

BORIS MIKŠIĆ,
AMERIČKI SAN DEČKA
S TREŠNJEVKE

Ljiljana Šćurić i Jadranka Pintarić

BORIS MIKŠIĆ,
AMERIČKI SAN DEČKA
S TREŠNJEVKE
Treće dopunjeno izdanje

Ljiljana Šćurić i Jadranka Pintarić

Urednica
Jadranka Pintarić

BORIS MIKŠIĆ,
AMERIČKI SAN DEČKA
S TREŠNJEVKE

Treće dopunjeno izdanje

Ljiljana Šćurić i Jadranka Pintarić

Zagreb, 2004.

*Mojim roditeljima,
koji su mi bili podrška i zvijezda vodilja
u trenucima najvećih iskušenja.*

Strpljenje i okolišanje

Marina na otoku Captivi, uz zapadnu obalu Floride, jedna je od najljepših na svijetu. Tu sam početkom 1988. godine igrao tenis, lovio ribu i uživao na pješčanoj plaži. Živio sam na svojem brodiću, krstario uzduž i poprijeko Bahama i obale Floride i razmišljao o posljednjih nekoliko godina svojega života.

U to sam se vrijeme najviše bavio dionicama i ulaganjem, onim što sam na neki način smatrao okosnicom kapitalističkoga gospodarstva. Sudjelovanje na tržištu dionica je primamljivo ali i zahtjevno: traže se i znanje, i analitičke sposobnosti i jaka intuicija.

Srećom, pričinjalo mi je zadovoljstvo time se baviti. Budući da se svojom strukom, kako su tada stvari stajale, ne bih bio mogao baviti još barem pet-šest godina. Nadao sam se, doduše, da će se nešto promijeniti i da ću se moći brže vratiti onome što mi je ipak bilo najdraže. Ali tada se to nije činilo veoma vjerojatnim.

Bivša supruga i djeca ostali su u St. Paulu. Premda nam brak više nije bio skladan, redovito sam im se javljao telefonom i uvijek su znali gdje sam.

Zato sam i toga dana u veljači 1988. godine, kad sam dobio poruku da se javim u St. Paul, pomislio da je neka obiteljska stvar.

Supruga mi je prenijela poruku da nazovem Dermota Dunphyja u Sealed Air. To nije bilo ništa neobično. Premda sam krajem travnja prethodne godine prestao raditi za njih i dalje smo povremeno kontaktirali. No, čekalo me iznenađenje. Uvijek uglađen i suzdržan Dunphy nije okolišao.

To je bilo ono čemu sam se najviše nadao, ono što sam priželjkivao! No morao sam suspregnuti osjećaje. Višegodišnje iskustvo sa Sealed Airom naučilo me je da nipošto ne smijem pokazati koliko sam uzbuđen. Morao sam pregovarati na njihov način, oprezno, promišljeno i smireno. Nastavio je:

— Imali smo još nekih ponuda, ali su ostali odustali. Sjetio sam se vas. Nekoliko puta ste rekli da bi vas zanimala kupnja Corteca. Zanima li vas još uvijek?

— Koji bi bili uvjeti?

— Dva i pol milijuna dolara u gotovini.

— To neće ići. Ali, zainteresiran jesam. Razmislit ću, pa ću vam se javiti. Možda uspijemo naći neko rješenje kojim ćemo obojica biti zadovoljni.

Bilo je posve jasno što oni žele: žele mi prodati Cortec kao poduzeće koje radi, *on-going business*, sa svim dugovanjima i potraživanjima, sa svim zaposlenicima. Ali, ja sam dobro znao da tvrtka u tom trenutku nije profitabilna. Takva se kupovina ne bi isplatila. Morao sam naći neko bolje rješenje... Znao sam da se nakon skandala s prodajom robe Libiji žele što prije riješiti Corteca.

Pripremio sam se za pregovore. U svakom slučaju, morao sam ih nagovoriti da mi pod povoljnim uvjetima prodaju Cortec — poduzeće koje sam u nekoj baraci u Minnesoti prije deset godina upravo ja utemeljio. Poduzeće koje sam im prije četiri godine prodao i koje sada silno želim natrag.

Vožnja *ferrarijem*

Šezdeset osma, godina koju svijet pamti kao godinu neobuzdanih prosvjeda mladeži. Naizgled običan izlet u samoborske brege te jeseni bio je presudan za cijeli moj životni put. Na povratku, hodajući prema “samoborčeku”, prolazili smo moja djevojka Dunja i ja glavnim trgom kad smo začuli neobično glasno brujanje automobila. Okrenuli smo se i ugledali crveni *ferrari 500 America*. Auto mojih snova! Nikad dotad nismo autostopirali, no tada smo kao prema dogovoru podignuli palčeve.

Ferrari se zaustavio. Zgodan mladi par, upravo na medenome mjesecu, povezao nas je do Zagreba. Zapravo su bili na proputovanju za Njemačku, a u Zagreb su svratili zbog nekog posla s tadašnjim Jugotonom. Zvali su se Dick i Margie Singer. Saznali smo da Dickov otac u New Yorku ima tvrtku koja, među ostalima, zastupa RCA, proizvođača opreme za tonsko snimanje, a sjedište te tvrtke, Singer Products Co. Inc., bilo je u čuvenom World Trade Centeru na Manhattanu.

Vidjeli smo se još nekoliko puta, a onda su

morali otputovati. Sljedećih nekoliko godina razmjenjivali smo božićne čestitke i katkad razglednice, kako to već biva nakon takvih susreta.

A ja sam i dalje mogao samo sanjati o brzoj vožnji vlastitim *ferrarijem*, jednoga dana.

U međuvremenu valjalo mi je biti zagrebački student strojarstva. Gimnaziju sam bio završio kao jedan od najboljih, a i na fakultetu mi je prve dvije godine išlo iznimno dobro, prosjek mi je bio čista petica. Najviše su me zanimali teorijski predmeti — matematika, termodinamika, a za diplomsku radnju odabrao sam teme iz mehanike. Na trećoj i četvrtoj godini, kad su na red došli konkretniji predmeti, prosjek mi je pao. Diplomirao sam samo šest mjeseci nakon roka, još uvijek među prvih 15-20 u generaciji.

Tada sam počeo ozbiljno razmišljati o odlasku u inozemstvo. Bilo je za to nekoliko razloga — od nezadovoljstva tadašnjim sustavom i razočaranja propašću Hrvatskog proljeća do radoznalosti i želje da se iskuša nešto drugačije i nepoznato.

Veći dio djetinjstva proveo sam na Trešnjevci, a do moje sedamnaeste živjelo se dosta teško. Bili smo podstanari u jednoj sobici, bez kupaonice, u kojoj se i spavalo i kuhalo i pralo.

Vjerojatno sam upravo zato kao mladić bio povučen. Budući da nikoga nisam mogao pozvati k sebi, nerado sam odlazio k drugima.

Zanimljiva je povijest moje obitelji. Majčini su potjecali iz Ukrajine. Djed se prezivao Genrihsen, Šveđanin podrijetlom, ali budući da su dugo živjeli u Rusiji asimilirali su se i počeli osjećati Rusima. On se zbog tuge rano propio pa se mati uvijek bojala alkohola i svega što uz to ide.

Baka je pak potjecala iz ugledne generalske obitelji Von Radecki iz St. Peterburga. Vrlo talentirana pijanistica, završila je čuveni Smoljnij institut i čak je nastupala na dvoru u skupini najnadarenijih studenata. To joj je poslije bilo korisno, štoviše glasovir joj je postao glavni izvor prihoda. I tako, dok je djed tugovao i pio, baka je davala poduku iz glasovira i francuskog.

Nakon 1917. godine majčina je obitelj napustila Rusiju i naselila se u Karlovcu. I dok je očeva obitelj, iz okolice grada, bila prilično imućna — imali su svoje mlinove, pilanu, restoran i velik komad zemlje — moja mati i njezina sestra Olja same su se uzdržavale tijekom studija.

Djeda su partizani 1945. ubili, uostalom kao i većinu Rusa doseljenih u to područje. Teta Olja i baka 1950. bježe u Brazil.

Moji roditelji žive u Zagrebu od poslije Drugoga svjetskog rata. Otac Stjepan bio je jedan od prvih domobranskih pilota, završio je domobransku akademiju a 1942. otišao u školu za pilote u Njemačkoj, na Baltiku. Do konca 1944. bio je u Hrvatskoj legiji, na bojištima diljem Francuske, Rusije, Njemačke i kratko u Italiji. Poslije rata pet je mjeseci odležao u vojnom zatvoru, a zatim su ga poslali u logor u Uroševcu i potom na Šarplaninu, na prisilni rad. Oslobođen je 1946. Bio je počeo studirati ekonomiju, ali je zbog rata prekinuo studij. Zaposlio se kao knjigovođa, a potom je radio kao šef računovodstva jednog projektnog ureda.

Moja mati Nina završila je studij njemačkog i ruskog jezika na Filozofskom fakultetu i radni vijek provela kao nastavnica.

Ne treba posebno objašnjavati zašto je moja obitelj oduvijek bila protiv komunizma ni zašto su i mene tako odgojili. U svakom slučaju, dosljedno smo se, svaki na svoj način, držali svojih načela. Sjećam se kako je moja majka

svakog Božića u školu, gdje je predavala strane jezike, nosila ploče s klasičnom glazbom, i puštala ih cijeli sat ne progovorivši ni riječi.

Kad sam imao sedamnaest godina, preselili smo se s Trešnjevke bliže centru grada, u Krajišku ulicu, gdje smo sagradili stan. Otac je uvijek bio vrlo poduzetan, išlo mu je sve bolje, pa nam se i standard popravio. Ja bih ljeti radio s inženjerima iz njegova poduzeća, a dobio sam i stipendiju dubrovačkoga građevnog poduzeća. S te sam strane, dakle, bio osiguran. Bivšu suprugu Olgu upoznao sam 1971. godine. Studirala je talijanski i povijest umjetnosti na Filozofskom fakultetu, u susjedstvu Strojarskog fakulteta. Vjenčali smo se iduće godine, čim sam apsolvirao. Otišli smo živjeti u vikendicu njezinih roditelja, u Novi. Više nisam morao ići na predavanja, ispiti su se mogli spremati i kod kuće. Olga se u to vrijeme više bavila slikarstvom, a za fakultet je polako gubila zanimanje.

Diplomirao sam krajem 1973. godine. I naravno, odmah sam se javio Dicku Singeru, momku iz crvenog *ferrarija*. Zamolio sam ga da mi pomogne otići u Ameriku, naći neki posao i, naravno, najprije da mi pošalje jamstveno pismo. U tim dugim danima iščekivanja završio

sam u bolnici zbog tetanusa. U bolnici me i zatekao Dickov pozitivan odgovor.

U veljači 1974. otišao sam na fakultet po diplomu, ali se nisam vratio doma da mi ne bi mogli uručiti poziv za vojsku, nego sam sjeo u vlak i pošao u Austriju, tobože na skijanje. Olgu su dovezli moji roditelji, da tko ne bi posumnjao. Iz Austrije smo autom otišli u Luksemburg, a odande s Icelandic Airlinesom, koji je bio najjeftiniji, odletjeli za New York. S 37 dolara u džepu i mnogo zebnje u srcu letjeli smo nas dvoje ususret neizvjesnoj budućnosti. Točnije, zamalo nas troje, jer Olga i ja ponijeli smo od kuće i našu malu tajnu da ćemo postati roditeljima. No o tome što nas čeka nismo ni stigli razmišljati. Budućnost, dobro to kaže Einstein, ionako prebrzo stigne.

Na aerodromu John F. Kennedy čekali su nas Singerovi. Ostali smo kod njih nekoliko dana i za to vrijeme malo su nam pokazali New York. Iako sam kao mladić s roditeljima proputovao gotovo čitavu Europu, Amerika je bila posve drukčija. Očaravajuća zemlja u kojoj bi svatko poželio najprije uživati, ali ja, onako uzbuđen i ustrašen, na to nisam smio ni pomišljati.

Bio sam u nepoznatoj zemlji, supruga mi je bila trudna, a nisam znao ni gdje ću živjeti, ni što ću raditi, ni kako ćemo preživjeti. Mi smo se već bili dogovorili da ćemo, ne uspijemo li u Americi, otići dalje u Kanadu, a ne bude li ni tamo sreće, još dalje u Australiju.

Dick i Margie živjeli su u jednoj od najotmjenijih četvrti, u Scarsdaleu. On je u to doba radio u očevu poduzeću, a među mnogim tvrtkama koje su zastupali bila je i Northern Instruments iz Minneapolisa. Proizvodili su inhibitore korozije i neku vrst elektronskih senzora. Zahvaljujući dobrim odnosima s predsjednikom Johnom Skildumom, tu su mi uspjeti naći posao.

Skildum i njegova bivša supruga Sharon došli su po nas u New York, tako da smo ih barem malo uspjeti upoznati prije no što smo svi zajedno otputovali u Minneapolis. Dobro se sjećam tog 7. ožujka 1974. godine. Letjeli smo nekoliko sati, a ispod nas su se prostirale goleme snijegom pokrivene ravnice sjeveroistočnog dijela Sjedinjenih Država.

Da nije bilo moje zabrinutosti koja je rasla sa svakom miljom, to bi bio prekrasan susret s novom zemljom. U Dicka Singera sam imao

mного povjerenja, ali Skildum... Hm, od samog početka nije mi bio jasan. Taj hladan, meni stran mentalitet poslije sam vidio i u mnogih Skandinavaca, kojih ima mnogo u Minnesoti. Susreti s njima svodili su se uglavnom na površne razgovore o vremenu, sportu i sličnim općim temama, a tako mi je uvijek bilo teško prodrijeti do čovjeka. No u tim trenucima za mene je ipak bilo najvažnije to da je Skildum čovjek koji mi nudi posao. Pitao sam se hoću li se uopće uspjeti snaći i što me sve zapravo čeka.

U Minneapolisu sam saznao za mene neugodnu vijest da odsad radim kao — inženjer kemije! Uz to, moj engleski je bio na srednjoškolskoj razini, a Olga nije znala gotovo ni riječi. Da sam radio u struci, to i ne bi bilo tako strašno. No što je tu je, znali smo da engleski moramo naučiti, pa smo i kod kuće izbjegavali razgovarati na našem jeziku.

Dok se ne snađemo, poduzeće Northern Instruments nam je unajmilo stan na šest mjeseci. I inače su bili susretljivi; recimo, dopustili su da njihova tajnica ide s nama u kupovinu koju bismo sami tih prvih dana teško obavili.

U početku smo pokušali živjeti bez automobila, ali to u Minneapolisu, kao uostalom ni

u većini američkih gradova, jednostavno nije moguće. Nije bilo druge nego posuditi novac i kupiti bilo što. Naš prvi auto bio je rabljeni *chevrolet*.

Ali te teškoće, premda neugodne, nisu bile ništa u usporedbi s tjeskobom na poslu koja je rasla iz dana u dan. Moja prva zadaća bila je izraditi elaborat o koroziji. To mi je područje doduše bilo poznato s fakulteta, štoviše kod profesora Esiha jedini sam u to vrijeme dobio peticu, ali na strojarstvu je to bio manje važan predmet.

Na elaboratu sam radio punih šest mjeseci. Većinu tog vremena proveo sam u knjižnici Hill Reference, specijaliziranoj za literaturu o proizvodnji i tehnologiji. Saznao sam da je knjižnicu utemeljio jedan od željezničkih magnata devetnaestoga stoljeća, James J. Hill. Zanimljiva je i poučna njegova životna priča. Formalnu izobrazbu prekinuo je nenavršivši ni devet godina, dugo je radio fizičke poslove, a zatim je odlučio napustiti Kanadu i zaputiti se u Sjedinjene Države. Kad se zaposlio na izgradnji željeznice koja danas povezuje udaljene dijelove SAD-a, vjerojatno nije ni slutio da će jednoga dana postati jedna od osoba koje su obilježile

to razdoblje američke povijesti. Mudrim ulaganjem postao je vlasnikom ne samo željezničkog poduzeća Burlington Railway Company (danas Burlington Northern), jednog od najvećih na svijetu, nego i golemih područja zemlje, koja se, kao što znate, pri gradnji željeznice uvijek mora kupiti. Mnogo je pridonio razvoju St. Paula. Uložio je novac u mnoge gradske ustanove, podupro je gradnju Katedrale sv. Pavla, a da nije bilo njega, naposljetku ni ja ne bih sjedio u knjižnici njegova imena.

U dugim mjesecima rada nije mi ostajalo mnogo slobodna vremena no malo-pomalo ipak sam upoznao grad. St. Paul i Minneapolis koji su danas povezani — dijeli ih samo rijeka Mississippi — pa ih zato zovu Twin Cities, gradovi blizanci. Zajedno imaju oko dva milijuna stanovnika, što je pola ukupnog stanovništva države. No kako su ispočetka bili odvojeni, udaljeni tridesetak kilometara, i danas imaju zasebnu upravu. Minneapolis je grad elegantnih nebodera od stakla i betona, dok St. Paul, glavni grad države, njeguje tradicionalnu američku arhitekturu. Zatim, St. Paul je uglavnom katolički, a u Minneapolisu prevladavaju protestanti. Industrija je u oba

grada vrlo jaka — tu su divovi 3M, Honeywell, General Mills, Pillsbury, Medtronic, Cray Computers i mnoge druge tvrtke. Obližnji Rochester je poznat po slavnoj klinici Mayo, najvećoj svjetskoj privatnoj bolnici kroz koju godišnje prođe oko četvrt milijuna ljudi.

Minnesota na sjeveru graniči s Kanadom, a kad je o klimi riječ dovoljno je prisjetiti se Marka Twaina koji je jednom prigodom rekao da je najhladnija zima koju je doživio bilo ljeto u Minnesoti. No Twin Cities su se dosjetili kako barem djelomice doskočiti hladnoći: sagradili su, kako ih zovu, “skywalks”, neku vrst zatvorenih staklenih nadvožnjaka za pješake, tako da zimi možete proći čitav grad a da uopće ne izađete van.

Primitivne kulture, kako ih mi volimo nazivati, okoliš nisu doživljavale tako pragmatično kao mi. Jedan mi je prijatelj kazao da su ime Minnesota državi dali Dakote, a to na njihovu jeziku znači “voda obojena nebom.” Doista, ima li ljepšeg opisa zemlje bogate jezerima i rijekama!

Iz Minnesote je slavni pisac Sinclair Lewis, opjevana je u Longfellowovu spjevu o Hiawathi, a odatle potječu i mnogi poznati političari,

među ostalima Walter Mondale i Hubert Humphrey.

Sve u svemu, kad bolje promislim, iako me onda naravno nitko nije pitao, Minnesota je bila odličan izbor. Prema Urbanističkom zavodu iz Washingtona, D. C., Twin Cities su na prvome mjestu u Sjedinjenim Državama u pogledu opće kvalitete življenja. Zašto? Neki kažu da je tome djelomice zato što su njegovi utemeljitelji došli iz sjeverne Europe i sa sobom donijeli tradiciju kvalitetne uprave. Drugi drže da nemilosrdna klima stvara otporne ljude koji se udružuju u borbi protiv zajedničkih neprijatelja. Ne znam pravi odgovor, ali je činjenica da se tu mirno spava. Nema većih problema s kriminalom i manjinama, mala je gustoća naseljenosti, ljudi žive uglavnom u obiteljskim kućama i drže do odlaska u crkvu. Osim toga, Twin Cities okruženi su poljodjelskim područjem gdje se njeguju i tradicionalne vrijednosti i ljubav prema zemlji.

Čim smo se malo okučili, Olga i ja smo željeli upoznati hrvatske iseljenike. Znali smo da ih ima nekoliko tisuća, a netko nam je rekao da u sklopu Hrvatske bratske zajednice postoji i Hrvatski dom. Nalazio se u radničkoj četvrti, gdje je živjela većina naših ljudi, zaposlenih

uglavnom u klaonicama i velikim tvornicama. Ali taj Hrvatski dom, kako smo ubrzo shvatili, nije imao nikakve veze s Hrvatskom. Silno smo željeli s nekim progovoriti hrvatski, no kad smo stigli u Dom, bolje rečeno u birtiju, našli smo više Poljaka i Nijemaca nego Hrvata. Netko se pametno dosjetio da će, otvori li gostionicu pod imenom iseljeničkog kluba, kao tobože neprofitnu udrugu, izbjeći plaćanje velikog poreza. Bila je istaknuta jugoslavenska zastava a ono malo fotografija iz “staroga kraja” izvješanih naokolo bile su iz čitave bivše Jugoslavije.

Pa i sama Hrvatska bratska zajednica, kojoj je tada na čelu bio Badovinac, bila je pretežito jugoslavenski usmjerena. Dolaskom Luketića to se promijenilo, no ni on nije mogao mnogo utjecati na ljude koji su vodili taj naš Hrvatski dom, jer, kako mi je objasnio, Zajednica nije bila vlasnik prostora. Tako njime i danas upravljaju ljudi koji, osim na papiru, s Hrvatskom nemaju nikakve veze.

Tijekom sljedećih nekoliko godina smo dr. Petrović, također hrvatski iseljenik, i ja počeli pomalo okupljati tamošnje Hrvate. Iz godine u godinu bilo nas je sve više na zajedničkim božićnim slavljinama, koja smo najčešće

priređivali u našem domu. Običavali smo otići na izlet ili objed, koristeći svaku prigodu za okupljanje. U početku je bilo desetak obitelji, a sad ih se okupi gotovo tristo. Hrvatski umjetnici na turneji po Sjedinjenim Državama sve su češće nastupali i u Twin Citiesu. Dotad su rijetko dolazili, obično su išli samo u velika iseljenička središta poput Pittsburgha i Los Angelesa. Poslije, tijekom Domovinskog rata, povezanost Hrvata u Minnesoti pokazala se presudnom za njihov doprinos i pomoć domovini.

Kad danas razmišljam o tim prvim danima u Americi, slobodno mogu reći da je to zemlja u kojoj je najlakše biti useljenik. Mnogo je onih koji su i sami doseljenici, pa svakog pridošlicu lako prihvate, bez obzira na boju kože ili nacionalost, čudan naglasak ili drukčije običaje. Doista su vrlo liberalni i otvoreni, radoznali, uvijek će pokazati zanimanje za druge kulture i rase. Doduše, nerijetko o tome i ne znaju baš mnogo, ispadaju naivni ili smiješni, ali i to zna biti simpatično. Odmah vas smatraju svojim, za razliku od recimo Njemačke, gdje možete živjeti generacijama a da vas nikad ne prihvate, za njih ste uvijek samo *Gastarbeiter*. Iskreno mogu

reći da se nikad, od prvog trenutka, ovdje nisam osjećao strancem. Nikad. I unatoč nesavršenu engleskom.

Amerika je doista jedini pravi “lonac za taljenje” na svijetu. Nije to ni Australija, ni Kanada. Sjedinjene Države su jedino pravo multikulturalno, multietničko društvo koje zbilja funkcionira. Nakon dvadeset godina mogu reći da je tu lako živjeti, biti došljak a ipak domaći. Nije važno jeste li doseljenik prve ili pete generacije, važno je samo to što radite i kako to radite.

Brzo napredovanje

Naručeni elaborat je napokon završen, pa sam sve više vremena počeo provoditi na poslu. Ubrzo sam primijetio da se tu događa nešto čudno.

No, krenimo redom. Prije svega, neobično je bilo to što je Northern Instruments, malo poduzeće, bilo javno dioničarsko društvo. Kroz kuću su stalno prolazili neki dioničari, brokeri, bankari. Nije mi baš bilo jasno što se zbiva, no mislio sam da još nisam shvatio kako se posluje.

Skildum, po struci fizičar, često je pripovijedao kako je bio jedan od najboljih inženjera u poznatoj tvrtki Honeywell. Visok, naočit, uvijek bi privukao svu pozornost, na svakog je ostavljao snažan dojam. Stoga nije čudo da je i u meni izazvao strahopoštovanje i na neki način postao mojim uzorom.

U to vrijeme su me plaćali vrlo malo, otprilike kao neku tajnicu, oko 1000 dolara na mjesec, dok su prosječni inženjeri zarađivali barem dvostruko. Za mene i moju Olgu, međutim, i to je bilo dovoljno. Bili smo sretni što uopće možemo opstati, jer cilj nam je bio ostati po svaku cijenu.

Za Uskrs te godine Skildum nas je pozvao k sebi. Upoznali smo njegovu djecu, a Jerry i Emily, njegovi roditelji, bili su nam osobito simpatični. Olga i Emily su se zbližile, to je takorekuć bila ljubav na prvi pogled. Budući da je Emily bila majka šestero djece, a Olga je već bila prava trudnica, tema za razgovor nije im nedostajalo. Družeci se s njima upoznali smo američku obitelj; odlazili bismo k njima za Božić, zajedno proslavljali rođenje djece i viđali se za obiteljske blagdane.

