz. Nije me to zanimalo, smatrao sam da ovakvoj fabrici, uspešnoj i uglednoj, pripada odgovarajući automobil. Prilika se ukazala 1988. godine, kada je Beograd bio domaćin Konferencije nesvrstanih zemalja. Za potrebe ovog velikog međunarodnog događaja uvezen je jedan broj luksuznih kola, između ostalih i dva mercedesa. Jedan od njih bio je namenjen predsedniku Libije Muameru el Gadafiju, i prevozeći ovog državnika, prešao je ukupno 360 kilometara. Luksuzni Gadafijev mercedes je, odmah po završetku samita, kupila *Župa*.

Mnoge ideje su nicalle u to vreme. Smatrao sam da treba diverzifikovati kapital, da ne držim sva jaja u jednoj korpi, jer nikad ne smeš da se osloniš samo na jedan posao. Znao sam da *Župa* ne može još dugo da živi samo od svoje proizvodnje, trgovine robom i snalaženja na nepostojećem tržištu deviza.

Neverovatne su bile osamdesete godine, pravi Eldorado, fantastična prilika za biznis. U isto vreme, socijalistička ideologija je bila veoma jaka, samoupravljanje žilavo, radnički saveti moćna institucija, direktori su za čas posla mogli da završe na ulici ako se neki radnički savet pobuni, napravi koaliciju s lokalnim komitetom i zatraži smenu rukovodstva. Takva opasnost meni nije pretila. Ne zbog toga što sam imao neku posebnu političku podršku, već zato što nikad nisam imao nijedan glas protiv na radničkom savetu. A imao sam pet radničkih saveta, u četiri fabrike i u radnoj zajednici. Kad dobro ide, kad se isplaćuju velike plate i plata na platu, i dodeljuju stanovi, ko će da ide protiv tebe? *Župa* je

bila jugoslovensko privredno čudo. Radnici su imali najveće zarade u zemlji. Realne zarade! Isplaćivano je i po osamnaest plata godišnje. Zaposleni su pisali pisma podrške, na referendumskom izjašnjavanju radnika o rukovodiocima ne sećam se da je nekad podrška bila manja od devedeset odsto. Isplaćivao se i regres i uvek se dodavalo novca za 1. maj. Radnici su na raspolaganju imali vile za odmor na Kopaoniku i na Ohridu.

Bilo je, istina retko, nekih pokušaja da se napravi pritisak. Desilo se da dođe predstavnik sindikata u februaru jedne godine, traži sastanak, žaleći se da su porasli troškovi života i tražeći da odmah isplatimo regres. Dobili su regres, ali tek za iduću Novu godinu! Zašto? Jer ne smeš da popustiš pred zahtevima radnika, kao što u to vreme nije popuštala ni Margaret Tačer, moj uzor u mnogim pogledima na upravljanje privredom i javnim poslovima. Naravno, u međuvremenu je radnicima podeljen i višak, ali nisu mogli da dobiju sve što traže i kada zatraže. Na sednice radničkog saveta nisam ni išao, to su radili direktori fabrika, a meni su polagali račune. Moje je bilo da se pojavim samo kao gost i kada su neke proslave.

Na jedan specifičan način moja pozicija u *Župi* kao društvenom preduzeću bila je jača nego što je danas u mojoj privatnoj kompaniji. Pomalo mi smeta taj vlasnički odnos u *Delti*, jer ja sam predsednik kompanije zato što mnogo znam o poslu, zato što *Deltu* razvijam, a ne zato što sam njen vlasnik. U *Župi* sam bio neprikosnoven isključivo zbog svog znanja i zbog svog rada, iako *Župa* nije bila moje vlasništvo. A vodio sam je kao

da jeste. U Srbiji i drugim zemljama bivše Jugoslavije i danas postoji ogroman problem nerazlikovanja vlasništva od upravljanja, upravljanja od operative, razvojnog od izvršnog. Na te razlike ukazujem već četrdeset godina i pokušavam primerom da pokažem kako treba da izgleda ispravna i efikasna organizacija.

Župa je 1989. godine bila na vrhuncu, i mogu da kažem da sam i ja kao privrednik bio na vrhuncu. Dobio sam Nagradu Avnoja, najveće priznanje u SFRJ za dostignuća od nacionalnog značaja. Te godine Nagradu Avnoja dobili su i režiser Emir Kusturica, književnik Milorad Pavić, vaterpolista Ratko Rudić i slikar Stojan Ćelić.

A onda me je Slobodan Milošević pozvao da budem predsednik Vlade Socijalističke Republike Srbije.