Međutim, mene je i dalje kopkao osjećaj da u Skildumovu poduzeću nešto nije u redu. Pogodilo me kad su iznenada otpustili čovjeka iz prodaje; nazvao sam ga čak doma da vidim kako je. Ubrzo su počeli odlaziti i drugi, neki svojevolljno, a drugi su također dobili otkaz. Jedan od njih bio je simpatični Wally Benson, s kojim smo se i poslije družili.

Što je više ljudi odlazilo, to je Skildum mene sve više držao uza se. Sve tehnološke poslove počeo je prebacivati na mene. Od starijeg inženjera dogurao sam na kraju do potpredsjednika tvrtke. Tehnološki konci poduzeća ubrzo su bili u mojim rukama.

A on je za to vrijeme tiskao nove dionice i

prodavao ih u *private placements*, odnosno nudio ih ciljanim skupinama pojedinaca. U ovom slučaju to su bili bogati farmeri sa sjevera Minnesote i iz Sjeverne Dakote, s područja golemih farmi, od 5000 jutara pa i više zemlje, s najsuvremenijom mehanizacijom i opremom. Ne kažem najsuvremenijom bez razloga: njihovi traktori, na primjer, imali su klimatizacijske uređaje!

Herman Lee, jedan od najbogatijih američkih farmera, inače vrlo neupadljiv i jednostavan čovjek, bio je najveći ulagač. Nekoliko sam ga puta posjetio na njegovoj farmi u dolini Red Rivera, jednom od najplodnijih područja Sjedinjenih Država. Još mi je u živom sjećanju svadba njegova sina jedinca, ako se to uopće može tako nazvati. Popili smo kavu, pojeli po kolačić i svadba je bila gotova. S prvim mrakom svatko je krenuo na svoju stranu.

Svoju prvu javnu prezentaciju održao sam prigodom jedne takve prodaje dionica. Skildum me poveo u Fargo gdje sam pred Udrugom farmera Sjeverne Dakote govorio o tehnologiji Northern Instrumentsa. Ne treba posebno napominjati da sam drhtao od treme, no bez obzira na neiskustvo i dalje skroman engleski,

dobro je prošlo. Skildum me zatim počeo voditi i na poslovne večere, a ubrzo sam putovao diljem Amerike. Tako sam izbivao iz kuće, pa je Olga mnogo vremena provodila sama. U rujnu 1974. godine rodila se naša Evonne. Dva mjeseca kasnije kupili smo svoju prvu kuću, a onda smo napokon dobili i zeleni karton.

Doseljenicima u Ameriku ne treba posebno objašnjavati što znači živjeti bez zelenog kartona. Budući da nismo imali zdravstveno ni bilo koje drugo osiguranje, naša se kći zamalo rodila na ulici. Ja sam, naime, mislio da se bolnički troškovi plaćaju naknadno, čekom, kao i većina drugih računa. No, kad sam s Olgom došao u rodilište, zatražili su da odmah platimo. Spasila nas je Emily Skildum, koja je odmah priskočila u pomoć posudivši nam novac.

John Skildum, njezin sin i moj poslodavac, bio je međutim jak samo na riječima. Vidio sam da od te tehnologije o kojoj je govorio nema ništa, da nema zapravo ni proizvodnje, da poduzeće samo pakira robu. Northern Instruments nije bila profitabilna tvrtka. Jedini prihodi potjecali su od prodaje dionica, a prodaja proizvoda bila je gotovo simbolična, svega oko 100.000 dolara godišnje. Jedina

svrha bila je da se Skildum obogati. Zbog toga sam naposljetku i otišao, ali mi je dugo trebalo da shvatim što se zbiva i da na tehničkom planu postojim zapravo samo ja, da samo ja pokušavam pošteno raditi.

No od te spoznaje do odluke trebalo je proći još nekoliko godina.

Danas mogu reći da su tri godine provedene sa Skildumom bile još jedno dragocjeno iskustvo kroz koje sam upoznao i tamniju stranu američkog društva. Na svoje “poslovne” večere dovodio je prostitutke, šmrkao se kokain i trošile goleme svote novca. Ni poslovanje nije bilo ništa manje nerazumno. Čak su jednom kupili tiskaru i tvornicu gume, što je očito bilo besmisleno, jer ni jedno ni drugo nije moglo donijeti profit.

I dok sam se ja pomalo počeo potvrđivati i stjecati ugled u tehničkim krugovima — objavljivali su mi stručne članke, govorio sam na sastancima tehničkih udruženja — moje nezadovoljstvo tvrtkom bilo je sve veće.

John je počeo davati čudne izjave. Govorio bi o tajnoj tehnologiji koju ćemo mi razviti, a koja će omogućiti da se zrakoplovi ne mogu točno razaznati na radaru; to bi navodno bio

projekt za Američko ratno zrakoplovstvo. A nismo imali ni najjednostavniju laboratorijsku opremu. Čak sam za posve obične testove korozije morao obilaziti druge laboratorije. No on je bio uvjerljiv, znao je pridobiti ljude i dionice su se prodavale, u to doba po 25-30 dolara.

Jednom prigodom bio sam u Engleskoj radi neke prodaje. Čim sam navečer kročio u hotelsku sobu nazvali su me iz britanskog Ministarstva obrane. Rekli su neka pričekam, njihov čovjek zadužen za dizajn borbenih zrakoplova već je na putu k meni. Nakon oko sat vremena, na vratima se doista pojavilo pet-šest ljudi: čuli su da Northern Instruments ima tajnu tehnologiju i oni su vrlo zainteresirani. Naravno da im nisam mogao pomoći. Od tehnologije na kojoj se u to doba doista radilo u svijetu, u Skildumovu poduzeću nije bilo ni slova, osim naravno mnogo priče.

Ne znajući što da radim, nazvao sam Johna i objasnio mu da Englezi traže panele za pokuse kako bi vidjeli odgovara li im naša tehnologija. Što mislite da je rekao? Naravno, u svom stilu, poručio je da nema problema, da paneli stižu. Nikad ih nije poslao, jer ih nije ni bilo.

Iz dana u dan bilo mi je sve teže. Ovisio sam o tvrtki. Pokušaji da nađem drugi posao bili su neuspješni. Teško mi je padalo raditi sa šarlatanima i lažljivcima, ali uz dvoje djece i nezaposlenu suprugu herojske odluke nisu dolazile u obzir. Nije bilo druge nego pričekati povoljnu priliku.

Kad je Evonne imala dvije godine, rekao sam Skildumu da mi duguje tisuću dolara za bolničke troškove misleći kako je to sitan trošak s obzirom na to da sam znao za sve one stotine i tisuće dolara potrošene na zabave i večere. No, on je gundao. Novac mi je naposljetku isplaćen, ali me njegova reakcija uvjerila da sam i ja samo brojka, da će me iskorištavati dok bude mogao i dok mu budem potreban, ukratko da mu do mene osobno uopće nije stalo.

I dok sam ja još upornije tragao za drugim poslom — obratio sam se svim velikim tvrtkama u tom području — 3M-u, Honeywellu, Parkeru, — odnosi u Northern Instrumentsu postajali su sve lošiji. Dioničari su počeli tražiti rezultate, a profita praktički nije bilo.

Pokušavajući spasiti što se spasiti može, Skildum je počeo dovoditi nove ljude. Najprije se pojavio neki Schneiderman, a zatim grupica

iz New Yorka, neki Lynch, Graziano i Ware, koji su rekli da mogu dovesti velike ulagače iz Europe, ali da za to traže 30% tvrtke i kontrolu u upravnom odboru. Očajan, Skildum je pristao.

A kad je Graziano došao na čelo poduzeća, sve se preokrenulo: htjeli su maknuti Skilduma. Za tehničkog direktora, dakle meni nadređenog, uzeli su dr. Freda Boerwinklea iz 3M-a. Očigledno, sljedeći na popisu nepoželjnih bio sam ja.

U međuvremenu, kako to već bude kad vam ne ide, ostali smo bez kuće. U podrumu je eksplodirao zemni plin i kuća je potpuno izgorjela. Što je najgore, Evonne je bila teško ozlijeđena i jedva je preživjela. Kuću smo popravili, ali smo ipak odlučili odseliti. Prodali smo je, i u najboljem dijelu grada, Northoaksu, gdje žive obitelji koje su utemeljile velike tvrtke poput 3M-a i Pillsburya, kupili smo zemljište. Dok se nova kuća gradila, živjeli smo na unajmljenoj farmi u obližnjemu mjestu Hugou, gdje nam se rodio sin Paul. U tišini našeg privremenog doma donio sam odluku koja se poslije pokazala pametnom: krenuti sam u proizvodnju kemikalija i izravno konkurirati Northern Instrumentsu. Ali, prvo je valjalo

osnovati poduzeće i smisliti kako doći do kapitala.

Prvi korak, osnivanje tvrtke, u Americi je vrlo jednostavan. To možete učiniti na nekoliko načina, a odabir ovisi o nekoliko čimbenika — složenosti i visini troškova za utemeljenje, odgovornosti za dugove, raspodjeli profita i gubitaka, mogućnosti upravljanja i donošenja odluka, nalaženju financijskih izvora, mogućnosti prijenosa vlasništva i mnogo toga drugog.

Tvrtku možete osnovati kao tzv. *sole proprietorship*, isključivo vlasništvo. Vi ste jedini vlasnik i upravitelj, vama pripada ukupan profit i vas se tereti za sve dugove. Takvu je tvrtku i najjeftinije i najjednostavnije osnovati. Potrebno je samo pribaviti dozvole, porezni broj i registrirati ime. No zapadnete li u dugove, vaši vjerovnici se mogu naplatiti iz sveukupne imovine, i poslovne i privatne.

Zatim, možete se odlučiti za partnerstvo, tzv. opće ili tzv. ograničeno. U općem partneri imaju jednako pravo upravljanja tvrtkom, a svoje odnose uređuju ugovorom, dok u ograničenom mora postojati barem jedan glavni i jedan ograničeni partner. Potonji do-

duše nema pravo upravljanja, ali je i za dugove odgovoran samo do visine svoga uloga.

I napokon, možete osnovati korporaciju, što je dobro zato što tako smanjujete osobnu odgovornost. Korporacija je pravna osoba, pa dioničari nisu odgovorni za dugove. Mogu izgubiti samo onoliko koliko su uložili. Oni izaberu upravni odbor koji odgovara za upravljanje tvrtkom. U Americi ima nekoliko vrsta korporacija. U tzv. tipu C, u kojem se profit oporezuje prije isplate dividendi a dioničari zasebno plaćaju porez na dividende, profit je dvostruko oporezovan. Pri tzv. S korporaciji, porez se plaća na sličan način kao kad je riječ o partnerstvu, to jest samo jedanput; plaćaju ga dioničari razmjerno količini dionica koje posjeduju i prema pojedinačnom poreznom razredu. Posebna je vrst tzv. *closely held corporation*, korporacija s malim brojem dioničara; u Minnesoti na primjer ne smijete ih imati više od 35 želite li da vašu korporaciju uvrste u tu kategoriju. Ja sam se bio odlučio za tu vrstu, a Cortec je i dan danas tako ustrojen. Pokazalo se da mi takva korporacija pruža sve prednosti: dakle, ograničenu odgovornost dioničara i porezni status S korporacije, a

istodobno mogu zadržati jednostavnost kakvu imaju isključivo vlasništvo ili partnerstvo.

Jer, ako ste jedini vlasnik i nešto proizvodite, mogu vas tužiti ako, na primjer, nešto nije u redu s proizvodom. No ako organizirate korporaciju, mogu vas napasti samo neizravno, korporacija vam je prva crta obrane. Ako tvrtka bankrotira, ne mogu vam uzeti kuću i prvi automobil. Drugi da, ali prvi ne.

Sam postupak, kako rekoh, nije kompliciran. Registracija može biti gotova za 24 sata. Amerikanci su to pojednostavnili jer smatraju da im je u interesu osnivanje što većeg broja poduzeća. Štoviše, osnivanje novih poduzeća se potiče pa se u tome natječu i gradovi i županije i države. Malim tvrtkama dostupne su različite vrste pomoći, o kojima će još biti riječi. Mora se znati tko su dioničari i mora postojati evidencija sastanaka upravnog odbora. Osnivački ulog može biti robni ili novčani, ali i to je simbolično. Ukupno za registraciju nećete potrošiti više od 500 dolara.

Gledajući iz europske perspektive, odluka da ja, stranac bez ušteđevine, krenem u osnivanje vlastita poduzeća, nije samo hrabra nego i preuzetna. Amerika je međutim doista zemlja koja

u vama budi duh poduzetništva i koja vam daje priliku da ostvarite svoje zamisli. U njoj i danas živi duh koji su sa sobom donijeli prvi doseljenici, oni najutjecajniji, *pilgrims*, koji su duboko vjerovali u vrijednost rada i poduzetništva, u mogućnost da se radom postignu i najveći ciljevi. Veličina tržišta, najvećeg jedinstvenog tržišta na svijetu, i ozračje koje prožima čitavu zemlju itekako su važni.

Moja je sreća što je Cortec (Corrosion Technologies) morao proći najprije test američkog tržišta. Jer jednom kad taj test prođete, otvaraju vam se vrata svih drugih tržišta. Na američkom tržištu konkurencija je toliko jaka da možete uspjeti samo ako imate kvalitetu. U dobrim, velikim američkim poduzećima, uglednima, kakvo je npr. 3M, omjer domaće prodaje i izvoza uvijek je oko 50:50, što je za američko poduzeće prava ravnoteža. Zapravo, mislim da bi svaka tvrtka, nakon proboja na domaće tržište, naravno, morala okušati sreću na američkom tržištu, najotvorenijem za proizvode iz inozemstva. Nobelovac Lester Thurow ga je upravo stoga nazvao “tržištem prvog pribježišta”.

Amerika se temelji na duhu poduzetništva,

oduvijek, i dan danas. I još uvijek većina novih ideja, većina novih proizvoda potječe iz Amerike. Malo je proizvoda koji su uspješno razvijeni i komercijalizirani u drugim zemljama, u bilo kojoj grani industrije. Jer, tko na tržište donosi novi proizvod? Nije to velika tvrtka. One su usmjerene na proizvodnju velike količine proizvoda. Inovacije nastaju u malom poduzeću, stvaraju ih poduzetnici. Iako veliko poduzeće, naravno, poslije može od poduzetnika otkupiti patent ili proizvod. Amerika je jedina zemlja s infrastrukturom koja podupire poduzetništvo. Europa je i dalje vrlo razlomljena, svi su usmjereni na svoj udio u tržištu, a u toj klimi mala poduzeća i nove ideje teško uspijevaju.

Da nije tog duha Amerike, dakle, teško bih se bio odvažio na osnivanje Corteca. Kad sam završio s formalnostima, valjalo je negdje naći zajam. Wally Benson, koji je iz Northern Instrumentsa otišao nedugo nakon mog dolaska, pomogao mi je u pripremi svih podataka, analiza i projekcija potrebnih za dobivanje zajma. S tim sam otišao u First Bank, gdje me uopće nisu poznavali, i zatražio zajam. Imali su dobar nos jer se 40.000 dolara koje sam tada dobio isplatilo i njima i meni. Budući da nisam

imao ušteđevine, uzeo sam drugu hipoteku na kuću koja se još gradila, a banka je to smatrala dovoljnim jamstvom. Taj je novac bio jedini Cortecov zajam za kapitalni ulog. Poslije smo povremeno uzimali zajmove za tekuće poslovanje, ali za kapitalni dio nikad.

Sada sam, dakle, ja bio prvi čovjek poduzeća. Iskustvo sa Skildumom bilo je doista poučno. Na njegovu primjeru sam vidio kako se čovjek neko vrijeme može bogatiti loveći u mutnom. Ali da sam tim putem krenuo, morao bih pogaziti svoja uvjerenja i vrijednosti do kojih sam držao. Zarekao sam se da svoju tvrtku nikad neću pretvoriti u javnu tvrtku s dioničarima i da ljude s kojima radim nikad neću iskorištavati.

Kad sam Skildumu priopćio da odlazim rekao mi je da zna što radim, da osnivam vlastito poduzeće, da to potpuno razumije i da mi želi sreću. Umalo sam povjerovao. Ubrzo se, međutim, kraj naše farme počeo pojavljivati nepoznati automobil. Vozio bi naokolo, zaustavio se, pogasio svjetla i mirovao. Za upravljačem je bio Schneiderman, za kojeg se znalo da ima veze s mafijom i da je upleten u prodaju droge, a to se izgleda nije ni trudio prikriti. Nosio je crno odijelo s uskim bijelim prugama,

zlatni džepni sat i, naravno, bijele cipele. Nije ništa osobito poduzimao, jedino bismo pred kućnim pragom nalazili mrtve mačke. Očito, htjeli su me zastrašiti.

A kad im to nije uspjelo, pokušali su me tužiti sudu zbog neizvršenja ugovora o zaposlenju. Naime, u takvim ugovorima uvijek stoji odredba o čuvanju tajnosti odnosno povjerljivosti tehnoloških podataka tvrtke. Obični vrijedi nekoliko godina nakon eventualnog raskida ugovora, neovisno o razlogu raskida. Dakle, bilo da vas otpuste ili da sami date otkaz, tajne morate čuvati; u protivnom mogu vas tužiti. Za mene su tvrdili da se u svojoj tvrtki koristim njihovim vlasničkim tehnološkim podacima i da sam odnio važne tehnološke dokumente iz poduzeća. Angažirali su veliku odvjetničku tvrtku.

Uzvratio sam jednakom mjerom. I ja sam angažirao veliku tvrtku, Briggs & Morgan, sa stotinjak odvjetnika, proslavljenju po uspjesima u velikim parnicama poput 3M protiv Johnsona & Johnsona. Saslušali su me i prihvatili moju obranu, iako su znali da novca nemam. Rekli su da ću im platiti koliko budem mogao. To je bila velika sreća, jer pojedinci gube parnice protiv

velikih poduzeća često upravo zato što nemaju dovoljno novca za obranu.

U svoju obranu rekao sam da su podaci kojima se služim općepoznati, a ne tajni ili povjerljivi. Naime, u ugovorima o tajnosti uvijek postoje neka ograničenja: dužni ste čuvati tajnost podataka, ali vas ne mogu tužiti za neizvršenje ugovora ako su to podaci koji su u to doba bili općepoznati ili su postali općepoznati bez vaše krivnje i slično. Znali su da nemaju nikakvih izgleda na sudu. Pokušali su to samo zato da bi me zastrašili. Kad su vidjeli da to nikamo ne vodi, odustali su. No, najviše me pogodilo to što je glavni svjedok optužbe bio John Skildum. Govorio je kako je poduzeće bilo prema meni velikodušno, da su mi pomagali i podržavali me, a ja sam im, eto, uzvratio nezahvalnošću.

Sve skupa ostavilo je u meni gorak okus. Ali, i iz tog sam iskustva mnogo naučio. Naučio sam prije svega što ne želim i kako ne želim raditi, pa kad to vidim u drugih, znam da to nisu ljudi za mene.

Počeci Corteca

U svakodnevici ljudi obično ne razmišljaju o tome da se svaka kovina, spajajući se s kisikom, nastoji vratiti u svoje prirodno, stabilno stanje, u kakvom je kad je iskopamo kao rudaču. No svi znaju kakvi problemi nastaju kad predmeti počnu nezaustavljivo hrđati. Američku industriju, i naposljetku potrošače, taj proces na godinu košta više od 220 milijardi dolara, otprilike 6-7% bruto nacionalnog proizvoda! U svjetskim razmjerima to je oko 600-700 milijardi dolara. Oko 60% godišnje proizvodnje čelika služi samo za to da bi se nadoknadila šteta nastala korozijom. Tu nisu uračunati troškovi energije — to je gubitak prouzročen samo korozijom.

No dobro, ali postoje i sredstva protiv korozije, reći ćete. Da, tako sam i ja mislio prije no što sam saznao koliko štete ta sredstva nanose okolišu. Jasno je: izazov je bio kako proizvesti djelotvorno sredstvo protiv korozije koje je istodobno neškodljivo ili barem manje škodljivo za okoliš i, dakako, profitabilno.

Tržište je u tom trenutku bilo malo, gotovo

ga je trebalo stvarati ispočetka, i to ne samo u Americi. A za proboj na svjetsko tržište mala su poduzeća čak pogodnija od velikih. Pada mi na pamet najpoznatiji primjer, onaj Apple Computera. Postali su ono što danas jesu upravo zato što su imali hrabrosti i dalekovidnosti razvijati onaj dio tržišta kojim se velike tvrtke nisu bavile. Naime, IBM u početku nije pokazivao zanimanje za osobna računala. Na temelju nekih istraživanja tržišta ocijenili su da ljudima kod kuće ne treba računalo. Očito, bila je to velika pogreška — ljudi žele računalo, iz raznih razloga, a velika *mainframe* računala preskupa su i nefleksibilna. IBM je propustio vlak; jer kad su se poslije pokušali ubaciti na tržište koje je razvio mali Apple, bilo je već kasno. Danas, dvadeset godina poslije, IBM je na koljenima, djelomice upravo zbog tog neočekivanog udarca.

Ni u našoj grani specijalnih kemikalija za metale nije bilo tržišta. Razvila ga je i naša mala tvrtka, fleksibilna, strogo usmjerena i organizirana. Velika poduzeća — Dow, DuPont i slična, koja proizvode goleme količine kemikalija, nemaju potrebnu usredotočenost ni fleksibilnost nužne da bi se od nule razvijalo tržište na kojem su količine u početku vrlo male i ništa ne jamči uspjeh.

Preobrazba i izgradnja tržišta nije lak posao. U Americi se smišljaju i razvijaju novi proizvodi, pa mnogi Europljani i Japanci dolaze s novim tehnologijama i idejama otvoriti tvrtke.

Grad Minneapolis je takvo plodno tlo za novitete, štoviše jedan od najpogodnijih gradova za nove tehnologije u Sjedinjenim Državama, pa i u svijetu. Postoji tu i tehnološko znanje i tradicija, povoljno ozračje i dobra infrastruktura. Budući da svaka država želi imati uspješno poduzeće na svom području, poduzeće koje će joj podići ugled i, naravno, plaćati porez, federacija i država Minnesota poduprijet će svaku svoju malu tvrtku.

Mislim da je glavni razlog zašto je Cortec uspio bilo to što smo od početka imali jasan poslovni plan, i to — moram naglasiti — realan poslovni plan, ne samo želje i snove. To smo i ostvarivali, dapače, uvijek bismo ga prebacili; to je važno ne samo za odnose s bankom koja nas je pratila nego i kao najbolji način motiviranja suradnika.

Struku sam poznao, viziju sam imao, valjalo je početi raditi. Od odobrenih 40.000 dolara zajma, procijenio sam da za marketing mogu dati osam do deset tisuća. Ta je odluka

bitna i za velike i za male tvrtke; treba pažljivo odmjeriti koliko novca možete izdvojiti i na što ćete ga potrošiti. Budite realni, a nade da će sve već nekako ići ostavite za druge stvari.

U Northern Instrumentsu, sjećate se, nisu pokazivali zanimanje za proizvodnju i tehnologiju, željeli su se jedino što brže i lakše obogatiti. Ja sam pak želio proizvod tehnološki poboljšati, želio sam svoje zamisli o tome provesti u djelo i to prodati. Počeo sam s proizvodom na kojem sam još kod njih radio, a Cortecov proizvod naposljetku je bio bolji od njihovog.

U našoj grani kupci dobro znaju što žele. To su ljudi velike tehničke naobrazbe kojima se proizvod ne može predstaviti bilo kako. Naime, kad predstavljate takav specijalizirani kemijski proizvod treba vam prije svega dobra tehnička argumentacija, napose kad je riječ o novom tržištu. Danas je Cortec jedno od najvećih imena u području zaštite od korozije, no tada nije bilo lako smisliti kako stručnjacima diljem svijeta predstaviti i tvrtku i proizvod. Drugim riječima, kako pametno potrošiti tih prvih desetak tisuća dolara. Najprije je valjalo odrediti

ciljanu skupinu kupaca. Važno je izabrati pravi popis. Katkada možete kupiti popis, a ponekad morate provesti pravo malo istraživanje da bi ga sastavili.

Znao sam da su naši potencijalni kupci uglavnom inženjeri koji se bave korozijom, pa mi je barem taj dio posla bio donekle olakšan. Udruga inženjera korozije mi je ustupila svoj popis s gotovo dvadeset tisuća imena. Naravno, s novcem koji sam imao ne bi ih se moglo sve pokriti, pa sam brošuru poslao na nekoliko stotina odabranih adresa. Da bih bio koliko-toliko siguran da će je barem prelistati, morao sam dobro promisliti kako će izgledati. Naime, u Americi vam stiže toliko reklamne pošte da više nemate ni volje ni vremena sve to čitati, pa nije ni čudno što su takve pošiljke dobile podrugljivi naziv *junk mail*, smeće-pošta. Znao sam da one kuverte koje neotvorene bacite u smeće. Zato je svako pismo što smo ga poslali izgledalo osobno, ne bi li ga barem otvorili. Nadalje, sadržaj mora biti optimističan, pozitivan, nipošto suhoparan i formalan; čovjek mora imati dojam da se obraćate upravo njemu. Stiglo nam je tridesetak odgovora, dakle oko 5%, najviše što možete očekivati kod takve vrste

marketinga. Među njima je bio i odgovor japanske tvrtke Hitachi.

Oni su bili kupci Northern Instrumentsa pa ih je zanimalo kakvo ja to poboljšanje nudim. Zatražili su dodatne informacije i uzorke koje su željeli ispitati. Smjesta sam otputovao u Japan na razgovor. Naravno, bio je to u tom trenutku veliki izdatak, no znao sam da pismima i telefaksom neću mnogo postići. Proizvoditi možda i možete sami, ali ako proizvod želite prodati, morate osobno otići kupcu, dobro mu prezentirati proizvod, priložiti dokumentaciju. Pa ako prodaja i uspije, to ne znači da je vaš posao gotov. Kupac mora znati da na vaše usluge može i dalje računati.

Uvijek pregovarajte s pozicije snage i veličine, pogotovo ako imate posla s Japancima. Ja im ni u jednom trenutku nisam dao naslutiti da je Cortec mala tvrtka. Hitachi je zatražio ponudu i u Cortec je napokon stigla prva narudžba vrijedna, koliko se sjećam, oko tri tisuće dolara. Danas se to u Cortecu ne bi ni osjetilo, no tada je to za mene bilo mnogo. Valjalo je proizvesti oko 1200 tzv. emitera, a to znači napraviti kemijsku sintezu, pomiješati, spakirati, sastaviti, ispitati i isporučiti, i to sve na onoj našoj malo

farmi. Na sreću, sve je dobro završilo — Japanci su bili zadovoljni, pa su i danas naš vjeran kupac.

To je bilo krajem 1977. Cortec je osnovan 1. listopada te godine i prva tri mjeseca radio sam na farmi, a od sljedeće godine unajmio sam poslovni prostor u središtu St. Paula jer je proizvodnja već ozbiljno krenula.

U početku smo izrađivali pet-šest proizvoda, sve varijacije istog kemijskog sastava, ali različitog oblika i posebnih namjena. Poslije prve prodaje posao se razvijao prilično brzo. Većina kupaca bile su velike svjetske tvrtke, među prvima Mobil Oil. Kako rekoh, od početka sam želio ići i na vanjska tržišta. A kako ne prodajete samo proizvod, nego na neki način i sebe, morate ići kupcu. Nema tu kompromisa.

Koliko sam uspio vidjeti u nekim zemljama, pa i u nas u Hrvatskoj, mnogima to još nije jasno. Velikom poduzeću, kojem to i nije značajan financijski teret, ne smije biti teško poslati ljude u Francusku, Belgiju ili bilo kamo drugdje. Ako prodajete standardni proizvod i to u velikoj količini i već imate određeno tržište, stalne kupce i tako dalje, specifikacija u kuverti će možda još biti dovoljna, ali ako nudite nov proizvod, ako

ste mala ili manja tvrtka koja se tek probija, na taj način nećete ništa postići. Morate biti spremni otići kupcu, objasniti mu prednosti svojeg proizvoda, održati prezentaciju, pitati ga što mu točno treba. Tek onda možete očekivati kupca koji će vam biti lojalan, koji će htjeti platiti možda i malo više, ali će znati što kupuje. U tome je bit cijelog posla. Ako bolje promislite, vašem poduzeću nije jedina svrha snabdjeti kupca proizvodom nego i stručnim znanjem i uslugom, vaš je cilj da kupac osjeti kako se brinete za njega i na neki način obavljate dio njegova posla.

Zato su naši kupci uvijek velike korporacije, General Motors ili Hitachi na primjer, koje se žele baviti svojim poslom i ne gubiti vrijeme na ono što ne znaju, u ovom slučaju na zaštitu metala kojom se bave male specijalizirane tvrtke poput naše. To je naša briga.

Dakle, u početku smo odredili tržište na kojem još nitko nije vladao i tako stvorili tržišnu nišu, a onda smo je počeli povećavati. Velikoj bi tvrtki to bilo mnogo teže, njima je uvijek problem ulaziti u nova tržišta jer ne mogu opravdati ulaganja u malo tržište na kojem im ništa ne jamči uspjeh.

Dobro se sjećam još jednog važnog kupca iz tog razdoblja, Inland Steela, veličinom treće željezare u Sjedinjenim Državama i jedne od najvećih u svijetu. Bilo je to doba kad je Iran imao naftni embargo kako bi poskupila nafta na svjetskom tržištu. Amerika je bila strateški pogođena i industrija je počela razmišljati o alternativnim izvorima energije ne bi li se smanjila ovisnost o uvozu nafte. Jedna od mjera bilo je smanjenje potrošnje sirove nafte za manje važne svrhe, među kojima za zaštitu metala, jer se na to mnogo trošilo. Osim toga željeli su naći zamjenu za ulje kao sredstvo za obradu čelika. I na to se troše goleme količine nafte, jer o tome ovisi cjelokupna automobilska industrija.

I tako su naši sintetički spojevi postali zanimljiva alternativa za obradu metala i mali Cortec najedanput je ušao u prvu ligu. Inland Steel, poznat po najkvalitetnijem čeliku, bolji i od velikog U. S. Steela, poslao je jednog od svojih potpredsjednika u St. Paul na pregovore s Cortecom. Budući da smo tada još bili na farmi, nismo se mogli tamo sastati pa smo se našli u sali za sastanke hotela u kojem je odsjeo.

Dogovor je uspio. Donio sam im manje

količine uzoraka, oni su ih isprobali i uvjerali se da im proizvod odgovara. Krenuo sam u veću proizvodnju za industrijska testiranja, a onda su moji inhibitori ušli u njihov redovit proizvodni proces. Trebale su proći još dvije-tri godine da ta suradnja doista zaživi; počeli smo razmjenjivati podatke i stvorili odnos povjerenja, najbolji i najtrajniji.

Istodobno, zbog naftne krize počelo se razmišljati o tome kako smanjiti potrošnju goriva i time ovisnost američkoga gospodarstva o uvozu nafte. Rođena je zamisao o proizvodnji sintetičkih goriva, kakva se već dugo koriste u Južnoafričkoj Republici, primjerice, zbog izoliranosti te zemlje. Inače, na tome su radili još Hitlerovi ljudi, a Brazilci su dalje razvili uporabu obnovljivih tvari, na primjer alkohola koji se može dobiti od kukuruza i iz drugih izvora.

Tako je američko Ministarstvo energetike koordiniralo program u kojem je sudjelovala i kemijska industrija sa svojim velikim poduzećima kao što su Dow, Du Pont i druga.

A i Cortecu je to išlo na ruku. Jer alkoholi su mnogo korozivniji od benzina koji je, ako u njemu nema vode, zapravo neutralan. U sklopu

tog programa serija od deset-petnaest tisuća automobila bila je prilagođena da kao gorivo rabi alkohol. Iako on doista ima prednosti — čišći je od benzina, čišće izgara — za automobil je krajnje korozivan. Tako smo onda surađivali ne samo s proizvođačima alkohola, nego i s proizvođačima automobila kao što su Chrysler i General Motors i dakako financijski vrlo dobro prošli.

Onda se najednom dogodilo nešto što za malu tvrtku može biti pogubno: sve skupa je stalo.

Nakon razdoblja potrage za nečim što će zamijeniti naftu (što je osobito bilo povoljno za poljoprivredu, jer su oni godišnje spaljivali tisuće tona žita samo da bi zaštitili cijene, a sad su žito mogli prodati kao sirovinu za gorivo), nakon cijelog uzbuđenja, naftni kartel je shvatio da politikom smanjivanja izvoza u Sjedinjene Države neće ništa postići i da im novac od tog izvoza treba za plaćanje dugova jer su uvijek trošili iznad svojih mogućnosti. Nisu se mogli dogovoriti tko će koliko proizvoditi, pa se kartel raspao.

I tako su veliki programi s alkoholnim gorivom propali, a s njima je zamalo propala i

američka petrokemijska industrija. Postalo je jeftinije uvoziti naftu, te su sva bušenja i istraživanja stala. Houston, središte američke naftne industrije u Texasu, prije je vrvio poput mravinjaka jer su tisuće ljudi iz svih dijelova Amerike tražile posao u toj industriji. Primjerice, oglasnik s ponudama zaposlenja bio debeo poput telefonskog imenika. Poslije 1982. godine taj se grad doimao sablasno praznim. Amerikanci su zaključili da im je bolje uvoziti iz arapskih zemalja, puštati ih da troše, doduše, velike ali ipak nenadomjestive zalihe, a da svoju naftu lijepo čuvaju za budućnost.

Koliko god se u jednom trenutku činilo da bi se trebalo usmjeriti samo na to tržište i tako doći do velike dobiti, Cortec u tu zamku na sreću nije upao. Možda smo mogli postići senzacionalan uspjeh, ali budući da su stvari krenule drugim smjerom, lako se moglo dogoditi i da propadnemo. To je klasična zamka za male tvrtke koje polažu velike nade u samo jedan posao ili proizvod, jer on se može ali i ne mora ostvariti. Opasno je to i za velike tvrtke.

Već 1978. godine Cortec je umjesto planiranih 100.000 dolara ostvario gotovo

dvostruko više i ubrzo smo — već tijekom prvog tromjesečja, kad smo se preselili u središte St. Paula i imali nekoliko zaposlenih — ostvarili 250.000 dolara prodaje.

Najveći je poslodavac čuvena tvrtka 3M, koju sam već spomenuo. Minnesota Mining and Manufacturing, mnogima uzor i ideal, proizvodi čitav niz proizvoda, od selotejpa, preko abraziva, adheziva, građevnog materijala, kemikalija, fotografskog materijala, farmaceutskih proizvoda, kompjutorskih disketa do kozmetike. Početkom stoljeća St. Paul je bio jedno od središta kozmetičke industrije a baš u našoj novoj zgradi, Finch Building, počele su poznate tvrtke Gillette i Fabergè.

I naše je poduzeće pomalo počelo rasti. Ljudi koje sam zapošljavao uglavnom su radili u proizvodnji, a uz njih smo imali i tajnicu koja se javljala na telefone i vodila administraciju. Smatrao sam da je vrlo važno paziti na fiksne troškove, osobito u malom poduzeću koje je tek trebalo opstati. Zato sam nastojao biti što realniji, koncentrirao sam se na godišnji plan, na to da se ostvari, i da ga svake godine pomalo povećavam. Plan se temeljio na mojem poznavanju tržišta i potražnje za proizvodom. Jedino

mi je bilo bitno da ostvarimo plan i to na najbolji mogući način. Tu se potpuno slažem s poslovnom filozofijom Sama Waltona, utemeljitelja danas najveće mreže robnih kuća na svijetu Wal-Mart, koji je govorio: “Da biste postali veliki, morate misliti na malo.” Počeo je od jedne jedine trgovine, a kad ih je već imao devet i kad su ga novinari upitali što planira dalje, odgovorio je da će možda otvoriti još dvije-tri, ali više ne, jer ih onda ne bi mogao osobno nadzirati. I tako je misleći na malo Walton postao vlasnik više od tisuću i pol robnih kuća!

Do takvog uspjeha potrebno je učiniti mnogo malih koraka. Svake godine valjalo je malo povećati plan. Uz proizvode koji su bili temelj poslovanja, svake godine razvijali smo 20-30 posto novih; procjenjivao sam da za njih postoji tržište, ali nisam mogao biti siguran koliko će biti veliko. Kad se proizvod jednom plasira, tad se već mogu pratiti neki pokazatelji uspjeha, pa plan za sljedeću godinu može biti precizniji. Svake smo godine u proračunu planirali 20 posto veću prodaju. Ako je bila i veća, utoliko bolje. Poslovni plan koji uključuje održanje profitabilnosti i uvođenje novih

proizvoda jednostavan je, provediv, a poslovanju daje dinamiku jer se ističu novi proizvodi i inovacija. Uz to, mnogo pozornosti trebalo je posvetiti analizi financijskih rezultata, naročito likvidnosti, onome što zovemo *cash flow*. Zapravo, to je jedan od najvećih problema malih poduzeća. S jedne strane vi bilježite rast, ali likvidnost je sve manja. Na papiru ste profitabilni, ali nikad nemate gotovine, to jest uvijek je imate manje nego što su vam dugovanja koja u Americi morate podmiriti za trideset dana. Čim vam prodaja poraste, treba vam kapital za sirovine, plaće i drugo. To je velika opasnost, ali i jedna od najvećih čari malog *businessa*. Ili rastete ili ćete propasti; mala tvrtka na današnjem svjetskom tržištu ne može stagnirati. Naravno da želite rasti, ali da biste to postigli, morate imati profitabilnost koja će vam omogućiti da se dalje razvijate.

S gotovinom morate rukovati poput mađioničara. Morate platiti račune, a svoja potraživanja redovito naplaćivati, osobito s vanjskih tržišta kao što su Japan ili Europa, jer tamo rokovi plaćanja nisu uvijek trideset nego i po šezdeset pa i devedeset dana. Nije lako uvijek imati dovoljno obrtnog kapitala te

mnoga poduzeća zbog toga propadnu, osobito u razdoblju brzog rasta. Zato treba dobro procijeniti što možete a što ne možete. I ne samo to: morate točno znati dokle vas je banka spremna slijediti.

Dogodi se da neku obvezu ne možete izvršiti. To je najgore što se može dogoditi vašoj maloj tvrtki novoj na tržištu: nekome nešto obećate, ali obećanje ne možete ispuniti. Bolje vam je otvoreno reći: “Pod ovim uvjetima ne mogu, molim vas platite mi unaprijed ili dio unaprijed”, nego okolišati: “Nema problema, to ćemo srediti”, a kad od toga ne bude ništa, kupac odlazi drugome.

Malo poduzeće tako dođe u škripac i sad razmatrate alternative. Banke vas više ne prate, tvrtka ne može platiti ni račune. Što vam preostaje? Prodaja dionica! Izvrsna stvar, zato i postoji tržište dionica. No njihova vrijednost ubrzo počne padati, stalno tiskate nove, ali komadi tog jedinog kolača koji imate sve su manji i neprivlačniji, pa se smanjuje vrijednost dionica. I ubrzo je svemu kraj.

Cortec nije izabrao takav način kapitalizacije. Odlučili smo se za disciplinu i suradnju s bankom. Ona uvijek mora imati uvid u vaše poslo-

vanje i s njom morate održavati stalnu vezu. Da biste došli do kapitala za daljnji rast, i to realan rast, trebat će vam pomoć banke.

Da smo onda podvostručili ili potrostručili rast, bili bismo propali. To jednostavno nije moguće. Smatram da je realno rasti 20-40 posto na godinu. Da smo postali javno dioničarsko društvo, mogli bismo znatno više. Primjerice, Apple je ostvario 10.000 posto u dvije godine, ali oni su radili drukčije i uspjeli su jer su dioničari vjerovali u budućnost tvrtke i uplaćeni kapital nije kao kod Northern Instrumentsa išao u džepove šefova. No mi smo u početku odlučili da nećemo postati javno dioničarsko društvo, i to iz dva razloga: prvo, ja sam imao loše iskustvo s Northern Instrumentsom i drugo, nisam zapravo shvaćao taj način rada. Danas mislim da će Cortec jednog dana postati javno dioničarsko društvo, ali tada nisam bio spreman upustiti se u to. Umjesto da snagu trošim na razgovore s dioničarima, htio sam se maksimalno koncentrirati na tehnologiju, kupce i razvijanje posla. I htio sam komercijalne izvore financiranja.

Mogao sam odabrati jedan od tri načina financiranja: prodaju dionica, komercijalne

izvore (banke) i *venture capitalists*, kapitaliste ulagače. To je najgora mogućnost, oni su zelenaši, žele iskoristiti mala poduzeća i ima ih veoma mnogo. Ulože u poduzeće, preuzmu kontrolu, a onda ga lijepo pretvore u javno dioničarsko društvo pa prvotni dioničari ostanu kratkih rukava.

U tom sam razdoblju počeo raditi na svojim prvim patentima. U Sjedinjenim Državama je veoma teško registrirati patent, mnogo teže nego u većini drugih zemalja. Patenti su dio onoga što oni nazivaju intelektualnim vlasništvom, a tu su još zaštitni znakovi i autorska prava. Poduzeća ulažu goleme iznose za zaštitu svog intelektualnog vlasništva, pa i sam Cortec na to danas troši oko dvjesto tisuća dolara na godinu.

Zašto je u Americi teško doći do patenta?

Amerikanci su krajnje rigorozni. Jer, ako nešto pokušavate patentirati, znači da vjerujete kako ste pronašli nešto novo. Koliko će biti teško dobiti patent ovisi o tome koliko strogo nadležne ustanove provjeravaju je li vaš izum zaista novost. Američki Ured za patente i zaštitne znakove raspolaže golemom količinom informacija, moćnim računalima, i oni doista

strogo provjeravaju ono što se naziva *prior art*, prethodno znanje, to jest sve što je već objavljeno o toj temi. Morate, dakle, donijeti nešto novo, izvorno i korisno. Naravno, teško je reći što je izvorno a što nije, pa njihov zakon određuje kako je preduvjet za dobivanje patenta da u trenutku podnošenja zahtjeva to što želite patentirati nije samo po sebi razumljivo osobi jednake stručne izobrazbe, da takva osoba na temelju dotad poznatog ne bi došla do istoga zaključka. Primjerice, želite patentirati neki kemijski spoj za određenu namjenu, a on se već koristi za drugu. Oni će vam reći da bi se svatko iste struke i sam toga sjetio, pa prema tome ništa od vašeg patenta. Ako prođete taj postupak, proces traje i nekoliko godina. Tek 1996. godine dobio sam patent za koji sam molbu predao 1984: dakle deset godina i šezdeset tisuća dolara. Inače, Cortec ima sedam patenata u Sjedinjenim Državama, od kojih sam neke osobno izradio, ali sam ih, kakav je ovdje običaj, prenio na poduzeće. Mene uglavnom zanimaju patenti koji pokrivaju široko područje — jednom kad na njemu zauzmete mjesto, nitko vas, baš kao ni prve doseljenike na američki Zapad koji su kolcima omeđivali svoje buduće

vlasništvo — neće moći otjerati. Barem neko vrijeme. Zato su takvi patenti jaki, za razliku od patenata koji se tiču određivanja nekog proizvoda pri čemu patentirate omjer kemikalija koje ulaze u proizvod. Svatko onda može malo promijeniti postotke, a vi ga ne možete tužiti za neovlaštenu uporabu vašeg patenta. Zato je u području kemije osobito teško steći patent, jer je vrlo malo kemijskih spojeva koji već nisu otkriveni. Zatim, ako i izumite nešto novo, zbog zakona o zaštiti okoliša troškovi strahovito rastu. Kad bi gospođa Curie danas htjela registrirati svoj izum, to bi bilo toliko skupo da joj se uopće ne bi isplatilo.

Godine 1983. Cortec je prvi put proglašen poduzećem s najbržim rastom u Minnesoti. Ušli smo u INC 500, najelitniju skupinu manjih, dinamičnih američkih poduzeća s brzim rastom. Postoji i Fortune 500 koji rangira najveća poduzeća. Publikacija INC 500 svake godine objavi popis pet stotina poduzeća koja najbrže rastu i to, naravno, prema određenim kriterijima — ne možete se prijaviti samo zato što vam se čini da brzo rastete. Oni dođu i provjeravaju vaše knjige, razgovaraju s vama, žele se uvjeriti da je sve vjerodostojno. Doista je

fantastično kad vidite poduzeća koja uspiju ostvariti rast od 10.000 posto, što se dogodilo Appleu, a i oni su svojedobno bili na toj rang-listi. Cortec je ušao u izbor 1983, pa smo pozvani da sudjelujemo u svim njihovim ceremonijama i aktivnostima. Bili smo na 126. mjestu u ukupnom poretku, ali u Minnesoti na prvome. Zapravo, od poduzeća koja pripadaju starijim industrijskim granama bili smo prvi u Americi, jer ispred nas bile su elektroničke, kompjutorske i slične tvrtke iz područja u kojima se brz rast i očekuje. U kemijskoj je industriji teže, grana je mnogo statičnija, morate brinuti o zagađenju okoliša i pridržavati se strogih ekoloških zakona.

Dobili smo golem publicitet u medijima, a na svečanost je došao i Rudy Perpich, guverner države, i mnogi drugi ugledni ljudi. U tom trenutku mi smo utjelovljivali ono što se zove “američki san” — uzeli smo stvar u svoje ruke i podigli poduzeće iz ničega. Stekli smo ugled kakav ne uživaju ni političari ni veliki industrijalci, nego upravo ljudi poput nas koji su krenuli iz garaže i našli se među petsto najboljih.

Ironijom sudbine, međutim, upravo te godine

dolazi do gubitka likvidnosti. To se dogodi vrlo lako: na papiru ste profitabilni, ali nemate novca za dobavljače. Doduše, plaće smo isplaćivali. Samo smo sporije plaćali dobavljačima i tako je vrlo brzo, lančanom reakcijom, došlo do teške situacije. Bilo je to i razdoblje teške recesije u Sjedinjenim Državama. Banka mi je tada prvi i jedini put rekla da me više neće pratiti. Na jednom neugodnom sastanku rekli su da neće samo obustaviti daljnje kreditiranje Corteca, nego da traže i isplatu dotadašnjeg dugovanja. A to, dakako, nismo imali. Mogao sam otići novčanom poduzetniku, što sam svakako htio izbjeći. Jedina druga mogućnost bila je zaustaviti rast poduzeća, hitro se reorganizirati i pokušati namiriti dugove. I, dakako, postojala je treća mogućnost — prodati poduzeće.

U takvoj situaciji čovjek mora razmišljati realno i ne oslanjati se na nade i snove. Razgovarao sam, naravno, s nekim novčanim poduzetnicima, ali sam vidio da je to najmanje poželjna opcija. Zaustaviti rast — to mi nije bilo u krvi, nije to bio moj stil. Možda je mojem umijeću upravljanja nešto nedostajalo, možda se to zapravo moglo izvesti. U to vrijeme sam imao i razmjerno slabu financijsku službu, to

sam nekako zanemario, bio sam zaokupljen putovanjima i radom na samom rastu.

Treća je, dakle, mogućnost bila prodati tvrtku. Tad sam prvi put o tome ozbiljno razmislio. Uvidio sam da je to najbolji način da se održi kontinuitet poduzeća. Mislim da sam tu odluku donio trezveno, jer uložio sam sedam godina rada tijekom kojih sam kapital ulagao u posao, nisam sebi mnogo isplaćivao; osim kuće pod hipotekom, u to vrijeme nismo imali značajne imovine.

U toj prvoj fazi u Cortecu sam imao tri mala dioničara. Prvi je bio Richard Singer, čovjek koji mi je pomogao doći u Ameriku. On mi je 1978-79. godine posudio, čini mi se, 15.000 dolara. Posudio mi ih je kao prijatelj, ali budući da ne volim uzimati tuđi novac dao sam mu dionice. Imali smo džentlmenski sporazum da će mi, kad mu budem mogao vratiti novac, on vratiti dionice. Drugi dioničar je bio dr. Bob Miller, kemičar. Trebao mi je stručnjak u kemiji, i on je radio u laboratoriju i proizvodnji u Cortecu. Sjajan čovjek, profesor kemije na Farmaceutskom fakultetu u Minnesoti, jednom od najboljih na svijetu. Ali, vrlo neodlučan. Mnogo je znao i mogao, pa i učinio za Cortec,

samo je od njega teško bilo dobiti odluku. Bili smo zapravo dobra kombinacija, ja energičan i spreman na rizik, a on okrenutiji znanju, tradicionalnom pristupu. Treći dioničar bila je moja tadašnja supruga Olga. Sâm sam držao više od 70 posto dionica, dakle imao sam kontrolu.

Prvu ponudu za kupnju Corteca dala je tvrtka RPM koja se također bavi proizvodnjom sredstava protiv korozije, ali se moji mali dioničari nisu mogli složiti. Zapravo, Bob Miller: nije on bio ni zavidan niti je imao zle namjere, jednostavno se nije mogao odlučiti. Kad je trebao dati svoj pristanak za prodaju, nije rekao ništa, ni da ni ne. Međutim, presudno je pogoditi pravi trenutak. Velika tvrtka želi kupiti 100 posto dionica, njih ne zanima 99%, ne da im se gnjaviti s malim dioničarima. I tako je ta prodaja propala.

Problem malih dioničara u drugom pokušaju prodaje riješio sam tako što sam izdao još dionica u trezor, a to sam mogao zato što sam nadzirao upravni odbor. Tako je udio malih pao ispod 1% i ti su dioničari odustali. Dobili su novac, znatno više od svojeg početnog uloga. Miller, koji je uložio svoj rad, također je na kraju dobio zasluženi novac.

Iz tog sam razdoblja naučio još nešto vrlo

važno: oprezno s drugim dioničarem, on vam može postati velikom kočnicom. Kad se na stolu pojavi nešto što se zove novac, ljudi se najednom nevjerojatno promijene.

Ritam novca

U travnju 1984. godine javio mi se neki čovjek iz Connecticutija i rekao da je tvrtka Sealed Air zainteresirana za kupnju Corteca. Čuo sam za njih jer su se bavili ambalažom, a ambalaža je jedno od područja primjene Cortecovih proizvoda. To je tvrtka srednje veličine, sa sjedištem u New Jerseyu i s pogonima u sedam zemalja. Znao sam da im dobro ide.

Ljudi su u šali znali reći da tom tvrtkom zacijelo upravlja vrlo pametan svijet kad su tako uspješni, a prodaju zrak. Zapravo, proizvode ambalažu od plastičnih zračnih mjehurića za zaštitu proizvoda od udaraca, vibracija, ogrebotina, elektrostatike, pa i korozije pri korištenju, proizvodnji i prijevozu.

Kad sam se detaljnije raspitao, doznao sam da je tvrtka utemeljena 1960. godine, te da je od 1971. predsjednik i direktor Dermot Dunphy. On je tvrtku razvio s razine od 5 milijuna dolara prodaje na 166 milijuna 1984. godine.

Pregovaranje o prodaji je jedan od svjetlijih trenutaka moje karijere: iako pod pritiskom,

drugoj strani to ni u jednom trenutku nisam dao do znanja. Da su to znali, pregovori bi tekli sasvim drugačije. Odigrao sam svoje karte, i mislim da sam ih odigrao dobro.

Pregovori su trajali četiri mjeseca tijekom kojih mi je doista trebala gotovina, i to 150 tisuća dolara da podmirim obveze prema dobavljačima. Ne otkrivši im razlog, uspio sam od Sealed Aira dobiti predujam u tom iznosu, i tako ostati likvidan do primopredaje poduzeća. To je bio prilično neobičan potez, jer kad prodajete poduzeće ne možete očekivati predujam.

No oni su zapravo znali kako stoje stvari. Morali su se zaštititi. Ja sam im sve objasnio, kakva je naša strategija, što želimo postići, da je naša tehnologija realna. Pozvali su svoje stručnjake koji su sve procijenili, najprije glavnog upravitelja, pa ekonomiste i ljude iz marketinga. Sâm sam se najviše bavio marketingom jer sam im mogao pokazati sav potencijal. Kad se prodaje mala tvrtka, prodaje se zapravo potencijal — ne možete očekivati imovinu koju ona jednostavno nema.

Kupcu je uvijek bolje reći istinu i prikazati stvarno stanje. Osim toga, u Sealed Airu su

ionako naručili analizu koju je provela tvrtka Arthur Anderson. Vidjeli su da je gotovina problematična, shvatili su za pet minuta da smo u nevolji. No kad je analiza nakon tri tjedna bila gotova, u izvještaju je rečeno da je Cortec dobra tvrtka, samo da ima probleme karakteristične za male tvrtke. Dakle, u tom smislu nisu bili negativni, nego su rekli istinu, pa sam zato mogao opravdati onih 150.000 dolara predujma, rekao sam da ću time steći likvidnost do sklapanja ugovora. Osim toga, kad je to sve skupa došlo na vidjelo, prodaja je bila više-manje zaključena, ostalo je bila formalnost. Trenutak je bio savršeno pogodan i to je stvarno spasilo Cortec. Da nije bilo toga, ne znam... Vjerojatno bih se danas bavio nečim drugim.

U svakom slučaju, prodajom sam želio postići dvije stvari: financijsku sigurnost za svoju obitelj s jedne strane, i financijsku potporu jake firme za Cortec s druge, kako bi mogao nastaviti ostvarivati svoju misiju.

Sa Sealed Aiom dogovorio sam se da odem u Saddlebrook, u New Jerseyu, u njihov središnji ured, na razgovor s Dermotom Dunphyem. Dočekali su me na aerodromu i odvezli u crnom *cadillacu* s vozačem. Dunphy je bio čovjek u

šezdesetima, a na prvi pogled ostavljao je dojam rafinirane osobe, vrlo galantan, suzdržana stila. Nije bio sklon teatralnosti ni velikim izjavama. Kao mladić doselio je iz Irske, sredinom pedesetih završio je Harvardsku poslovnu školu i zatim nekoliko godina radio kao područni šef prodaje u Westinghouseu. Potom je neko vrijeme upravljao nekom manjom tvrtkom, a 1967. godine mu je investicijska banka koja je bila kupila velik dio dionica tada još vrlo malog Sealed Aira, ponudila da postane članom njihova upravnog odbora. Tako je 1971. postao predsjednik i glavni direktor poduzeća. Pokazalo se da je ne samo dobar direktor nego i sjajan komunikator. Među suradnicima je bio vrlo omiljen, govorili su kako ih potiče da misle svojom glavom, čime ih je uvelike motivirao.

U to vrijeme je u američkom gospodarstvu postojao vrlo jak trend diverzifikacije. Sve tvrtke koje su bile uspješne na tržištima dionica htjele su kupiti nove tehnologije, bile one slične njihovoj osnovnoj djelatnosti ili ne. Cortec je imao — i danas ima — velik potencijal u području ambalaže, pa im se činilo da je to za njih prikladna tehnologija. Oni su imali malu lepezu proizvoda, mjehuriće i *instapak*, materijal

za pakiranje kojim se ispunjava prazan prostor u paketima. Instapak je također prije bilo samostalno poduzeće, i dugo nisu bili na prodaju. No Dunphy ih je pet godina uporno nagovarao i naposljetku uspio kupiti. Kupnja je Sealed Air stajala 7 milijuna dolara, u gotovini i dionicama, a pritom je u tom trenutku njihova ukupna netto vrijednost bila samo 13 milijuna. Zbog te je transakcije neki Dunphyev znanac rekao da ga on podsjeća na profesionalne kockare s parobroda na Mississippiju.

Uz proizvode za zaštitu od korozije zanimali su ih i proizvodi koji sprječavaju statički elektricitet, za elektronsku industriju, i kupili su tvrtku koja se time bavila. Cilj im je, naravno, bio povećati profit, što se može postići na razne načine, a u to je doba popularan način bio upravo tzv. akvizicija, kupnja poduzeća. Time se povećava barem prodaja, a možda i profitabilnost.

Na prvom sastanku Dunphy me pitao koliko tražim za Cortec.

Odgovorio sam mu da poslije te transakcije želim biti milijunaš. To je možda bio najbolji odgovor, jer je vrlo teško procijeniti vrijednost male tvrtke koja nema mnogo aktive, ali ima potencijala. Načelno, vrijednost tvrtke određuje

se tako da se zarada pomnoži s deset, ali to nije bilo moguće u ovom slučaju. Dogovorili smo se da će oni izraditi investicijsku studiju, vidjeti uklapa li se Cortec u njihov posao. Tad je pregovaranje u njihovo ime preuzeo Bruce Cruickshank, stručnjak za akvizicije. Često je dolazio u St. Paul, “snimio” tvrtku, razgovarao s namještenicima, kupcima, dobavljačima i ubrzao cijeli proces.

Kad je studija bila dovršena, sastavili su ponudu i odredili cijenu. Jedan dio su mi bili spremni platiti u dionicama, a drugi, tijekom sljedeće četiri godine u gotovini.

Sklopili smo zapravo dva ugovora. Prvi je bio ugovor o kupoprodaji Corteca, a drugi o mom zaposlenju. Prema tom drugom ugovoru bio sam potpredsjednik Sealed Aira zadužen za Cortec, imao sam pravo na plaću, udio u profitu i ostale uobičajene beneficije.

U ugovoru je stajala i odredba o tome da ako i prestanem raditi u Sealed Airu, sljedećih deset godina ne smijem raditi u području sredstava za zaštitu od korozije. Za tu stavku su platili 100.000 dolara i to otpisali kao trošak, što ne bi mogli učiniti da su cijeli iznos isplatili u gotovini.

Platili su me, dakle, trezorskim dionicama. Trezorske dionice, engl. *treasury stock*, su dionice koje poduzeće zadrži kod sebe, u trezoru, pa ih u slučaju potrebe može prodati i tako izbjeći uzimanje zajma. Obično ih nema mnogo. Te su dionice prenesene na moje ime, ali ih, prema ugovoru, dvije godine nisam mogao prodati. Time su se oni osigurali, jer iako su napravili investicijsku studiju, zapravo nisu mogli biti sigurni je li s Cortecom uistinu sve u redu dok ne počnu raditi; za dvije godine, međutim, sve će biti jasno.

Za mene je to bio rizik, jer ako bi dionice Sealed Aira izgubile na vrijednosti, ja bih mnogo izgubio. Međutim, vjerovao sam da će vrijednost njihovih dionica rasti, a to se i dogodilo: s 21 dolara na dan prodaje Corteca narasle su na 38 dolara kad sam ih prodao. Pokazalo se da je ta moja odluka bila pogrešna, jer im je vrijednost zatim porasla najprije na više od 70 dolara, a danas vrijede i stotinu.

Pregovori su trajali od travnja do kolovoza 1984. Prema ugovoru, Cortec kao poduzeće više nije postojao. Kad su svi papiri potpisani, postao je odjel Sealed Aira a kontrola nad tvrtkom prešla je u njihove ruke. Sad sam bio pot-

predsjednik Sealed Aira odgovoran za Cortec.

I to je bio jedan od razloga zašto sam odlučio prodati poduzeće — htio sam vidjeti što znači raditi u vrlo uspješnoj tvrtki o kojoj se mnogo znalo i pisalo i mogu li jednoga dana možda čak postati predsjednik. Ubrzo se, međutim, pokazalo da su njihove namjere znatno drukčije od mojih želja.

U listopadu 1984. krenuo sam na godišnji kongres Cortecovih distributera za Europu koji se te godine održavao u Münchenu. Bio je tu i Bruce Cruickshank, pa sam ga distributerima predstavio kao čovjeka iz tvrtke koja je novi vlasnik Corteca.

Prema dogovoru, Bruce je trebao biti moja veza s Dunphyem, jedina osoba između mene i njega. Međutim, u Münchenu mi je on predstavio potpuno novu osobu koja nikad dotad nije bila u igri, Petea Funkhousera. On je postao čovjek odgovoran za Cortec Division. Drugim riječima, on mi je trebao biti nadređeni. Cruickshank se povukao. Bio je vrlo nesretan zbog tih novih zbivanja, a kad se jedne večeri napio priznao mi da to nije bila njegova odluka, da mu je veoma žao i da se jednostavno mora povući. Vjerujem da nije lagao, doista su

ga izigrali. Naime, pokazalo se da je Funkhouser bio čovjek tvrtke Donaldson & Lufkin, velike investicijske kuće, ubačen u Sealed Air da bi štitio njihove interese.

Dionice Sealed Aira bile su na njujorškoj burzi, najvećem tržištu dionica u Americi. Zapravo, prvotno su bile na tzv. NASDAQ-u, kamo prirodno i pripadaju, jer kapitalizacija Sealed Aira nije takva da bi dospjele na Wall Street. Očito, netko je gurao Sealed Air. Naime, Wall Street zapravo kontroliraju *institutional investors*, tj. institucionalni ulagači: mirovinski fondovi, osiguravajuća društva i slično.

Neovisno o uspješnosti ili neuspješnosti poduzeća, jedna od prvih stvari koje gledate u analizi jest postotak koji kontroliraju ti institucionalni ulagači. Što je taj postotak veći, to više ima razloga za ulaganje u poduzeće, jer oni imaju samo jedan razlog da ulažu — zaradu na dionicama. Nikakva drugog razloga nema — nema želje da se oplemeni poduzeće, da se poboljša život namještenika, da se pridonese društvu, ništa — samo zarada.

Tome je tako jer mirovinski fondovi, primjerice, moraju pokazati ljudima koji kupuju njihove dionice da zarađuju. Mirovina je vrlo

mala. Ako ste učitelj u školi, vi znate da se iz vaše plaće tijekom godina službe odvaja neki iznos u mirovinski fond, u najboljem slučaju 3-5 posto od primanja. Kad uzmete u obzir inflaciju i godine službe, od fonda ne možete mnogo očekivati kad odete u mirovinu. Zato ljudi iz fonda moraju maksimizirati kamate, tj. dividende, koje onda postaju dijelom tog fonda.

Sealed Air je u vrlo nedinamičnoj grani, ambalaži, u kojoj je 5-6% godišnjeg porasta prometa doista mnogo. Jedan od načina procjene poduzeća je tzv. P/E (*price/earnings*) omjer, omjer cijene i zarade. Dobro je da bude što veći. Na primjer, u visokotehnološkim granama — nekada je to bila elektronika, ali više nije — u kojima su tehnološke promjene dinamične, omjer bi bio 20 ili 30. Što je veća potencijalna profitabilnost, to je veći taj omjer. U starim granama, recimo u prehrambenoj industriji, npr. Philipu Morrisu ili Nabiscu, omjer bi bio 8 do 10.

Naime, osnovna je vrijednost dionice, dakako, potencijal da stvara profit. Promatra se 6-12 mjeseci unaprijed, prema trendovima. Za svaku tvrtku analitičari prate trendove pojedinih industrijskih grana i poduzeća i procjenjuju

koliko će koje poduzeće proizvesti dolara po dionici. Ta je projekcija temelj za određivanje cijene dionice. Poslije se ustanovi koliko je procjena bila točna, pa se cijena korigira. Ako je bila previsoka, cijena će pasti, i obrnuto.

Omjer P/E je u Sealed Airu znatno viši nego u drugih poduzeća iste kategorije. Po tome se vidi da netko gura te dionice. Dunphy, uistinu genijalan komunikator, čovjek koji je savršeno znao manipulirati ulagačima, uspio je doći do jednog od najuspješnijih investicijskih bankara na Wall Streetu, koji drži oko 20 posto dionica tvrtke. Tako je ukupno 45-50 posto dionica Sealed Aira pod kontrolom tih institucijalnih ulagača, pa je i vrijednost njihovih dionica ne-realno visoka.

No, da se vratimo u München listopada 1984. godine. Ispostavilo se, dakle, da Pete Funkhouser zastupa interese upravo tog velikog ulagača, Donaldson & Lufkina. Bio je tipičan Bostonac, podrijetlom Irac, malo pretjerano samouvjeren, vrlo slabog tehničkog znanja, tzv. *bean counter*, ili kako bismo mi rekli puki knjigovođa, a kao poslovođitelj vrlo hladan, nekomunikativan.

Budući da ja spadam u one koji vole raditi

svojim rukama, koji tehnički poznaju proizvode, koji sve svoje kupce znaju po imenu, ne bi se moglo reći da se među nama rodila simpatija. Daleko od toga da je bilo sukoba, odnosi su jednostavno bili hladni.

Zapravo, bilo mi je čudno to što je uopće došao. Ne samo to, rekao mi je i da bi neki čovjek iz Sealed Aira došao u St. Paul i radio kod mene, što u načelu nije bilo nelogično, ali sam smatrao da bi to zasad bilo nepotrebno. To je bilo protivno i mojem običaju da na vodeće mjesto ne postavljam nikoga izvan tvrtke. Ljudi se u nas probijaju od dna prema vrhu, rade i uče i onda napreduju. A oni su sad na vrhu htjeli svoga čovjeka.

I tako sam mu odgovorio da to doduše može biti dobra ideja za budućnost, ali zasad mi to ne bi odgovaralo. Ipak, razgovarao sam s tim čovjekom. Jeff Johnston je bio sposoban mladić, ali prema mojem mišljenju potpuno neprikladan za Cortec. Poslije sam doznao da su ga predvidjeli za brzo napredovanje, tzv. *fast track*. Naposljetku je trebao zamijeniti Dunphyja, ali je oko toga unutar Sealed Aira bilo neslaganja. Naime, budući da je njihov najuspješniji proizvod bio *instapak*, mnogi su držali da pravi

kandidat za Dunphyeva nasljednika treba biti predsjednik odjela Instapaka.

Rekao sam Cruickshanku da je Johnston sposoban, ali da nema nikakva tehničkog znanja o koroziji i Cortecovu programu.

Znao sam da se prodajom Sealed Airu okolnosti mijenjaju, ali mi smo se načelno bili dogovorili da netko njihov može doći tek za godinu-dvije. A sad se to odjednom događa nakon mjesec-dva, što se, doduše, kod akvizicija katkad dogodi, ali nije pravilo. Primjerice, Frank Sullivan, predsjednik RPM-a Inc., najvećeg svjetskog poduzeća za proizvodnju antikorozivnih sredstava, koji je dugo pokušavao kupiti Cortec, ima posve drugi pristup. Njegovo je poduzeće veliko otprilike kao Sealed Air, dakle vrijedno oko 600 milijuna dolara, jednako su uspješni, premda su do danas ostali na NASDAQ-u. Rasli su tako što su kupovali mala poduzeća i organizirali ih u veliku grupaciju, ali se nisu upletali u njihovo upravljanje, osim ako je poduzeće imalo većih teškoća. A budući da tih godina Cortec nije imao velikih teškoća, bio je zapravo vrlo perspektivna tvrtka, smatrao sam da nije bilo razloga za promjenu i dovođenje novih ljudi.

Dapače, potrudio sam se objasniti svojim ljudima zašto sam prodao tvrtku i da će to za njih također biti dobro. I doista, oni su za Sealed Air radili jednako zdušno kao i prije za Cortec.

Kad sam se iz Münchena vratio u St. Paul, napisao sam dopis u kojem sam ponovno istaknuo našu podršku novom vlasniku. Inače pisanje pisama nije bio moj stil, mi smo komunicirali osobno, a vrata su uvijek bila otvorena za svakoga tko je imao problem. Sad smo, eto, postali dio mnogo veće tvrtke, pa se i komunikacija, valjda, morala birokratizirati.

Moji pokušaji komuniciranja sa središnjicom tvrtke nisu uspijevali — nisu odgovarali na moje telefonske pozive, svi su bili silno zaposleni. To me, doduše, čudilo, ali okrenuo sam se poslu i mislio da to tako valjda mora biti kad uđete u veliku tvrtku.

Jednoga dana od Funkhousera dobijem poruku da onaj mladić, Johnston, ipak dolazi u St. Paul i od Božića preuzima posao glavnog upravitelja, unatoč mojem protivljenju. Tad sam shvatio da nešto zaista nije u redu, pa sam opet napisao dopis: u načelu se ne slažem da netko dođe jer je to netaktilno; ljudi će biti

pogođeni postavljanjem nepoznata čovjeka na vrh; preuranjeno je i moglo bi donijeti više štete nego koristi. Dopis je otišao, a ja sam ubrzo morao na službeni put u Švicarsku. Trebao sam otići u još nekoliko zemalja, ali su me nazvali i javili mi da je njihova odluka konačna i da taj čovjek dolazi bez obzira na moje mišljenje.

Napisao sam i Dunphyu kratko pismo slična sadržaja, ali nešto oštrijeg tona. Istog dana poslijepodne nazvao me Funkhouser i rekao da sve ostavim i odmah dođem u njihov glavni ured u New Jerseyu.

Kad sam sljedećega jutra stigao, oni su mi u nazočnosti odvjetnika rekli da me razrješuju dužnosti, da odem kući i da se više ne pojavljujem u uredu, te da će me obavijestiti o daljnjem razvoju situacije.

Sve se to dogodilo svega dva mjeseca nakon prodaje. Tad sam se prvi put i sam savjetovao s odvjetnicima, opet iz tvtkke Briggs & Morgan. Pokazao sam im svoje ugovore. Imao sam odvjetnika i u pregovorima sa Sealed Airom prilikom prodaje, ali je on uglavnom samo pratio ono što su oni govorili i predlagali, dakle nije ništa sam određivao. Pokazalo se da im nije bio ravan. Njih je zastupala vrlo jaka odvjetnička

kuća Fredrikson & Byron; u svakom su se pogledu dobro zaštitili. Moji odvjetnici su mi rekli mi da je ugovor dobar, ali na žalost ne dovoljno dobar jer se tehnički nisam zaštitio od mogućnosti da me otpuste. Upravo to su i kanili učiniti, a u tom slučaju ne bih dobio ni ugovorenu gotovinu ni plaću. Ako bi se ugovor tumačio mikroskopski, mogla se pronaći takva mogućnost. Odvjetnik mi je nadalje rekao da će oni tu opciju nastojati ostvariti što prije i da mi je jedina šansa da se ne bunim i da radim sve što mi kažu, ali da isto tako sve što se bude događalo precizno dokumentiram i bilježim kako bih mogao dokazati da sam postupio prema njihovim uputama. To je, dakle, bio *moj modus operandi* od kraja 1984. pa sve do 1988. godine.

Možete zamisliti kako sam se osjećao. Tvrtka koju sam podignuo svojim rukama bila je sad potpuno u njihovoj vlasti, otpuštali su ljude koje sam ja zaposlio, a ja nisam mogao ništa učiniti.

I ne samo to. Na sve moguće načine nastojali su me izazvati. Iz ureda su mi izbacili sve osobne stvari, fotografije obitelji, djece, moje diplome i priznanja, sve su to jednostavno bacili u smeće, i to pred mojim namještenicima. Njima su rekli da me ne smiju nazvati i da će odmah otpustiti

svakog tko sa mnom bude stupio u vezu. I to je trajalo do posljednjeg dana, pune četiri godine.

Tri mjeseca me uopće nisu zvali, ali je plaća i dalje stizala. Znali su da ću ih tužiti ako mi je ne budu isplaćivali. Naposljetku mi se javio Funkhouser i pozvao me na sastanak. Za objedom na željezničkoj postaji blizu Corteca mi je kazao da ću ubuduće biti savjetnik za Cortec Division, da ću raditi samo za njega. Dao mi je četiri projekta koja sam trebao završiti tijekom sljedeće godine. No, to sam morao raditi kod kuće. I dalje nikoga nisam smio zvati, ni oni mene. Godinu dana nisam ušao u svoju tvrtku, a moji ljudi nisu znali što radim.

U Sealed Airu su mislili da me mogu držati po strani, u šah-mat poziciji, smisliti način da me ne isplate i istodobno s Cortecom postići iste rezultate kao da sam ja tamo.

No, kad je prošla godina dana vidjeli su da stvari baš ne idu onako kako su zamislili. Dugo im je trebalo da to shvate, bili su bogati i strpljivi. Jim Brasuhn, koji je u Cortecu bio od siječnja 1984. godine pa i danas radi za mene, rekao mi je poslije da je većina ljudi koje su doveli bili simpatični, ali da mu je odmah bilo jasno kako ništa ne znaju o našem području poslovanja.

Donijeli su sa sobom duh velike tvrtke, stalno se nešto zbivalo, ali se pritom gubio novac. Kupili su nešto nove opreme, mijenjali formulu proizvoda, nekolicinu uspješno, a mnoge neuspješno. Prodaja je stagnirala. Veoma su pogriješili u pristupu distributerima: praktički prva stvar koju im je novi direktor rekao bila je da više neće biti jedini distributeri u svom području, da će se uključiti i prodajna služba Sealed Aira. No ona se nije uključila sljedeće tri godine, i s Cortecovim proizvodima upoznali su se tek šest mjeseci prije nego što je Sealed Air prodao poduzeće. Istodobno, stari su distributeri počeli raditi i za druga poduzeća, jer su zbog te najave očekivali smanjenje posla. Tako je prodaja na domaćem tržištu opadala. Sve u svemu, Cortec je stagnirao.

Sealed Air je vrlo precizan, sve je vidljivo. Uprava svake operativne jedinice je svake godine morala odgovarati za postignute rezultate. A Cortec nije postizao zacrtane ciljeve. U zraku je već lebdjelo pitanje zašto je uopće kupljen. Kad su tadašnji upravitelji Corteca počeli osjećati da su u opasnosti, sve su me češće zvali, nadajući se da ću nešto učiniti.

Tako sam se malo-pomalo vraćao u

poduzeće. Dali su mi stol, doduše u sobi bez prozora i uz strastvena pušača, a znali su da ne pušim. Kao da nisu mogli odoljeti provokaciji. Zvali su me zato što sam poznavao i kupce i proizvode, pa su se nadali da ću povećati prodaju. Počeo sam putovati, a kod kuće sam i dalje radio s dionicama.

U svibnju 1987. postalo je očito da se takav odnos mora prekinuti. Dotad sam od njih uspio naplatiti gotovo sav novac koji mi je pripadao, preostalo je još oko 100.000 dolara i plaća. Razgovarao sam s Jeffom Johnstonom i pokušao postići sporazum. Budući da je ostalo još oko godinu dana ugovorena vremena, odlučili smo to prebiti — ja sam njima dugovao tu godinu, a oni meni novac. Ugovor je raskinut 31. svibnja 1987. Poslije se pokazalo da su i taj potez povukli vrlo lukavo. Naime, da sam ostao zaposlen još samo jedan dan, dobio bih u svoj mirovinski fond još 40.000 dolara oslobođenih poreza.

U dugim mjesecima natezanja sa Sealed Airom vjerojatno bih bio potišteniji da nisam u sebi otkrio jedan nov interes: ulaganje. Budući da se time bavim i danas, pokušao bih ukratko izložiti ono što nazivam svojom strategijom ulaganja.

Od prvog dana sam nastojao razviti sustavan pristup tržištu kapitala. Ulažem samo u kvalitetne tvrtke, dakle izbjegavam nova i nepotvrđena poduzeća. U svojoj kompjutorskoj bazi podataka pratim oko 40 kompanija od kojih su dvije trećine u Sjedinjenim Državama. Uvijek nastojim uočiti izrazito uzlazne ili silazne trendove.

Možete zaraditi i kad vrijednost dionica pada. Ja sam tako prodao Nikei Stock Index *puts* kad je taj indikator bio na samom vrhu, dakle 38.000 jena, a danas je oko 20.000. Stoga ta investicija se više nego potrostručila u vrijednosti iako je vrijednost pala. Dakle, ako kupite *put options* ili prodajete *short*, tj. ako ih posudite iz određenog fonda pa ih vratite kad im cijena pada, možete lijepo zaraditi.

Tržište dionica nije jednostavno. No ako vas dovoljno privuče, s vremenom počinjete uviđati da i tu djeluju svojevrсна pravila, kojih sam se i sam držao. Naravno, za uspjeh nije dovoljno poznavati pravila igre, uz malo sreće valja dodati i nešto svoje. Strategija ulaganja koju ja primjenjujem mogla bi se izložiti u vidu pet pravila.

Pravilo prvo: nikad ne kupuj dionice tvrtki o kojima ništa ne znaš ili onih koje ti ne mogu

dokumentirati da već neko vrijeme posluju s profitom.

Pravilo drugo: nikad ne ulaži više od 5% ukupnog kapitala na jedno mjesto, koliko god se činilo povoljnim. Važna je diverzifikacija. Rasporedi ulaganja i u različite grane industrije i na različita tržišta kapitala (Sjedinjene Države, Europu, Daleki istok, Južnu Ameriku itd.).

Pravilo treće: uvijek kupuj dionice ili obveznice za koje postoji spremno tržište, što znači da moraju biti na listama tržišta kapitala. Prouči povijest pojedine dionice, osobito najnižu i najvišu cijenu u prethodne tri godine i srednju dnevnu količinu prodanih dionica. Osim toga, prikupi informacije o broju dionica koje su u rukama institucija-ulagača. Pokušaj kupiti dionice po cijeni najbližoj onoj najnižoj u ciklusu, a prodaj ih kad procijeniš da si zaradio i da ti se investicija isplatila.

Ja obično tražim ROI (*return on investment*) od 25-30%, što mi je od 1989. uspijevalo.

Pravilo četvrto: treba znati prodati uz gubitak. Uspješan ulagač mora osjetiti da je došlo vrijeme za prodaju, iako je cijena dionice niža nego na dan kupnje. To je još uvijek bolje nego izgubiti čitav ulog.

Pravilo peto: dvije trećine kapitala mora biti uloženo u razmjerno stabilne dionice ili obveznice. Primjerice, korporacijske obveznice označene kao AAA ili US Treasuries s fiksnim postotkom uvijek su dobar izbor. Tu spadaju i dionice stabilnih i pouzdanih tvrtki, *blue chips*, primjerice 3M, Atlantic Richfield Petroleum, Shell, Dow Chemical, Pepsi, Du Pont itd. Međutim i pri tome treba biti veoma oprezan; prije nekoliko godina IBM je bio najjači u ovoj kategoriji, a 1995. je vrijednost njihovih dionica upola manja od prosječne vrijednosti tijekom osamdesetih.

Preostala trećina kapitala može biti uložena u dionice ili bonove s većim rizikom, s napomenom da se prije ulaganja morate dobro raspitati kako biste izbjegli da vas *stock brokeri* prevedu žednog preko vode. Tu stvarno nema mjesta za diletante jer na vas stalno vrebaju morski psi koji jedva čekaju da se domognu vašeg novca.

Ipak, svijet investicija je fascinantan i zaista vrijedan truda. Međutim, nekoć, kao i danas, ne postoji Eldorado gdje se čovjek može preko noći obogatiti.

Skandal u Cortecu

U doba kad je već na snazi bila naredba predsjednika Reagana da se prekinu sve poslovne veze s Libijom, procurila je vijest da je Sealed Air toj zemlji prodao kemikalije.

Dok sam bio u Cortecu upoznao sam na Sveučilištu Libijca Khalefu, tada postdoktoranda. Neko vrijeme je radio kod nas kao inženjer za koroziju, a kad je završio studij, vratio se u Libiju i više se nismo čuli.

O njegovoj ulozi u daljnjim zbivanjima doznao sam tek 1990. godine kad sam ga sreo u Italiji, na kongresu u Ferrari. Naime, po povratku u Libiju postao je jedan od najuglednijih stručnjaka za koroziju. Radio je na specifikacijama za cijevi za vodovod iz neke oaze u Tripoli. Taj je cjevovod trebalo zaštititi od korozije, a on je u specifikaciji naveo upravo Cortecove proizvode. Kad je 1986. godine stigla narudžba, ja više nisam bio vlasnik Corteca, niti sam donosio odluke. Ta libijska naftna kompanija, Lybian Oil Company, uglavnom je imala opremu Mobila, Exona, Shella, dakle američku opremu; oni su otvorili potvrđeni

akreditiv. Svota je bila vrlo povoljna, a budući da Cortecu u to vrijeme nije išlo sjajno, čelnicima je trebao neki veći posao ne bi li glavnoj upravi u New Jerseyu pokazali da se nešto radi, da su sposobni.

Tad još nije bilo embarga ni predsjedničke zabrane. Kad se poslije dva-tri mjeseca i to dogodilo, libijski ured u Houstonu je zatvoren a akreditiv storniran. Cortec je morao otkazati posao. Međutim, Libijcima je roba ipak trebala, pa su nedugo zatim ponovno uspostavili kontakt, i to preko Engleske. Tako je Cortec proizveo robu vrijednu oko 380.000 dolara, poslao je u Englesku, a odande je išla dalje u Libiju.

Nitko točno ne zna kako je skandal došao u javnost. U Cortecu je radila neka žena koju je doveo Sealed Air, a čiji je muž bio na visokom položaju u Federal Reserve Bank koja kontrolira monetarno tržište. Ona je iznenada bez objašnjenja dala otkaz, pa se može pretpostaviti da je mužu ispričala što se dogodilo. Uslijedila je tajna istraga. Službenici carine su prisluškiivali telefonske razgovore, pregledavali smeće na kraju radnog dana i slično.

U tvrtki se znalo za tu narudžbu, nije se ništa skrivalo. Kad su mene o tome obavijestili, rekao

sam da smatram da to nije etički jer je u pitanju predsjednička zabrana i da ja to ne bih učinio. Zapravo, prihvaćanje te narudžbe je bio prvi znak očaja tadašnjeg vodstva Corteca. Trebao im je neki opipljiv rezultat.

U listopadu 1986. carinici su napravili premetačinu, došli su helikopterima i automobilima, blokirali Cortec i pokazali sudski nalog. U tom sam trenutku bio na putu, tako da moje ime uopće nisu zabilježili.

No tog događaja dobro se sjeća Jim Brasuhn. U to je vrijeme poduzeće bilo u unajmljenoj zgradi s neobično mnogo ulaza. Budući da su carinici na svaki ulaz morali postaviti po dva svoja čovjeka, trebalo im je pojačanje iz Chicaga. Dogovorili su se s prometnom policijom da blokira sve prilaze zgradi. Igrom slučaja, za raciju su odabrali najtopliji i najvlažniji dan te godine, a u Cortecu se pokvario uređaj za klimatizaciju.

Svi glavni ljudi tog su dana bili na nekom sastanku izvan poduzeća, pa je Jim praktički bio sam s radnicima. Rekli su mu da može birati: ili će oni zatvoriti zgradu i sve ljude poslati kući, ili će surađivati i nastaviti raditi. Jim je nazvao odvjetnike Sealed Aira i oni su mu rekli neka surađuje.

Carinici su bili u službenim odorama, a kad je majstor koji je trebao popraviti rashladni uređaj pokušao ući, nisu ga pustili ni ne pitajući tko je. Jima su upitali zašto je u zgradi tako vruće, pa im je rekao: “Pokvario se rashladni uređaj, a vi ste upravo otjerali majstora.” Carinici su bili naoružani, i namještenici su točno mogli vidjeti tko od njih nosi revolver u futroli pod pazuhom a tko u nogavici hlača, jer oni su barem mogli svući jakne. Čak su se šalili, govorili su: “Rekao sam ti ja da su ove nožne futrole bolje.”

Pretražili su cjelokupnu dokumentaciju ali su vrlo malo našli.

Cijeli je slučaj bio razvikan jer je vlada htjela od njega napraviti primjer. Čak je u *Wall Street Journalu* o tome objavljen članak. Međutim, Sealed Air se odlično držao. Uspjeli su uništiti mnoge dokumente jer su nakon premetačine u Cortecu znali da će policija doći i u sjedište u New Jerseyu. Zahvaljujući njihovom držanju, vrijednost dionica nije znatno pala, samo oko 10%, a i to nakratko. Ja sam se tad prevario i prodao sve svoje dionice.

Što se tiče dioničara, slučaj je brzo zaboravljen. Ipak, Sealed Air je bio optužen. Izjavili

su da nisu krivi. Sve namještenike uputili su da na pitanja odgovaraju samo s “da” ili “ne” i ne daju nikakve dodatne informacije.

Nakon nekog vremena i mene su pozvali da svjedočim u uredu javnog tužitelja Minnesote. Budući da sam prema uputama svojih odvjetnika sve dokumentirao, donio sam podatke koje sam imao i upravo zbog toga je Sealed Air preko noći promijenio stajalište i izjavio da prihvaća krivicu. Po svoj prilici, u tom su trenutku odlučili riješiti se Corteca. A i nakon što su priznali krivicu, u tisku su izjavili da su to tako rekli jer su bili izloženi pritisku. Na kraju su samo platili kaznu, pola milijuna dolara. Funkhouser je kažnjen sa 100.000 dolara i 400 sati društveno korisnog rada, a Johnston sa 40.000 dolara i 300 sati društveno korisnog rada. Funkhouser je svoje sate proveo držeći predavanja iz ekonomije zatvorenicima. Premda je Dunphy, navodno, bio naložio odvjetnicima da nađu načina da se ta transakcija s Libijom provede, nijedan odvjetnik Sealed Aira nije ni spomenut u procesu. Ni tu, izgleda, vrana vrani oči ne kopa. Tvrtka nije čak ni platila kazne određene Funkhouseru i Johnstonu, kao ni sate koje su

morali provodi na društveno korisnom radu.

No sve se to zbivalo kad je Cortec opet bio u mojim rukama.

Uspjeh nije slučajan

Neke stvari, naravno one koje su im bile u interesu, sa Sealed Airom se moglo brzo i jednostavno obaviti.

Zbog skandala s Libijom i stalnih gubitaka, željeli su se što prije riješiti Corteca. Pristali su na moj prijedlog da kupim samo inventar poduzeća. U tom postupku svi su namještenici jednog dana dobili otkaz; nekolicina ih se vratila u Sealed Air, otprilike pola ih je dobilo otkaz, a ostale sam zadržao. Njima je sutradan započeo nov radni odnos. Zahvaljujući takvu načinu kupnje, za Cortec sam platio otprilike četiri puta manje nego što su oni prije četiri godine platili meni.

Kad sam se vratio, tvrtka je bila u lošem stanju. Čovjek kojeg je Sealed Air doveo za marketing, o marketingu nije znao ništa, bio je završio fakultet za tjelesni odgoj. Pa kad bi dolazili upiti o oglasima koje smo davali, nije znao što bi s njima i samo ih je uredno slagao u kutije. Nije mu ni palo na pamet da bi netko drugi to mogao riješiti, pa sam po povratku najprije morao raščistiti tu hrpu upita.

Ne treba ni spominjati da radnog morala nije bilo; ljudi su odavno shvatili da stvari ne idu dobro i da će se nešto dogoditi. Sealed Air je na Cortecu godišnje gubio 500.000 do 750.000 dolara; na kraju su i rekli ljudima da će tvornicu ili prodati ili preseliti ili zatvoriti. Razumljivo da su stoga svi bili vrlo nervozni.

Ja sam još u pregovorima rekao koje ljude želim zadržati, a koje prepuštam njima. Ostali su bili otpušteni. Za takve ljude postoje *severance packages*, naknada za otkaz, a visina varira od poduzeća do poduzeća. Obično ovisi o broju godina provedenih u poduzeću.

Dosta mi je vremena trebalo da ljude ponovno osokolim. Trebali su imati odgovornost, trebalo ih je ponovno uvažavati, jer nije sve u novcu. Razmišljao sam čak o tome da im dam dionice, ali budući da su to bili većinom razmjerno mladi ljudi koji se još nisu profesionalno oformili, ono što nose doma svaki petak važnije im je od dugoročnog dobitka. Amerikanci i nisu osobiti štediši, to je društvo kreditnih kartica, plastičnog novca, živi se od prvog do prvog. Dakle, ako ih platite u dionicama to za njih nije prava motivacija, s tim komadićem papira ne mogu ući u robnu kuću

i nešto kupiti. Osim toga, još sam pamtio gorko iskustvo iz prve faze Corteca kad su me ljudi kojima sam dao dionice počeli kočiti. Odlučio sam, dakle, ne ponoviti iste pogreške.

U zemljama u kojima nema tradicije dioničarstva, pa i u Hrvatskoj, o tome bi trebalo voditi računa; dionice postanu velika stvar o kojoj svi govore, no poslije se pokaže da to baš i nije tako jednostavno. One znače odgovornost, a ne samo komad papira; mnogo je lakše dati purane, jaja, gotovinu, bilo što drugo, a većinu ljudi to više i motivira. Dionice kao motivacija mogu biti važne za viši sloj vodstva u poduzeću, za one koji znaju njihovu vrijednost; no istodobno time razrjeđujete kapitalni ulog. Ne biste ih smjeli davati ako niste u doista teškoj situaciji. Ako stvari ne idu kako treba, a još više ako idu, dioničari imaju neka prava i treba ih isplatiti, što nije uvijek jednostavno i lako.

U svakom slučaju, ja sam odlučio da se dionice ne izdaju i točka. Nitko osim moje djece nema dionice u Cortecu, a i oni ih imaju u *trust fundu*, dakle za budućnost.

Zatim, da bih izbjegao teškoće s likvidnošću kakve sam prije imao, postrožio sam uvjete na-

plate, uveo doista stroge norme, npr. za prodaju u Sjedinjenim Državama rok od 30 dana, s time da nakon 30-35 dana već gledamo tko nam duguje a nakon 45 dana, ako nije namiren dug, prestajemo isporučivati robu, tako da kupci znaju da nema šale, da moraju plaćati. U međunarodnoj trgovini smo od početka tražili akreditive i tu nema iznimke, svi imaju jednake uvjete.

U početku rada s nekim partnerom, naravno, nastojite biti fleksibilni. I možete biti fleksibilni na cijeni, ali ne na uvjetima naplate, jer ako ste mala tvrtka nemate zalihe kapitala koje bi vam omogućile tu vrst fleksibilnosti.

Uveli smo, dakle, disciplinu i to nam je uvelike pomoglo. Za četiri godine tvrtka je narasla s oko dva na oko osam milijuna dolara prodaje, dakle ostvarili smo strahovit rast i dobru likvidnost.

Ubrzo nakon povratka u Cortec, uvjerio sam se da toj struci zaista pripadam i zaključio da u tvrtki vidim budućnost. A i neki vanjski čimbenici su se počeli razvijati u našu korist. Naime, ojačala je ekološka svijest, pa i u Americi i u zapadnoj Europi naši proizvodi vrlo dobro prolaze, jer mi pazimo na to da ne zagađujemo

okoliš ni proizvodnim procesom, ni primjenom naših proizvoda.

Mnogo sam se posvetio i distribuciji, jer sam uvidio njezinu važnost u poslu. Čak sam u jednom trenutku, takorekuć na blef, uspio dobiti cjelokupnu distribuciju Sealed Aira. Naime, 1988. godine, kad smo zaključili kupoprodaju, poslao sam pismo svim njihovim distributerima. A oni su najbolji u toj branši na svijetu, jer Sealed Air je tijekom godina sebi našao prave distributere. Napisao sam im da mi je veoma drago što su kupnjom Corteca automatski postali i njegovim distributerima. Pismo je moralo biti složeno tako da oni ne mogu ništa proturječiti. Jer činjenica jest da sam ja kupio Cortec, a to drugo, da oni automatski postaju distributerima... Pa, ni na to nisu mogli ništa reći, jer da se Sealed Air počeo buniti, rekao bih im: “Što hoćete, postoje antitrustovski zakoni, ne možete nam zabraniti da uzmemo iste distributere, niste se vi s njima oženili.”

Tako sam dobio više od 380 distributera. Trebala bi mi dva života da to sam organiziram. Ameriku zbog veličine ne možete pokrivati vlastitom prodajnom mrežom. Industrija je jednoliko raspoređena na cijelom teritoriju, pa

bez dobre distribucije ne možete ni pomišljati na uspješnu prodaju. Danas si čak ni najveća poduzeća više ne mogu priuštiti vlastitu prodajnu mrežu. Imaju marketing, ali ne i distribuciju. Ako uzmete dobre prodavače, to vas košta milijune dolara godišnje. Međutim, uzmete li slabe, oni mogu raditi i za 30.000 dolara godišnje po čovjeku, ali neće ništa prodati. Morate im platiti automobil i troškove i dati dobru plaću, bonus, beneficije, a to je ukupno 100.000 na godinu po čovjeku. Kako opravdati toliki fiksni trošak? Distributeri su mnogo fleksibilniji jer ne dobivaju fiksnu zaradu. Vi im snizite cijenu, ali oni obavljaju sav posao koji bi obavljao vaš prodavač, imaju kontakte, vlastite kupce do kojih vi možda ne biste došli, a vašu robu drže u skladištu spremnu za brzu i efikasnu isporuku. Zato je distribucija vrlo važna i Cortecu je u rastu pomoglo upravo to što je imao veliku prodajnu mrežu. Dakle taj trik je uspio i ja sam stalno putovao, radio s tim ljudima.

No s vremenom sam uvidio sam da mi stalna putovanja do svih distributera odnose previše vremena, pa sam uspostavio novu razinu distribucije koja se zove predstavništvo proi-

zvođača, *manufacturer's representatives*. Svaki takav predstavnik pokriva određeno područje i radi s distributerima, pomaže im u prodaji i zapravo radi moj posao. Ja i dalje moram putovati, ali predstavnici, kad ih jedanput tehnički obučimo, dalje rade sami. Tu dvo-razinsku distribuciju smatram idealnom za poduzeća koja poput Corteca imaju tehnički proizvod a nemaju dovoljno gotovine za plaćanje vlastite prodajne mreže.

Tako je Cortec počeo rasti na domaćem, ali i na međunarodnom tržištu. To je zanimljivo, jer Sealed Air nije poduzeo gotovo ništa da poveća međunarodnu prodaju, a međunarodna je prodaja ipak ostala prilično velika tijekom svih tih godina, iako njihovi ljudi nisu mnogo putovali. No međunarodni distributeri mnogo su lojalniji od američkih. Američki će vas, ako ih stalno ne podupirete, ostaviti i raditi nešto drugo. Mogu odabrati među golemim brojem proizvoda pa će jednostavno izabrati onaj koji će im najbrže donijeti profit. Međutim, međunarodni distributeri, kad ih jednom obučite, sami guraju dalje. To me je iznenadilo.

Kad sam preuzeo poduzeće, omjer domaće i međunarodne prodaje bio je oko 50:50. Poslije

šest godina je oko 65:35, u korist domaće prodaje.

Jednom kad sam odlučio ne isplaćivati namještenike u dionicama, trebalo je naći drugi način za motiviranje ljudi. To je najvažnije — poduzeće su zapravo ljudi, ono se na njima temelji.

Najprije sam uveo plan udjela u profitu, *profit sharing plan*, a čak je i to većini u početku bilo nejasno. Međutim, danas to svi shvaćaju i itekako rado primaju.

Što to znači? To znači da ako ste u Cortecu radili dvadeset godina, i to na nekom srednjem položaju, ne na vrhu, kad odete u mirovinu možete biti milijunaš. To je vaš novac i nitko vam ga ne može oduzeti. Oslobođen je poreza dok ne napunite 65 godina, a onda plaćate umanjeni porez. Prema propisima IRS-a, da biste imali pravo na taj sniženi porez, novac ne smijete podizati do svoje šezdeset pete. Dakle, za tih dvadeset godina možete skupiti milijun ili dva dolara. Odlučite li napustiti poduzeće, novac koji ste na taj način dotad primili također vam ostaje.

Zatim, Cortec pruža vrlo dobro zdravstveno osiguranje koje pokriva liječnike, zubare,

bolničke troškove. Dobra, jaka poduzeća poput 3M-a ili Pillsburya svojim namještenicima daju velike pogodnosti. Cortec im je u tome potpuno ravan, iako je malo poduzeće. Kvaliteta zdravstvene zaštite i bolničkog osiguranja jednaka je; namještenici mogu izabrati liječnika kojeg žele. Premda za malo poduzeće nije jednostavno plaćati sve te troškove, mi to ipak činimo jer su nam ljudi važni.

Također plaćamo dodatnu izobrazbu svakome tko je želi: sveučilište, večernju školu, tečaj stranog jezika. To može stajati tri-četiri tisuće dolara godišnje, ali mi na to gledamo kao na mogućnost da se u poduzeće donese još stručnosti i znanja, dakle kao na dobro ulaganje. Ljudi se rado koriste tom mogućnošću, i oni iz proizvodnje i iz administracije i iz laboratorija. Colleen, koja radi na telefonskoj centrali kod nas a završila je fakultet, upisala je tečaj japanskog. Mi joj to rado plaćamo.

U tvornici postoji dvorana za rekreaciju sa suvremenom opremom, sama je zgrada lijepa, okružena travnjacima i malim jezerom s divljim guskama. One su nam čak problem jer se za toplih dana vole skloniti pod nadstrešnicu pred ulazom, pa ljeti svakih sat vremena netko mora

za njima čistiti. Ljeti u okolici zgrade često organiziramo piknike za obitelji namještenika, igramo odbojku, unajmimo brodić pa se vozimo rijekom. U Sarasoti, na Floridi, imamo korporacijsku jahtu pa i tamo povremeno ode-mo s nekom od obitelji namještenika. Doista živimo kao velika obitelj.

Na kraju tjedna uvijek pregledam rezultate poslovanja, pa ako je plan premašen naručimo pizzu za sve namještenike.

S druge strane, ako odluče otići zbog bolje ponude, što u Americi nije nimalo neobično, i to je u redu. Ali mislim da većini odgovara ostati u tvrtki koja ima potencijala. Moja vrata su uvijek otvorena za ljude, doslovce — nikad ih ne zatvaram. Pokušavam biti neka vrst trenera, a ne birokrata. Pa i kad imam važan sastanak, potpisivanje ugovora ili slično, ako me netko od suradnika treba sve ću ostaviti i otići na njegovo radno mjesto, pogledati, shvatiti problem, pokazati ljudima da su važni, i oni i posao koji rade.

Pa ipak, kao uostalom u svemu, dođe katkad do zamora i gubitka volje. Imali smo takvo razdoblje u Cortecu. Posao je dobro išao, bili smo profitabilni, prodaja je rasla, pa ipak nešto

nije štimalo. Shvatio sam da nam je potrebna svježna krv, nešto novo i drugačije što će nas razdrmati. Naravno, mogao sam organizirati još piknika, naručivati više pizza, ali time se ne bi mnogo postiglo. Trebalo je smisliti nešto što će ljude zainteresirati, nadahnuti i povezati.

Otišao sam na Sveučilište St. Thomas, vrlo kvalitetno katoličko sveučilište u St. Paulu, i upisao seminar o održavanju kvalitete na svim razinama organizacije, sustavu koji oni nazivaju *total quality management*. I inače sam svake godine pohađao seminare na tom sveučilištu. Nisam, naravno, imao vremena za redoviti studij, ali bih odvojio šest ponedjeljaka zaredom i ostale obveze tome prilagodio, pa bih slušao seminare o proizvodnji, statistici, matematici i slično. Činilo mi se da je *total quality management* pravi pristup jer ne vodi računa samo o kvaliteti proizvoda, nego i tome kako ljude potaknuti da doista sudjeluju u rastu poduzeća. U to doba to je bilo nešto novo, pristup kojim se povećava djelotvornost i fleksibilnost poduzeća u cijelosti, a proces obuhvaća svakog čovjeka u svakom dijelu organizacije. Svrha mu je ispraviti postojeće pogreške i spriječiti gubitke svake vrste. Vjerovao sam da bi upravo to moglo

Cortecu dati infuziju svježe krvi. Nije bilo jednostavno, ali se pokazalo da sam imao pravo.

Počeo sam im govoriti o totalnoj kvaliteti i o ISO 9000. ISO je kratica za International Standardization Organization, organizaciju za međunarodnu standardizaciju, utemeljenu u Europi, koja također zagovara sustavni pristup kvaliteti.

Naravno da svatko pazi na kakvoću svojih proizvoda, ali ISO gleda sustave, vrlo je organiziran, postoje točno određene procedure, dokumenti, načini praćenja podataka, revizije vlastita poslovanja itd. Dakle, cjelovit sustav. Zasad postoje tri varijante tog sustava: ISO 9003 koji je uglavnom za distributere, ISO 9002 za proizvođače, a prema mojem je mišljenju najpotpuniji ISO 9001 jer obuhvaća i proizvodnju, i istraživanje i razvoj, marketing, administraciju — dakle cijelu organizaciju, na svim razinama, uključujući i sam vrh.

Ta cjelovitost je vrlo važna, jer često inače dobro poduzeće može imati velikih teškoća zbog previda neke pojedinosti. Vrlo dobar primjer je tvrtka Harley Davidson, proizvođač čuvenih motocikla. Njih su s tržišta bili potpuno izbacili japanski proizvođači —

Honda, Yamaha, Kawasaki. Ugrozili su i BMW, a Ducati u Italiji jedva je preživio. Japanci su tu primijenili tzv. pristup *Japan Inc.* Poznato je da tvrtke u Japanu najprije žestoko međusobno konkuriraju kako bi se postigla kvaliteta proizvoda, ali kad krenu osvajati vanjska tržišta ponašaju se kao da je čitav Japan jedno poduzeće — otud i taj naziv, Japan Inc.

Na taj su način, među ostalim, uspjeli proizvesti kvalitetniji ali i jeftiniji motocikl. Harley Davidson, dugo kulturni motocikl, bankrotirao je. Tad su dva pametna čovjeka kupila poduzeće i pokušala otkriti što ne valja. Motor je bio zastario i tehnološki se nije mogao natjecati s japanskim motorima koji su bili lakši, brži, sigurniji, jeftiniji... Ni u jednoj kategoriji nisu im mogli konkurirati. No jedno su imali — veliko ime, *image*. Novi vlasnici su pitali distributere: “Što se događa? Zašto ne možete prodati više motocikla?” A distributeri su odgovorili da je najveći problem u cijeni, *harley davidson* je jednostavno vrlo skup, a osim toga ispušta ulje.

Vlasnicima je bilo jasno da brzinom i lakoćom ne mogu konkurirati Japancima: *harley davidson* je težak i spor. Ali ne mora zato

ispuštati ulje. Otišli su u pogon i pitali radnika koji je zavrtao zavrtnj zbog kojeg je ulje curilo zašto ga ne zavrne jače. “Pa nitko mi nije rekao da to učinim”, bio je odgovor. “Ja sam predlagao šefovima neke izmjene, ali oni su mi rekli da šutim i radim svoj posao. I ja radim po njihovom.” Tad su novi vlasnici shvatili da je glavni problem bila krutost dotadašnjeg posloводства. Sve su zaustavili, objasnili svima kako treba raditi, a s druge strane su u procesu stečaja čak uspjeli postići da ih američka vlada zaštiti. Ministarstvo trgovine povisilo je carinsku stopu za japanske motocikle.

U međuvremenu se Harley Davidson reorganizirao i počeo proizvoditi motocikle besprijeorne kvalitete. Osim toga, ljudi su počeli shvaćati da glavno kod motocikla nije to da može voziti 250 km na sat. Glavni je užitak u vožnji, i to pravog motocikla. Japanci nisu mogli konkurirati ni u tome ni u imageu. Kad Harley Davidson organizira veliki skup u Milwaukeeu, dođe 400.000 motociklista sa svih strana svijeta, a sve to zbog kultnog statusa.

Potražnja je tolika da ih tvornica ne može dovoljno proizvesti, a budući da ljudi ipak žele kupovati motocikle, Harley Davidson je

naposljetku zamolio Ministarstvo trgovine da snizi carinu kako bi Japanci mogli više izvoziti u Sjedinjene Države. U međuvremenu, Harley Davidson je postao jedan od najboljih kupaca Cortecovih proizvoda jer im je stalo da kad motocikl bude isporučen kupcu bilo gdje na Zemaljskoj kugli bude u najboljem mogućem stanju, bez i najmanjeg traga korozije.

Dakle, želim reći da ako uspijete zainteresirati namještenike, od proizvodnje nagore, ako im date odgovornost, mogućnost donošenja odluka, osjećaj da rade nešto doista važno, tek onda se možete nadati doista velikoj produktivnosti. A upravo to je ISO 9001 učinio za Cortec.

Nakon što sam ljudima objasnio o čemu je riječ, odabrao sam skupinu namještenika koja je trebala biti zadužena za provedbu tog programa. Ispostavilo se da sam za predradnika skupine odabrao pogrešnog čovjeka. Tražio sam da radnici počnu provoditi statističku kontrolu kvalitete, da bilježe podatke... Ništa od toga. Jer trebalo je nešto mjeriti. A to obično rade neki inspektori. Radniku se to nije dalo raditi.

Šest mjeseci je prošlo a da se ništa nije zbivalo u smislu poboljšanja kvalitete. Ja nisam bio

zaboravio što sam im rekao, ali iako sam sve više vjerovao da je upravo to ono što nam treba, ništa nisam poduzimao. Čekao sam pravi trenutak.

Naime, svake godine u ožujku običavam razgovarati sa svakim zaposlenikom, najmanje dvadesetak minuta, a znali smo ostati i po nekoliko sati. Na taj razgovor oni moraju donijeti podatke, snimke, prijedloge, čak i kritike, s ciljem da se poveća produktivnost na svakom radnome mjestu. Nakon toga obično im povećam plaće. To se uvijek zbiva tijekom vikenda, za to moraju uložiti vlastito vrijeme; a i ja naravno ulažem svoje.

E pa te godine, 1992, ožujak je došao, a ja ih nisam pozvao na razgovor. Poslije mjesec dana neki su me neizravno počeli pitati što je s razgovorima, da nisam možda zaboravio. Odgovorio sam: “Ne, nisam zaboravio. Neće ih biti.” Dva tjedna su šutjeli, a onda je jedan ipak izravno upitao: “Ma, *bit* će razgovori, zar ne?” A ja sam rekao: “Ne, neće. Vi ste dosta dobro plaćeni, imate dobre beneficije.” Pitanja su bila sve češća, pa sam napokon četiri mjeseca poslije napisao pismo u kojem sam otprilike rekao da više neće biti godišnjih revizija i podsjetio ih na

kontrolu kvalitete i ISO 9001. U biti, rekao sam im da za veće plaće moraju više pridonositi. Znaju da je konkurencija velika, Japanci su tu, dakle moramo postići više. Zasad su dobro plaćeni, a kome se to ne sviđa, tamo su vrata, može slobodno otići.

Za njih je to bio šok.

Jednoga dana, u redovitom obilasku tvornice, zatekao sam se kod radnika u pogonu, priprosta čovjeka koji je imao problema s alkoholom. Dođem do njega i što vidim? Dijagrame, bilješke, grafikone. Riječ je bila o jednom od naših najvećih problema. Mi, naime, među ostalim proizvodimo tablete. Tablete je zimi vrlo lako proizvesti, ali u Minnesoti su ljeta vruća i vlažna i tada je jednostavno nemoguće nastaviti s proizvodnjom. Masa postane ljepljiva, strojevi se zaguše, a popravci su vrlo skupi. A on je tog dana proizvodio tablete. Kako sad to? Sam mi je ispričao. Počeo je mjeriti jednostavne stvari poput vlage i temperature i ucrtavati ih u grafikon. I onda je vidio da ako pogleda podatke na grafikonu točno zna može li ili ne može određenog dana proizvoditi tablete. Tako je počelo, a ubrzo su i drugi krenuli njegovim stopama. Počeli smo uvoditi

ISO 9001 i mogu reći da smo zahvaljujući tome uštedjeli mnogo novca.

Naime, ljudi obično kad dođu na posao jednostavno isključe mozak. Kako se to kaže, plaćaš par ruku, i samo to i dobiješ. Mozak je besplatan. Rukovodioci su oni koji moraju naći načina da oslobode golemu kreativnost ljudi. Za uspjeh poduzeća najvažniji je taj pozitivan pristup ljudi, njihova želja da nešto postignu. U protivnom, poduzeće je samo zgrada.

Mi smo i prije imali kutiju u koju su namještenici mogli stavljati svoje prijedloge, no s vremenom smo svi već zaboravili kamo smo je odložili. No odonda je stalno puna. Ljudi se dosjete vrlo zanimljivih rješenja.

Ali, rukovodstvo treba u tome preuzeti inicijativu. To je kao u priči o Harley Davidsonu, kad je onaj radnik rekao: "Pa, nitko mi nije rekao." Ako u čovjeku probudite volju i zanimanje, njegovu želju da pridonosi, zavoljet će svoj posao, a tad su mogućnosti neizmjerne.

U tom sam razdoblju počeo još više izdvajati za istraživanje i razvoj. To sam područje od samog početka smatrao presudnim, a sad kad nam je i financijski krenulo nabolje, otvorila se mogućnost da i u tome napre-

dujemo. Kako zgodno kaže dr. Sparrow koji radi kod nas u Cortecu, istraživanje i razvoj nisu samo funkcionalni cilj nego i osobita filozofija ili duh koji vlada poduzećem i prožima ga kao što okolina u kojoj odrastemo prožima naš svjetonazor. Uz veliku intelektualnu radoznalost nužnu za svako istraživanje, u industrijskom istraživanju i razvoju nužna je i želja da se nešto postigne, da se proizvede nešto što je korisno, što je nekome potrebno. Uspjeh se tu ne mjeri time koliko ste osobno zaradili ili se proslavili, nego time koliko ste učinili za druge. To znači i sposobnost da vidite unaprijed i pogodite što će biti potrebno za nekoliko godina.

Sjedinjene Države su u tome u posljednje vrijeme na žalost nazadovale, uglavnom zbog pretjerana i isključiva ustrajavanja na golom profitu, čak i u najvećim poduzećima. Mala tvrtka poput Corteca može imati pravo istraživanje i razvoj, koje je načelno vrlo skupo, samo ako ljudi koji tvrtkom upravljaju misle na takav način, ako je za njih to neizostavan dio posla, odnosno dio njihove šire vizije i onoga što se u današnjem poslovnom svijetu naziva misijom poduzeća. Istraživanje je skupo, a pritom ne možete znati što će vam donijeti, ne

možete izračunati koliko ćete dolara zaraditi na dolar uložen u istraživanje.

Sve, dakle, ovisi o temeljnom pristupu — kako sam već rekao, Cortec je i započeo tako što smo gledali što je ljudima odnosno poduzećima potrebno, a onda smo to nastojali proizvesti. Slično tome radi 3M, koji sam opetovano navodio kao primjer dobrog poduzeća. Njihovi su utemeljitelji u samom početku odlučili da izdvajanje za istraživanje i razvoj nikad ne smije pasti ispod, čini mi se, 4% ukupne prodaje. A to doista nije malo. Mnoga poduzeća počnu od posve suprotnog: ljudi koji ih osnivaju trebaju novac i samo na to misle, ili imaju neki proizvod koji se kupcima sviđa, pa kad jednom budu uspješni kažu: “Aha, mogli bismo malo odvojiti i za istraživanje i razvoj.”

Naše ulaganje u istraživanje i razvoj je za poduzeće te veličine golemo, premda još uvijek ne onoliko koliko bih želio. Naime, budući da smo strelovito rasli, možda je postotak u odnosu na ukupnu prodaju čak malo opao. Ukupno ulažemo možda i 20%, ali na čisto istraživanje, u najstrožem smislu, otpada oko 2-3%. No u mnogim poduzećima to iznosi svega 0,3 ili 0,5%. Osim toga, treba pronaći prave ljude i

napraviti pravi program istraživanja i razvoja. Vrlo smo oprezni, gledamo na to što se i kako radi i kako se to uklapa u cjelokupnu našu koncepciju. Radimo i fundamentalna istraživanja, dakle ona kojima je cilj otkriti i shvatiti kako nešto u temelju prirode funkcionira.

Kad vam prodaja brzo raste, služba istraživanja i razvoja mnogo vremena mora provoditi na podupiranju prodaje, ispunjavanju želja i zahtjeva kupaca. Stoga je manje vremena za fundamentalna istraživanja. Naravno, istraživanje je upravo ono što je omogućilo tako golem rast, pa je to na neki način zatvoren krug. Uložite u istraživanje, stvorite dobar, nov proizvod, odlično ga prodate, mnogo zaradite, a onda kupci traže još neke specifične stvari na kojima služba istraživanja jednostavno mora raditi. Tad ste već u stanju uložiti još u istraživanje, pa zaposlite više ljudi i opet istražujete dalje kako biste dalje stvarali uspješne proizvode. Mi svoje proizvode stalno nastojimo poboljšavati, smišljamo nove stvari, i tako danas predvodimo u toj djelatnosti. U nekim područjima proizvodnje gotovo da nemamo konkurencije. Svoju djelatnost nismo shvaćali usko, pa je i to jedan od razloga što nam je

slijedio korak naprijed. To znači da tada više nećemo biti malo poduzeće te će naša služba istraživanja i razvoja morati dalje rasti. To je vrlo ugodan položaj. A uvjeren sam da poduzeća koja ne razmišljaju na takav način u 21. stoljeću nemaju nikakvih izgleda.

Posljednjeg desetljeća 20. stoljeća, u Sjedinjenim Državama se s istraživanjem i razvojem događalo nešto prilično nepovoljno. Šezdesetih je godina bilo sjajno. Predsjednik Kennedy je rekao: “Idemo na Mjesec,” i to nisu bile samo prazne riječi. On je imao viziju, a znao je da će tako usmjerenim istraživanjem nastati i mnogi drugi proizvodi za druge namjene, koji će opet prodrijeti na nova tržišta. Tada se, dakle, mnogo radilo na fundamentalnim istraživanjima. Zatim, od sredine sedamdesetih godina, istraživanja su podupirali ljudi koji nisu mnogo znali o znanosti niti su imali osobitu viziju, nego su jednostavno shvatili da to donosi velik tehnološki napredak pa time i golemu zaradu. Ulagalo se sve više i više, a onda se početkom osamdesetih počelo govoriti: “Čekajte malo, toliko ulažemo, a što smo dobili za uzvrat?” Smatralo se da rezultati nisu mogli opravdati tolika ulaganja, pa su ih pomalo počeli

smanjivati, a više gledati na čisti profit. Nakon ukidanja naftnog embarga, dakle nakon razdoblja nestašice, pojavilo se preobilje nafte, i to je utjecalo na način razmišljanja: više nije trebalo brinuti za budućnost, pa su, kako sam već rekao, ukinuti mnogi programi istraživanja ne samo u vezi nafte nego uopće na području energetike. Proračun Ministarstva za energetiku smanjen je 91 posto tijekom samo šest-sedam mjeseci. Lančanom reakcijom, poduzeća koja su ulagala u istraživanje i razvoj na području energetike, računajući na velike poslove s državom, također su smanjila ulaganja. Primjerice, Honeywell je u to doba odustao od istraživačkog projekta vrijednog 200 milijuna dolara; jednostavno su ga srezali, iako se radilo o sjajnoj tehnologiji koja bi i danas bila korisna. Drugo poduzeće je upravo bilo unajmilo golemu zgradu za istraživački projekt, imali su 600 namještenika, a onda su 60% preko noći otpustili. Zbog toga su opet mnoga poduzeća iz drugih grana industrije smanjila svoja ulaganja u istraživanje. Na sve to je došla i velika recesija, a u doba gospodarske krize istraživanja i razvoj uvijek gube, to je praktički prva stvar koju poduzeća srežu. Zatim, kad recesija prođe, ako

je poduzeće u lošijem položaju nego prije, ulaganje u istraživanje i razvoj ostaje smanjeno. Godine 1985. je bila jedna manja recesija — i ulaganja su se opet smanjila. Trend okretanja profitu sve je više jačao, pa su poduzećima počeli vladati takozvani MBA (*master of business administration*) — ljudi koji su diplomirali poslovno upravljanje, kojima je najvažnija financijska služba, brojke, proračuni. A vrlo je teško sjesti i staviti na papir proračun istraživanja i razvoja, teško je predvidjeti koliko ćete dolara zaraditi za poduzeće nekim konkretnim projektom.

Što je najvažnije, mnogi su tada istraživanje i razvoj smatrali troškom i tako ga i prikazivali u računovodstvu, umjesto da ga smatraju ulaganjem, što ono jest. I naravno, kad su vremena teška, pogledate troškove i nastojite ih smanjiti. A ako je istraživanje na popisu troškova, nije teško zaključiti kakva mu je sudbina u poduzećima koja tako razmišljaju.

No u odnosu na ostatak svijeta, položaj Sjedinjenih Država nije toliko loš. Premda su ulaganja stvarno prestala rasti, štoviše gotovo opadati, u toj zemlji ipak još radi golem broj znanstvenika, mnogi dolaze iz drugih zemalja i

Amerika je za to vrlo otvorena, pa smo već po samom zakonu velikih brojeva u dobrom položaju.

Cortec u tom smislu nije tipično američko poduzeće. Dio razloga leži u tome što smo, ponavljam, oduvijek željeli udovoljiti raznim potrebama svojih kupaca i ono što nas je pokretalo nikad nije bila želja da budemo slavni ili da proizvedemo najveći mogući profit, nego da napravimo nešto doista upotrebljivo. Duboko vjerujem da je to jedini pravi pristup poslu — a ne želja da se potvrdi vlastiti ego, zaradi novac i živi raskošno; to su samo ugodne uzgredne pojave koje dolaze s uspjehom.

Jer, temeljno je pravilo da ćete uspjeti samo ako radite nešto za druge, nešto što im je potrebno. Zato je prvo pitanje koje si morate postaviti kad osnivate poduzeće — “Zašto to činim? Što želim postići?” Naravno, uspjeti nije lako i ne postoji gotova formula, nema jamstva. Predan rad, fleksibilnost, inteligencija, dobri planovi i programi, smisao za rad s ljudima — sve su to nužni preduvjeti. Ali potrebno je još nešto, nešto što se zove sreća i pravi trenutak, jer toliko toga ovisi o drugima i situaciji u gospodarstvu, politici i slično. Većina uspješnih

ljudi s kojima sam imao prilike razgovarati nikad ne govori o osobnom uspjehu, ne smatra da je to rezultat njihovih genijalnih poteza. Svi će vam oni kazati da su uspjeli zahvaljujući općoj formuli: “krv + znoj + suze.” Njihov primarni cilj nije bilo ni bogatstvo ni slava, nego zadovoljenje potreba društva. Čak i klasična poduzeća kod kojih nema mnogo istraživanja, za koja nije potrebna velika znanost, McDonald's na primjer, koje je započelo tako što su dva čovjeka pekla hamburgere u malom lokalnu, željela su kupcima ponuditi ono što trebaju.

Zato najprije valja doista dobro promisliti o razlozima za osnivanje poduzeća. Jer ako vam je jedini cilj novac, morate biti spremni na žrtvovanje drugih dijelova svojeg života, zapravo cjelokupnog načina življenja, a ako to upropastite, nikakav vam novac ne može pomoći. Također morate svjesno prihvatiti mogućnost neuspjeha. Ne znači da trebate biti pesimist, to ne — nego morate biti realni. Oko osamdeset posto poduzeća koja se osnuju u Sjedinjenim Državama propadnu u prvih pet godina. Kad se s tim jednom pomirite, riješili ste se straha i možete se potpuno usredotočiti

na rad. Dakle, prvo se treba suočiti s tim strahom. Ako je prvo i jedino o čemu mislite šlag na kolaču tj. novac, teško ćete do njega doći.

Kad ste pak okrenuti istraživanju i razvoju kao Cortec, međutim, otkrivat ćete stvari koje prije nisu bile poznate i vjerojatno patentirati sve više izuma. I ne zaboravite zaštititi svoje patente i zaštitne znakove!

O tome kako je u Sjedinjenim Državama teško dobiti patent već sam govorio. Kad jednom uspijemo ovdje, imamo godinu dana da tražimo međunarodni patent. Dosad smo dobili nekoliko patenata u Europi, te u Japanu i Kanadi. U nekim zemljama se to ne isplati, jer je rasipanje novca, recimo u Tajvanu ili Koreji. Ni u Japanu se zapravo ne isplati, zato što je kod njih vaša molba za patent javna a ne tajna, pa im lijepo dajete sedam godina da shvate što vi to radite. Naravno, time se štite. No i tome se može doskočiti. Naime, dobra strana američkog patenta je u tome što, kad ga jednom dobijete, možete uspješno tužiti poduzeća koja krše vaše pravo. To se dogodilo, primjerice, Kodaku s Polaroidom. Poznato je da je Polaroid razvio i patentirao instant-fotografiju. Kodak je pak prvi

u toj grani industrije od samog početka, od izuma fotografije. Odlučili su jednostavno uništiti Polaroid. Kodak je razvio proizvod vrlo sličan njegovu i s njim izišao na tržište. Polaroid ih je tužio. To je bilo kao borba Davida i Golijata, jer Polaroid vrijedi oko 2 milijarde dolara, a Kodak 40 milijardi. Ali, nakon što su na odvjetnike potrošeni milijuni dolara, mali Polaroid je pobijedio velikog Kodaka. Dobio je golemu odštetu. A Kodak je morao zatvoriti cijeli taj pogon. Nisu ga čak smjeli ni prodati, morali su ga jednostavno zatvoriti.

Slično se dogodilo nama sredinom osamdesetih godina u Njemačkoj. Suradivali smo s tvrtkom Heidelberg, poznatim proizvođačem tiskarskih strojeva, koji je oduvijek imao teškoća s korozijom. Mi smo vrlo brzo riješili njihov problem. Onda je neko drugo njemačko poduzeće jednostavno kopiralo naš proizvod i po nešto nižoj cijeni ponudilo ga Heidelbergu. Pristali su na njihovu ponudu i nama jednostavno otkazali posao. Naravno, tužili smo Heidelbergera, jer mi smo obavili čitav posao, riješili problem koji je postojao od izuma tiskarskog stroja. I što smo dobili zauzvrat? Nogom u tur. Čak ni hvala. Sve to zbog uštede

od oko 25 pfeniga. Međutim, Heidelberger izvozi mnogo svojih strojeva u Sjedinjene Države. I tu smo ih zaskočili. Jer ako izvezu stroj u kojem je primijenjena ta kopija našeg proizvoda, krše pravo našeg patenta i podliježu zakonu.

No još više treba štititi zaštitne znakove, *trademarks*. Svatko zna što znači zaštitni znak — Coca Cola, Jaguar, McDonald's, Jeep. Zaštitni znak registrirate u klasi proizvoda ili usluga koje vaše poduzeće proizvodi, a onda ga morate dobro čuvati. Ne možete si dopustiti da netko napravi zaštitni znak sličan vašem. Cortec je u tome vrlo oštar. Događalo nam se da u nekoj zemlji drugo poduzeće registrira naše ime, primjerice u Južnoafričkoj Republici i Argentini, jer su znali da dolazimo na njihovo tržište i htjeli su nas iskoristiti, ucijeniti. U Južnoafričkoj Republici ganjali smo ih sve do vrhovnog suda. Potrošili smo tisuće dolara. Ali to se mora, morate zaštititi svoje ime.

Zato u svakom ugovoru s distributerima uvijek stoji odredba da je zaštitni znak naše vlasništvo. O tome nema spora.

S druge strane, s *private label business* možete lijepo zaraditi — to znači da za drugo poduzeće

izrađujete proizvod potpuno jednak onom koji prodajete pod svojim imenom, ali im dopustite da ga prodaju ili koriste pod njihovim. Na taj način dobivate još jedan kanal za prodaju svoje robe. Mi to često radimo, ali samo s velikim, dobrim poduzećima, jer smo u svom području tehnološki predvodnici i najkvalitetniji na svijetu. Stoga tu tzv. privatnu etiketu radimo za poduzeća kakva su Cooper Energy, Ashland Oil, Pentair i slična, čak i za Hitachi, iako je vrlo teško doći u poziciju da proizvodite *private label* za Japance. Profit je pritom nešto manji, jer prodajete po cijeni koja je nešto niža nego za ostale distributere.

Jednostavno čovjek mora shvatiti da ne može svima biti sve; ta su poduzeća divovi u svojem području poslovanja, a pritom se koriste našim proizvodom.

Prvi susret s politikom

U formuli krv, znoj i suze malo mjesta ostaje za ono što zovemo slavom. Mene nikad nije posebno zanimala. Sva moja snaga i vrijeme uloženi su u uspjeh Corteca, tako da prvih petnaestak godina nisam mnogo kontaktirao s ljudima od imena. Uvijek sam mislio da je nama najvažniji publicitet koji se stječe u stručnim krugovima i ugled koji uživamo kod kupaca. A budući da su naši kupci gotovo isključivo druga poduzeća, tu smo najviše ulagali u publicitet.

Kad je 1983. godine Cortec dospio na rang-listu INC 500, prvi put sam osjetio da smo već dovoljno veliki da se prikažemo bijelome svijetu. Taj je publicitet bio ne samo ugodan nego i vrlo koristan za tvrtku, jer smo upravo u to doba pregovarali o prodaji Sealed Airu pa je i to utjecalo na njihovu sliku o nama. Budući da sam budućnost sa Sealed Airom zamišljao posve drukčije, vjerovao sam da je to prvi i posljednji put da smo na toj rang-listi, jer kao dio Sealed Aira više ne bismo ulazili u tu kategoriju poduzeća.

Nakon 1988. godine, kad je Cortec opet bio moj, bacio sam se na izgradnju poduzeća. Sljedeće godine nazvao me Rudy Perpich i tad sam prvi put sreo zaista prvorazrednog političara, najpoznatije ime u Minnesoti. Ja se nisam nikad bavio politikom i obično sam se u društvu političara osjećao nelagodno, to jednostavno nisu ljudi s kakvima sam navikao raditi i kontaktirati.

Ali Rudy je bio vrlo otvoren i srdačan čovjek, s njim je bilo lako razgovarati, doista je slušao sugovornika, nije bio umišljen i nisam ga čuo podići glas. Doista me se duboko dojmio, a osobito me se dojmila njegova supruga Lola, prekrasna osoba, uvijek nasmiješena, vrlo suosjećajna. Susreli smo se nekoliko puta, počeli su nas pozivati na prijeme koji su se održavali u guvernerovoj rezidenciji i tamo smo sreli još niz zanimljivih ljudi, među ostalima i Roberta Maxwella, o kojem će još biti riječi.

Kad je dolazio u posjet predsjednik Tuđman, Rudy me pozvao da ga zajedno dočekamo. Bio sam zbog toga vrlo sretan, jer to je bilo prvi put da službeno hrvatsko izaslanstvo dolazi u Sjedinjene Države. Predsjednika Tuđmana sjećao sam se još s kraja šezdesetih jer sam u

gimnaziji bio u istom razredu s njegovim sinom Stjepanom, pa sam ga vjerojatno kao mladić nekoliko puta susreo. Naravno, on se mene nije mogao sjećati, bio sam samo jedan od kolega njegova sina.

Rudy, vrhovni sudac Popović i ja bili smo u službenom odboru za doček na aerodromu. Cortec je imao čast sponzorirati cjelokupni boravak hrvatskog izaslanstva u Minnesoti. Naime, pitali su me hoću li sudjelovati u sponzoriranju, a ja sam odgovorio da neću sudjelovati nego ću jednostavno preuzeti cijeli trošak.

Također, bio sam prva osoba s kojom je Rudy razgovarao nakon što je izgubio na posljednjim izborima. Ti su izbori bili vrlo, vrlo čudni. Pisao je o njima i *Time Magazine* i brojni drugi časopisi, jer su okolnosti u kojima je izgubio bile uistinu neobične. Da je pobijedio, bio bi treći put zaredom guverner Minnesote. U svim je anketama imao veliku prednost pred svojim takmacem iz Republikanske stranke, oko 75%. I doista je za Minnesotu bio odličan guverner. On je inače po struci stomatolog, a potječe iz tipične hrvatske obitelji. Njegovi roditelji odlično govore hrvatski; sam Rudy ga

ne govori tako dobro, ali ponešto zna. No on doista drži do svoga podrijetla. Roditelji su mu u Sjedinjene Države došli kao siromašni useljenici. Otac mu je radio u rudniku u području Logan, gdje živi mnogo hrvatskih iseljenika. Sva su Rudyeva braća također vrlo uspješna. Prekrasno je vidjeti kako su ti Hrvati, druga generacija useljenika, tako dobro prošli u Americi. Hrvati mogu biti ponosni na njih barem onoliko koliko su svi oni ponosni na svoju domovinu.

Tijekom tog prvog posjeta Americi predsjednik Tuđman i Rudy su zaključili da bi Minnesota bila dobar partner Hrvatskoj u Sjedinjenim Državama i htjeli su uspostaviti jaku izravnu vezu. Minnesota i Hrvatska su otprilike jednako velike, podjednakog broja stanovnika, u mnogome su slične. Glavna zamisao bila je da Zagreb postane europsko sjedište poduzeća iz Minnesote. Smatrao sam da je to sjajna ideja, i bila bi doista uspjela da Rudy nije izgubio na izborima. To je sve promijenilo.

Kako sam rekao, posredovanjem Rudyja sam upoznao i Roberta Maxwella. Moram priznati da na mene nije ostavio osobit dojam, od prvog

dana mi se činilo da to nije čestit čovjek. Ja sam trgovac, često pregovaram s ljudima, i prva stvar koju gledam u potencijalnog partnera jest poštenje.

Maxwella sam prvi put sreo u Zagrebu. Rudy, s kojim sam odsjeo u Esplanadi, zamolio me da Maxwellu pomognem u pregovorima oko kupnje Vjesnika. Bio sam na nekoliko sastanaka. Koliko se sjećam s hrvatske strane bio je gospodin Vedriš i još nekoliko ljudi. Način na koji je Maxwell vodio pregovore činio mi se vrlo neobičnim. Potpisao je izjavu o namjeri da kupi Vjesnik, a pritom nije imao pojma što je uopće Vjesnik. Nije imao vremena ništa razgledati, samo je potpisivao i potpisivao papire kao da će sutra biti sudnji dan. Zaključio sam da je ekscentrik. Bio je vrlo imućan, to je stalno i sam naglašavao i očito je svakoga htio impresionirati svojom pojavom. No ono što je govorio tijekom pregovora, to se meni nije činilo osobito razboritim za poslovnog čovjeka takva formata.

Uglavnom, on je potpisao tu izjavu o namjeri, a kad sam se vratio u St. Paul nazvao me i zamolio da mu budem savjetnik u toj transakciji. Nije mi se išlo. Kad u nekoga nemam



Boris Mikšić s roditeljima na Trgu kralja Tomislava u Zagrebu 1960.



Farma u mjestu Hugo u Minnesoti gdje je stvoren Cortec i rođen Borisov sin Paul.



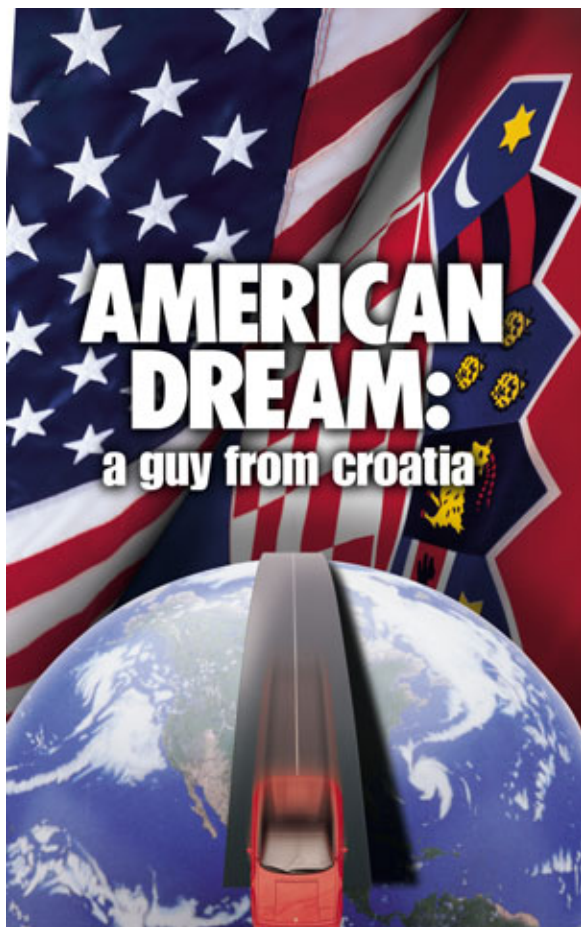
Sjedište Cortec Corporation, St. Paul.



Borisova djeca s predsjednikom Tuđmanom prilikom povijesnog posjeta hrvatskog predsjednika SAD-u 1990.



Guverner Perpich i Borisova obitelj u guvernerovoj palači u St. Paulu, 1990.



Prvo englesko izdanje, izdavačka kuća MPG, Inc., 1996.



Primanje nagrade za Proizvod godine što je dodjeljuje časopis Plant Engineering.

S lijeva na desno: gosp. Han, Frank Berger, Boris Mikšić, Anna Vignetti, Scott Toney i Tom Gardebring



Prvi posjet generala Andreottija i časnika Minnesota National Guarda Hrvatskoj, 1996.



Boris s Goranom Ivaniševićem i Slavenom Bilićem u Splitu, tri tjedna nakon Goranove pobjede u Wimbledonu 2001.



Gostovanje ansambla Lado na Svjetskoj smotri pjevačkih zborova u Mineapolisu 2002.



REPUBLIKA HRVATSKA

ODLUKOM
PREDSJEDNIKA REPUBLIKE

Dr. Franje Tuđmana

na temelju članka 98.
Ustava Republike Hrvatske
odlikovan je

Boris (Stjepan) Mikšić

**REDOM DANICE HRVATSKE
S LIKOM BLAŽA LORKOVIČA**

U Zagrebu, 28. siječnja 1996.

PREDSJEDNIK REPUBLIKE
HRVATSKE


dr. Franjo Tuđman





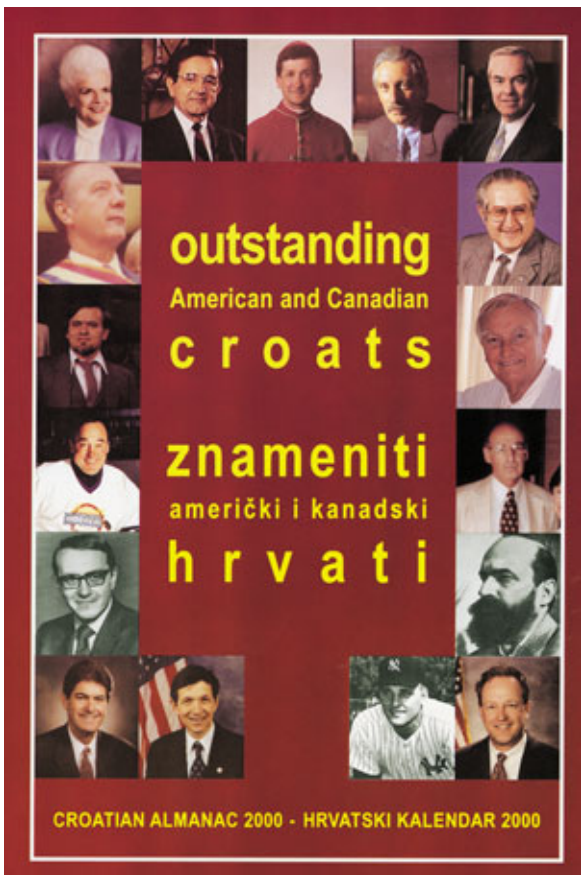
2000 Entrepreneurs of the Year

WINNER MASTER



Boris Miksic
CORTEC CORPORATION

Nagrada za poduzetnika godine međunarodne konzultantske tvrtke Ernst & Young, objavljeno u magazinu Twin Cities Business, kolovoz 2000.



B. Mikšić u publikaciji koju su objavili Hrvatska franjevačka izdanja i Hrvatski etnički institut, 2000.



Boris i predsjednik Stipe Mesić u povodu Borisove kandidature na parlamentarnim izborima 2003.



Guverner Minnesote Tim Pawlenty uručuje priznanje B. Mikšiću kao najuspješnijem poduzetniku godine u Minnesoti 2003.



Tiskovna konferencija u hotelu "Opera" u vrijeme parlamentarne kampanje 2003.

S lijeva: T. Jantol, B. Mikšić i Z. Grbačić



Teniski turnir USA Open 2003.

S lijeva: M. Ančić, I. Ljubičić, A. Vignneti-Mikšić, B. Mikšić

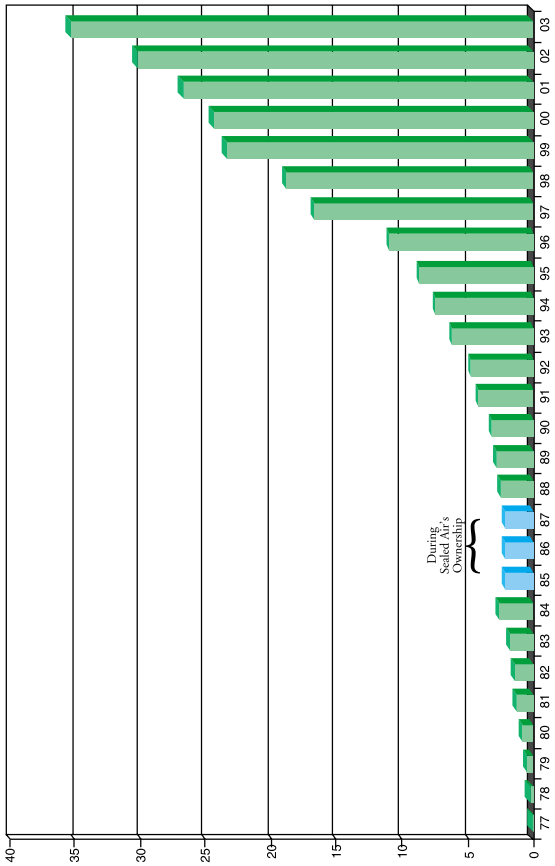
Being A World Leader In VpCI™/MCI® Technologies
Has Its Responsibilities.



Cortecova vizija i globalna strategija.

Cortec Sales

(in millions — U.S. dollars)



Cortecova prodaja od osnutka do kraja 2003. izražena u američkim dolarima.



Pierre Crevolin, Predsjednik NACE-a, međunarodnog društva za zaštitu od korozije predaje Borisu Mikšiću nagradu Frank Newman Speller Award za životno djelo na polju znanstvenog i istraživačkog rada.



B. Mikšić drži predavanje “Kako plesati sa slonovima na globalnom tržištu” za postdiplomante osječkog ekonomskog fakulteta 2004.



Bračni par Mikšić uručuje donaciju dekanu Fakulteta strojarstva i brodogradnje 2004.



Borisov jumbo plakat proglašen najboljim na parlamentarnim izborima 2003 putem elektronskog glasovanja (www.izbori.com).



Boris Mikšić s roditeljima, ocem Stjepanom te suprugom Anne i majkom Ninom.

povjerenja, ne mogu sam pred sobom opravdati vrijeme koje s takvom osobom gubim. Ali on je bio uporan, zvao je nekoliko puta, pa sam mu na kraju rekao da pristajem, ali da će ga to koštati pet tisuća dolara na dan. Odgovorio mi je da je to vrlo skupo. Rekao sam da jest, ali da moje vrijeme toliko vrijedi. Pristao je i pozvao me u London.

Došao sam u sjedište njegova poduzeća, a i to je bilo iskustvo svoje vrste. Tamo je vladala nevjerojatna vreva, ljudi su stalno dolazili i odlazili, a da biste uopće doprli do njega, najprije ste morali čekati ulazak u predvorje a zatim stajati u redu pred njegovim uredom. Kad biste napokon uspjeli, tamo biste zatekli još petoricu-šesticu jer je on istodobno vodio nekoliko razgovora, a suradnici su stalno ulazili s telefaksima i teleksima. Luda kuća. Bio sam iznenađen i zbunjen, nije mi bilo jasno što hoće od mene. Onda me ugledao i rekao: "Aha, vi ste doletjeli iz Amerike. O.K. moramo kupiti taj Vjesnik, pa vi lijepo sutra otidite sa skupinom mojih analitičara i sredite taj posao." Bilo mi je žao tih njegovih analitičara. Bio je već kraj radnog vremena no oni su istog trenutka morali prekinuti posao i krenuti u Zagreb. Jednog su

čak lovili po aerodromu u Budimpešti kako bi mu rekli da se ne vraća u London nego da sutra ide u Vjesnik. Pritom im nitko ništa nije objasnio, uopće nisu znali o čemu se radi. Išli su kupovati poduzeće za koje su tad možda prvi put čuli, poduzeće vrijedno u tom trenutku nekoliko stotina milijuna dolara, i to bez ikakve pripreme. Dakle, nije teško zamisliti kako sam se osjećao. Pomislio sam da je to posljednji put da prevaljujem toliki put zbog tog dripca.

No otišli smo u Zagreb i trudio sam se pomoći u pregovorima. Ljudi iz Vjesnika očito su bili vrlo zainteresirani za posao, ali Maxwellovim ljudima trebalo je neko vrijeme da se snađu. No moram priznati, kad su jedanput shvatili o čemu je riječ bili su izvrsni, pošteni i otvoreni, znali su što gledati. Odmah su uočili sve Vjesnikove slabosti, rekli da jedino nešto vrijedi Večernji list a ostalo nema veću komercijalnu vrijednost, i naposljetku su napravili prilično dobru analizu Vjesnika. Pokazao sam je poslije Stjepanu Tuđmanu i on se također složio, a njihove procjene poslije su potvrdile i činjenice.

I nakon toga ostao sam u vezi s Hrvatskom. Bio sam u privatnom posjetu predsjedniku

Tuđmanu, a poslije svakog razgovora dolazio sam u iskušenje da se vratim i počnem raditi za hrvatsku vladu. Ipak, zaključio sam da ću najbolje pridonijeti budem li nastavio raditi svoj posao u SAD-u, a istodobno organizirati i medijsku potporu Hrvatskoj i prikupljanje humanitarne pomoći.

U prikupljanju humanitarne pomoći aktivirala se ona skupina naših ljudi koja se povezala još krajem sedamdesetih godina, ali znatno proširena. Svi su bili spremni pomoći pa smo ostvarili upravo zapanjujuće rezultate. Predanost i entuzijizam Hrvata u Minnesoti i drugdje po Sjedinjenim Državama bili su silni. Većina tih ljudi su druga ili treća generacija i nisu mnogo znali o Hrvatskoj, ali se njihovo hrvatstvo iznenada probudilo. Utovarili smo na desetke kontejnera robe, prikupljali sanitarni materijal po bolnicama. Većinu robe držali smo prije slanja u Hrvatsku u Cortecovu skladištu. Naši ljudi redovito su obilazili bolnice i prikupljali sve što se moglo pa i odjeću, koju su glačali i popravljali. Čak su nam i neki ljudi koji doista nemaju veze s Hrvatskom pomogli, primjerice vlasnik kineskog restorana iz susjedstva tvornice dao je ček na 300 dolara.

Bilo bi nepošteno ne spomenuti imena barem nekih od tih požrtvovnih ljudi. Jedna od najpredanijih bila je Jessica Dusich, medicinska sestra koja nikad prije nije bila u Hrvatskoj. No vrlo je komunikativna i mnogo zna o sanitarnom materijalu, učinila je nevjerojatno mnogo. Na koncu je otišla i u Hrvatsku i ostala više od godinu dana kako bi izravno pružila pomoć tamo gdje je najpotrebnija.

Joe Rukavina, kojeg smo uvijek zvali Poglavnik, umirovljeni učitelj, učinio bi sve za Hrvatsku. On upravo živi za Hrvatsku. Premda je bio bolestan, iako je imao nekoliko srčanih napadaja, ništa ga nije moglo zaustaviti, stalno je radio, odgovarao na dežurne telefone u našem privremenom uredu. Ljudi su neprestano nazivali, nudili pomoć i novac. Organizirali smo nekoliko sastanaka za prikupljanje novca. Primjerice, ako je bio potreban aparat za dijalizu, nazvali bismo ljude u nekoliko drugih područja Sjedinjenih Država, organizirali paralelno nekoliko takvih skupova i za nekoliko dana prikupili potreban novac.

Koliko je to bilo dobro za domovinu, toliko je bilo dobro i za nas ovdje, jer smo se bolje upoznali i povezali. I različite hrvatske

organizacije u ovoj zemlji povezale su se i počele surađivati umjesto da se međusobno spore.

Jedan od glavnih ciljeva bio je nadvladati Srbe u medijskom ratu. Organizirali smo mnoge intervjue, nazivali novinske redakcije, radio stanice, televizijske kuće. U to je doba slika o Hrvatskoj bila prilično nepovoljna, nitko nije shvaćao što se događa, a Srbi su za bivše Jugoslavije imali nekoliko desetljeća tijekom kojih su o nama stvorili predodžbu kakva je njima odgovarala.

Osobno sam razgovarao s gospodinom Lenom Levineom, desnom rukom Rudya Perpicha, i on je predložio da organiziramo pravu medijsku kampanju i tiskovnu konferenciju o Hrvatskoj. Tako smo i učinili. Dovedi smo ljude različitih struka da govore o Hrvatskoj, prikazali smo film o žrtvama rata, govorili su židovski rabin, katolički svećenik, riječ je uzeo i Vuk Pavlović, liječnik sa čuvene klinike Mayo, govorio je Peter Popovich. Svi su govorili o hrvatskoj tragediji. Sve glavne televizijske mreže poslale su svoje ekipe, događaj je bio vrlo uspješan i mislim da nam je mnogo pomogao. Rekao bih da su nas ljudi iz Twin Citiesa tada prvi put ozbiljno shvatili kao

organiziranu skupinu. Poslije toga bio sam nekoliko puta pozivan da govorim na različitim skupovima. Na primjer o zbivanjima u Kini nakon pokolja na Trgu nebeskog mira u Pekingu — zvali su me da govorim u ime Hrvata, jer su mislili da će se u Kini dogoditi nešto slično kao u bivšoj Jugoslaviji. Pred nekoliko stotina okupljenih govorio sam o tome kakve se strašne stvari mogu dogoditi kad komunisti drže oružje u svojim rukama i upotrijebe ga protiv vlastita naroda.

Budućnost se dogodila

Od tvrtke rođene u garaži u Hugou, Cortec je postao jedna od vodećih tvrtki u svojoj grani industrije.

Prodaja raste, usavršavamo proizvode, proširujemo proizvodni program, sve je više zainteresiranih za naše licence, osvajamo i najudaljenija tržišta...

Godine 1991. uselili smo u novu zgradu koju sam osobno projektirao, u White Bear Townshipu, predgrađu St. Paula.

I dalje proizvodimo uglavnom sredstva protiv korozije, ali i neke vrste materijala za pakiranje, sredstva za čišćenje, za uklanjanje hrđe i drugo.

Prema našim licencama proizvode Herbos u Hrvatskoj, Quimilock u Španjolskoj, Rosenlew u Švedskoj, Induspel u Argentini, Decoprint u Brazilu, Kozakura u Japanu, Australian Challenge u Australiji te Grofit u Izraelu. Čeka nas sklapanje ugovora s jednom korejskom tvrtkom. Naši se proizvodi izrađuju i u Švicarskoj, Njemačkoj i Francuskoj.

U Francuskoj smo u svojoj grani na prvom mjestu, a u Sjedinjenim Državama i

Njemačkoj na drugom.

Godine 1993. naša je prodaja u odnosu na 1992. porasla 30 posto, i to u doba recesije. Najveći postotak prodaje, 64,5 %, odnosi se na Sjedinjene Države, što se može smatrati velikim uspjehom. Na drugom je mjestu Europa sa 18,6%, a u Aziji, Južnoj Americi, Kanadi, Africi, Australiji i na Srednjem istoku prodaje se nešto manje od 5% naših proizvoda. Imamo 334 distributera u Sjedinjenim Državama i 95 u inozemstvu te 35 predstavnika.

Glavno nam je tržište aditiva za proizvodne procese (vrijedno oko 2 milijarde dolara, a već sljedećeg desetljeća moglo bi biti i 5 milijardi) kao i tržište antikorozivnih premaza (3 milijarde dolara). Sadašnji i potencijalni kupci rade i u području obrade kovina, pakiranja, zaštite betona. Vojska i mornarica nisu ništa manje zanimljive. Ocjenjujem da je ukupno potencijalno tržište vrijedno oko 10 milijardi dolara.

Za različite tržišne segmente imamo zasebne strategije. Tvari za obradu metala proizvodimo tako da ne zagađuju okoliš, zato ljudi sve više proizvode na bazi nafte zamjenjuju našim sintetičkim inhibitorima korozije, tzv. VCI proizvodima. Razvili smo proizvode koji imaju

nekoliko funkcija: služe kao podmazivač, štite od korozije, lako se odstranjuju ako je to potrebno, a primjena je vrlo jednostavna. Izračunali smo da naš proizvod korisnika stoji oko 2 centa, a proizvod na bazi ulja oko 15 centa po četvornom metru.

Elektronskoj industriji ponudili smo zamjenu za klasične desikante, koja je ekonomičnija i pouzdanija, osobito za elektronske uređaje izložene zagađenju iz okoliša.

Naravno, kao i u svakoj industrijskoj grani, i u našoj se susrećemo s nekim specifičnim teškoćama. Najveća je vjerojatno vrijeme potrebno da bi se novi proizvod ispitao i registrirao. Osim toga, u području zaštite od korozije nema međunarodnih standarda. Često je potrebno podučiti i distributere i krajnje korisnike. Zatim, iako je potencijalno tržište golemo, tvrtka naše veličine jednostavno ne može platiti sve one ljude koji bi ga trebali pokriti.

Svoje distributere redovito obavještavamo o svim novostima putem *Newslettera*, a na sve upite i tehnička pitanja nastojimo odgovoriti u roku od 24 sata. Distributeri u inozemstvu o svom trošku tiskaju brošure na svom jeziku, snimaju video spotove i brinu o drugim

vidovima marketinga. Svake godine organiziramo područne sastanke prodavača, a u St. Paulu povremeno obuku za distributere.

Izvozu smo oduvijek pridavali osobitu važnost. Uz to što, naravno, omogućuje brži rast, izvoz vam pruža mogućnost da bolje upoznate probleme i potrebe različitih kupaca. On vas istodobno štiti od udara gospodarskih ciklusa u Sjedinjenim Državama, drugim riječima, od posljedica recesije. Izvoz je dobra prilika i izazov da poboljšate kvalitetu proizvoda i usluga koje nudite, a da ne spominjem koliko se bolje osjećaju vaši ljudi kad znaju da je tvrtka za koju rade poznata diljem svijeta.

Najlakše nam je, dakako, raditi sa zemljama u kojima se govori engleski, dakle s Australijom, Južnoafričkom Republikom, Kanadom i Velikom Britanijom, a lako je raditi i s Južnom Amerikom, gdje vlada određeno "proameričko" raspoloženje.

Nešto je teže, zbog razlika u kulturi, poslovati s Francuskom, Italijom, Korejom, Španjolskom, Tajvanom pa i Italijom. Najteže je, međutim, raditi s Japanom zbog trgovinskih barijera, s Njemačkom zbog kulturalnih razlika, te s istočnoeuropskim zemljama zbog stalnog

nedostatka čvrste valute. Za sve zemlje bez razlike uveli smo jednake uvjete plaćanja: neopozivi akreditiv za iznose veće od 5000 dolara, plaćanje unaprijed (doznake) za manje iznose. Samo nekim partnerima dajemo robu bez uvjeta ali i oni moraju platiti za najviše 45 dana.

Naš glavni plan za budućnost je održati stopu rasta od 30-40% godišnje. Želimo također poboljšati komunikaciju između sjedišta tvrtke i svih distributera i predstavnika. I obuku stalno poboljšavamo.

Drugi važan plan je razviti distribucijsku mrežu u Velikoj Britaniji, Australiji, Japanu i na Srednjem istoku, te povećati broj licenciranih proizvođača na Dalekom istoku. U planu je i zajedničko ulaganje u Saudijskoj Arabiji.

Doista je veliko zadovoljstvo gledati kako vaša tvrtka, koju ste izgradili ni iz čega, stalno raste, kako su ljudi ponosni na njezine uspjehe, kako u njoj vlada uzbuđenje, osjećaj da se tu zbiva nešto važno i da je doprinos svakog čovjeka nenadomjestiv.

Naravno da i financijska sigurnost mnogo znači. Ja danas mogu odvojiti i vrijeme i novac za svoje hobije — volim glazbu, skupljam umjetnine, svaki dan prije posla igram tenis, zimi sam na

skijanju, a svaki drugi vikend provodim na jahti. No mnogo važnija od svih tih sitnih zadovoljstava za mene je spoznaja da moja djeca ne moraju brinuti za svoju budućnost, da moji roditelji mogu imati mirnu starost, da se nitko od njih nikada zbog mene neće morati postidjeti.

Cortec je opet na prekretnici. Uspijemo li održati dosadašnju stopu rasta, mogli bismo postati tvrtka srednje veličine. To znači više ljudi, više proizvoda, više istraživanja, a za mene svladavanje umijeća upravljanja njome.

Poslije objavljivanja prvoga izdanja ove knjige, doživio sam veliku čast i veselje da me 4. srpnja 1995. predsjednik Tuđman imenuje počasnim generalnim konzulom Republike Hrvatske u Minnesoti, a 11. rujna iste godine je naš počasni generalni konzulat, jedini u Sjedinjenim Državama, i svečano otvoren u prostorijama koje sam za tu svrhu namjenio u novoj zgradi Corteca. Kada sam poslovno odsutan, konzulat vode dobrovoljci MaryAnn i Lou Novak.

Glavna područja djelovanja konzulata jesu kulturna i gospodarska suradnja, rad na većem pristupu američkim medijima i humanitarna djelatnost. Gospodarska suradnja zamišljena je vrlo široko, pa uz turističku promociju Hrvatske

obuhvaća i poticanje ulaganja u Hrvatsku.

U međuvremenu je organizirana i suradnja Nacionalne garde Minnesote s Hrvatskom vojskom, u kojoj će svoja iskustva u teritorijalnoj obrani prenijeti sličnim postrojbama u Hrvatskoj. Naime, našim glavnim interesom držim ne hrvatsku dominaciju u svojoj regiji, nego uspostavljanje ravnoteže sa Srbijom i Rusijom, a u tome nam najviše može pomoći Amerika kao jedina preostala vojna supersila na svijetu. Suradnja s Nacionalnom gardom Minnesote je taktičke prirode, što uključuje inženjerijske pothvate, gradnju mostova i komunikacija, logistiku, vojnu medicinu itd. Međutim, to smatramo korakom prema razvoju strateške suradnje, odnosno prema ulasku Hrvatske u NATO.

U želji da razbijemo mitove koje je bivša Jugoslavija tijekom sedamdeset godina širila o Hrvatskoj, promicat ćemo knjigu “Srpska propagandna mašinerija” koja govori o tome kako su i kojim sve sredstvima nastojali ostvariti potpun nadzor nad medijskom prezentacijom cijele regije.

Vrlo važnom smatramo i kulturnu suradnju. Kako sam već rekao, u Minnesoti dosad zapravo

nije bilo hrvatskog kulturnog centra, a mi smo ga sada osnovali. U njegovu sklopu djeluju dva kulturna društva, a imamo i školu hrvatskog jezika koju jedanput tjedno vodi Vanča Schrank. Namjera nam je organizirati i razmjenu studenata te druge programe.

Bit će potrebno uložiti mnogo truda i vremena da ostvarim sve ono što bih želio u sklopu konzulata, ali taj je rad pravi užitak.

S druge strane, u svojoj ekspanziji Cortec želi izravnu prisutnost u Europi, kako bi bio što bliže kupcima, i to ne više samo posredovanjem distributera nego i samom proizvodnjom. U Hrvatskoj su naši proizvodi postigli golem uspjeh, pa se za početak proizvodnje u domovini nisam odlučio samo iz sentimentalnih, nego i iz vrlo zdravih poslovnih razloga. Uvjeren sam, naime, da je Hrvatska iznimno pogodna za osnivanje pogona na svjetskoj razini jer za to ima kvalitetan tehnički kadar.

Tako se Cortec sprema kupiti dva poduzeća s oko 400 zaposlenih. Ta će poduzeća biti proizvodna baza za neke Cortecove proizvode, a istodobno će njihovi proizvodi, koje Cortec nema u programu, biti distribuirani putem naše distribucijske mreže koja danas obuhvaća

sedamdesetak zemalja. Pregovori su u tijeku, a meni je vrlo važno da se ta kupoprodaja obavi kako valja, s realnim kapitalom. Nedvojbeno će i uvođenje američke poslovne prakse u ta poduzeća biti još jedan nov izazov, i za njih i za mene.

Budućnost, dakle, nosi nove izazove i još mnogo učenja. Sada doista razumijem što znače riječi Winstona Churchilla da uspjeh nikada nije konačan.

—

Od 1996. do 2003. bilo je razdoblje velike ekspanzije Corteca. Tada se tvrtka gotovo utrostručila. Primijenjen je novi poslovni model. Kupljene su tri srodne tvrtke budući da je to bilo doba dobrih gospodarskih prilika u SAD-u. Osim toga, bila nam je porasla prodaja na svjetskom tržištu pa smo željeli povećati i proizvodnju. Činilo se mudrim potezom kupiti tvornice koje su komplementarne našem postojećem procesu proizvodnje.

Prvo smo 1997. kupili tvornicu plastike — preciznije, zapravo smo kupili našeg najvećeg dobavljača plastike. Poslije smo dodatno investirali u tvornicu i proširivali proizvodnju. Već onda bili smo krenuli u smjeru razvoja proizvodnje biorazgradive plastike, a tako smo

mogli dalje u vlastitim pogonima eksperimentirati s novim materijalima i procesima — bez straha da će nam konkurencija ukrasti ideje ili formule. U doglednoj budućnosti sigurno će već trećina plastike koja se upotrebljava za pakiranje biti biorazgradiva — i to zbog ekoloških razloga. A u sljedećih desetak-dvadesetak godina bit će vjerojatno i osamdeset posto takve plastike u uporabi. Nije više riječ samo o cijeni, nego doista i o svijesti koja na Zapadu sve upornije i glasnije govori da se moraju ponuditi proizvodi koji se baziraju na sirovinama što se mogu proizvesti na njivama. Do sada se gotovo sva plastika proizvodila u petrokemijskoj industriji, a zbivanja na Bliskom i Srednjem istoku govore da će nafta biti sve manje dostupna, da su izvori nesigurni i katkad nedostupni. Stoga postoji i politički pritisak na lobi petrokemije, jedan od najmoćnijih u svijetu, koji mora popuštati. E, tu smo mi sad u pravo vrijeme uskočili sa svojim proizvodima i novim rješenjima. Bili smo pioniri takvih istraživanja, sponzorirali smo i fakultete i institute koji se bave temeljnim istraživanjima, ulagali smo u nove oblike proizvodnih procesa — i sad nam se ta mudra investicija postupno

vraća. Već imamo i *image* tvrtke koja je ekološki osviještena i registrirali smo brand *ecoline*. Stekli smo prepoznatljivost na tržištu.

Drugu mogućnost vidjeli smo u razvoju novih limenki za sprejeve, tzv. *non-aerosol*, sprejeva za uporabu u kemijskoj industriji. Uklanjanjem zapaljivih plinova i sto postotnim iskorištenjem punjenja takvo pakiranje spreja može se posve reciklirati. Tim procesom Cortec osigurava korak u budućnost. Naša tehnologija razvila je sprej koji ne sadrži nikakve štetne plinove, ne onečišćuje okoliš i ne pridonosi razaranju ozonskog omotača oko Zemlje. Naš sprej sadrži samo čisti komprimirani zrak i limenka se cijela može reciklirati. Osim toga, takav sprej je jednostavan za uporabu. Sljedeći korak je bio prilično logičan: da razvijemo tehnologiju proizvodnje sprejeva na bazi vode. To je osobito primjenjivo u kozmetičkoj industriji. Zato smo kupili tvornicu u kojoj proizvodimo takve sprejeve, ali istodobno i dalje usavršavamo takve tehnologije. Zaštitili smo *brand* imenom *ecoair*.

Treća strateška akvizicija bila je kupovina tvornice za doradu papira. Naime, tržišna istraživanja pokazala su da će još neko vrijeme

postojati potreba za pakiranje u papir presvučen plastikom ili najlonom — naprosto zato što se neće moći sva ambalaža proizvoditi od biorazgradive plastike. Problem s takvom ambalažom je to što se ne može reciklirati jer nije moguće odvojiti plastiku od papira. No, tu mi nudimo rješenje u proizvodnji papirne ambalaže koja je plastificirana biorazgradivom plastikom. Budući da se u svijetu proizvodi sve više smeća, sve je i veća potreba da se to smeće može ili odmah nekako preraditi, reciklirati ili pak pustiti da se razgradi u zemlji. Vidjevši da je u tome budućnost, mi smo već sada konkurentni na tom području i u stanju smo brzo proizvoditi plastificirani papir na zahtjev naručioca.

Preuzevši te tri tvrtke ujedno smo učili kako teče proces integriranja novih pogona u matičnu firmu. Tu se pokazalo najvažnijim imati ljude na svojoj strani. No, bitno je, kako se pokazalo, odmah na početku postaviti svoje rukovodstvo na čelo tvrtke. Naime, ustanovili smo da ako ostavite rukovodstvo koje ste zatekli, ono ne može donositi važne odluke, oklijeva, promišlja predugo. Treba prošlost što prije ostaviti iza sebe, promijeniti ime tvrtke i krenuti s novom proizvodnjom. Danas su te tri tvornice

profitabilne i dio su Corteca.

Cortecove 4 tvornice pružaju klijentima i distributerima u više od sedamdeset zemalja “just-in-time” dostavu. Tim procesom štedimo energiju i novac te smanjujemo potrebu klijenata za skladištenjem Cortecovih proizvoda.

Suradnjom s partnerima kao što su Minnesota Soja istraživački i promotivni centar, University of Minnesota, Minnesota Technology Inc. i Agri-Based Research Council, Cortec je razvio, testirao i potvrdio učinkovitost svojih *ecoair* i *ecoline* proizvoda.

Naposljetku, o uspješnosti Cortec Corporation govore i brojne nagrade. Tako je 2002. godine guverner Minnesote, Jessie Ventura, dodijelio Cortecu Guvernerovu nagradu za doprinose u sprečavanju stvaranja otpada i zagađivanja. Rezultat je to unapređenja tehnologije u prevenciji onečišćenja a u novom procesu proizvodnje. No taj je proces ujedno za cilj imao i povećanje proizvodnje i značajnu uštedu na radnoj snazi. Valja ponovno istaknuti kako je Cortec jedna od prvih kompanija u Minnesoti koje je još 1998. godine dobila ISO 14001 certifikat.

Potom, 2003. godine dobili smo nagradu za međunarodnu trgovinu i izvoz koju dodjeljuje

guverner savezne države Minnesota Tim Pawlenty. Ta nagrada dodjeljuje se za iznimne uspjehe na međunarodnom tržištu, a ujedno je i priznanje Cortecu za brojne patente i stručne radove objavljene u Europi, Kanadi, Kini, Japanu i Australiji. Zaposlenici u odjelu prodaje i tehničkoj službi govore tečno pet jezika i često putuju svijetom. Web stranice Corteca pristupačne su u 36 zemalja, na više od 20 jezika. Cortec ima predstavništva i distribuciju u više od sedamdeset zemalja. Cortec izvozi približno 40% svoje ukupne prodaje i još uvijek uspijeva održati godišnji porast od 20%.

Cortec je vodeća tvrtka za proizvodnju ekološke ambalaže, te razvoj, proizvodnju, distribuciju i obradu vode. Tvrtka proizvodi više od petsto proizvoda u pet tvornica u Minnesoti i Wisconsinu, sa skladištima i *joint-venture* tvrtkom u jugoistočnoj Europi i proizvođačima s Cortecovom licencom u petnaest zemalja. Oglašavajući svoje ekološke proizvode na svjetskoj razini, Cortec nudi multinacionalnim tvrtkama globalno, integrirano rješenje za uporabu ekološki prihvatljivih tehnologija papira, premaza, kemikalija, plastike i aditiva.

Novi izazovi

Sav moj politički angažman zahvaljujem Rudyu Perpichu. Kada je izbio rat u Hrvatskoj, shvatio sam koliko je on i drukčiji političar i veliki čovjek. Njegov altruizam i golema volja da pomogne zemlji svojih roditelja, jezik koje čak nije znao, ostavili su na mene dubok i neizbrisiv utjecaj.

Pa i ova knjiga bila je zapravo njegova ideja. Nagovorio me da napišem knjigu o svome poslovnom uspjehu, jednostavnim i pristupačnim načinom i jezikom, zato da našim ljudima približim funkcioniranje velikog svjetskoga gospodarstva i tržišnih odnosa. Prvo izdanje knjige 1994. objavila je "Mladost" u nakladi od pet tisuća primjeraka i bila je zapažena i rasprodana. Potom je Rudi rekao da bi trebalo prirediti i englesko izdanje knjige, te je 1996. to i učinjeno. Prije nego što je umro, Rudy mi je rekao da bih se, kada za to dođe pravo vrijeme, trebao kandidirati za predsjednika Hrvatske. U to vrijeme ja to nisam ozbiljno shvaćao niti tome pridavao težinu jer, naposljetku, nisam bio za to ni spreman.

Nosio sam otada tu ideju i čini se kao da je sazrijevala u meni. Pa, zapravo, mogu reći da sam je uzeo ozbiljno razmatrati kad se Arnold Schwarzenegger kandidirao za guvernera Kalifornije. Shvatio sam da i ja želim neki zaokret u karijeri, da me ne zanima novac i moć, nego da stečeno iskustvo upotrijebim za javno dobro. A budući da sam Hrvat, rođen i odrastao ovdje, najlogičnije je bilo da se politički angažiram u svojoj domovini. Za razliku od mnogih američkih Hrvata, ja nikada nisam napustio Hrvatsku, nego sam samo otišao na neko vrijeme postići nešto što sam želio u životu.

Naposljetku, moja djela i rezultati govore sami za sebe. Ostvario sam poslovnu karijeru na svjetskoj razini i stoga mogu zatvoriti to poglavlje života. Međunarodna udruga NACE godine 2004. u New Orleansu dodijelila mi je nagradu za životno djelo na polju korozije, kao stručnjaku za razvoj i primjenu organskih inhibitora korozije. Godine 2000. dobio sam od internacionalne konzultantske tvrtke Ernst & Young nagradu Master Entrepreneur Of The Year za najboljeg poduzetnika godine koja je prepoznatljiva u poslovnim krugovima kao najviše priznanje u menadžmentu.

—

Kandidatura za Hrvatski sabor je bila svojevrsna generalna proba za predsjedničke izbore. Prilično kasno sam odlučio krenuti u to, shvaćajući da k tome, kao neovisni kandidat, nemam velike šanse, ali me svejedno zanimalo kako će to proći. Stoga sam se i kandidirao u dvije izborne jedinice koje su vrlo različite. Sedma, Karlovačka, je ruralna, pretežito poljodjelska, s više seoskog stanovništva nego gradskog, a proteže se sve do mora pa je tako u njoj sadržano i više naših mentaliteta i gospodarskih modela. Za razliku od toga, prva, Zagrebačka izborna jedinica je posve urbana, to je velegradska sredina. Na tako različitim izbornim jedinicama ujedno sam mogao, na neki način, testirati svoje zamisli i program. Nismo bili razočarani što nismo bili izabrani — pa naposljetku, nije bio izabran nijedan neovisni kandidat. Štoviše, mogu reći da je to bio naš uspjeh — s obzirom na okolnosti: kratko vrijeme i nepoznatost. No, razmjerno dobar rezultat me ipak obvezuje da nastavim svoj politički angažman.

Doista, mogu reći da su mnogi ljudi prepoznali i dobar program i iskrene namjere.

Primjerice, ja sam se javno unaprijed odrekao saborske plaće i mirovine jer mi ne treba taj novac. Naša kampanja je bila pozitivna — mi smo okrenuti budućnosti, a ne prošlosti. Čini mi se da upravo mladi ljudi to mogu postići: zaboraviti što je i kako je bilo i sve snage dati na sutrašnjicu. Osim toga, takav koncept sigurno zanima i poduzetnike, u bilo kojem obliku i razmjeru, koji funkcioniraju na tržištu. Ukratko, naš se izborni program zasniva na izgradnji stabilnog i svjetski konkurentnoga gospodarstva. Naše je geslo: “Kad gospodarstvo diše, država cvjeta.” To znači da valja povećati ali i mijenjati funkcioniranje cjelokupnog državnog sustava. Naglasak je na razvoju malih i srednjih poduzeća ali takvih koja će imati proizvode za svjetsko tržište. Tako će se ujedno povećati broj radnih mjesta i unapređivati tehnološka baza poslovanja. Valja se orijentirati na izvoz, ali značajno je pri tom kako plasirati proizvode, kako postići što bolju poziciju na svjetskom tržištu. Dakako, važno je ljudima povećati životni standard, motivirati ih, dati im razne mogućnosti da ostvare svoje ambicije. Osim toga, važno je imati dobro zakonodavstvo u pogledu radničkih prava, spriječiti

korupciju i daljnju rasprodaju onoga što je vrijedno. Mnogo više trebalo bi ulagati u obrazovanje i mlade, u visokoškolske ustanove i stručnjake te njihovo usavršavanje. Isto tako, zaštita okoliša neizmjereno je važna tema u našem programu. Moramo znati što ostavljamo mladima u naslijeđe. U budućnosti će moći opstati samo čiste i ekološki osviještene industrije.

—

Kandidatura za predsjednika je ipak nešto drugo. To je vrlo složena stvar, ali je veliki izazov. No, u svakom slučaju kandidaturom za predsjednika više nema uzmicanja od političke karijere. Naime, politika postaje moje trajno životno opredjeljenje. Ustrajno i sustavno. Mislim da sam uvijek imao vizionarske sposobnosti, da sam mogao vidjeti malčice onkraj horizonta. Dakako, treba pri tom mnogo znati, promatrati, prikupljati podatke, analizirati — ali često se u nekim odlukama mora umjeti poslušati i vlastitu intuiciju. Mene u funkciji predsjednika zanima samo i isključivo interes hrvatskog naroda, a ne neki stranački ili pojedinačni interesi. Mislim da predsjednik može mnogo postići, bez obzira na

ograničenja. Može, primjerice, biti pokretač mnogih društvenih procesa.

Moja bi se pozicija u terminima klasične političke teorije mogla odrediti kao desni centar. I to klasični, konzervativni centar, ali ne odveć konzervativan jer velik je dio mog programa posvećen upravo mladima, njihovim potrebama, boljitku i budućnosti u vlastitoj domovini. Držim da je velika hrvatska tragedija odljev mozгова i to svakako treba spriječiti tako da se mladima stvore povoljni uvjeti za ostanak. Na žalost, sada su mladi ljudi apolitični — a doista i nemaju za koga glasati jer su sva lica i modeli istrošeni. I tu je, smatram, moja šansa: ja sam netko novi na političkoj sceni, drugačiji, moj program je drugačiji. Hrvatskoj treba promjena.

Zbog moje političke angažiranosti, reorganizirao sam svoje poslovne obveze. Sustavno i kontinuirano se radi na izobrazbi rukovodećih ljudi koji će moći samostalno i odgovorno voditi poslove. Najviše se u tome angažirala moja supruga Anne koje će preuzeti velik dio mojih obveza. Obitelj mi je, kao i prije u poslu, i podrška i pomoć. U početku su možda bili i

skeptični jer nisu shvatili da sam ozbiljno odlučio posvetiti se politici, da to nije neki moj trenutačni hir. No, kad su uvidjeli koliko sam čvrsto i duboko odlučio to raditi, te da je to za mene dobro, stekao sam njihovo razumijevanje. Stoga će moja obitelj raditi zajedno sa mnom. Na kraju želio bih ponoviti izvrstan citat predsjednika Kennedyja “Ne pitaj koliko tvoja zemlja može učiniti za tebe, nego koliko ti možeš učiniti za nju.”

Američki san dečka s Trešnjevke nije samo biografija jednog uistinu uspješnog poslovnog čovjeka, je i svojevrstan priručnik koji pojašnjava fenomen američkog poduzetništva, ustrojstvo malih, srednjih i velikih firmi i ocrtava uvjete u kojima kemijska formula “krv + znoj + suze” uistinu rezultira pravim pravcatim uspjehom... Upravo ta razina Mikšićeva pripovijedanja na kojoj savjetuje i podučava one koji kane postati i opstati kao poduzetnici najzanimljiviji je fon čitanja *Američkog sna*...

Nedjeljna Dalmacija, rujan 1994.

Svoje dragocjeno poduzetničko iskustvo Boris Mikšić, uspješan poslovni čovjek čija tvrtka “Cortec Corporation” sa sjedištem u St. Paulu, u američkoj državi Minnesoti, ima ime i ugled u svojoj branši, sazeo je u knjizi, a da je pritom u prvom redu imao na umu pomoć domovini, ne samo savjetom, svjedoči i činjenica da je sav prihod od prodaje namijenjen djeci koja su u domovinskom ratu ostala bez roditelja.

Večernji list, rujan 1994.

Poslovna biografija Borisa Mikšića, knjiga koja se po mnogočemu razlikuje od postojećih na hrvatskom tržištu, prati životni put mladog trešnjevačkog mladića koji s 37 dolara u džepu i puno zebnje u srcu kreće u New York, ususret sanjanoj budućnosti u kojoj će ubrzo krenuti putem samostalnog poduzetnika i postići izniman uspjeh. Knjiga je i svojevrstan priručnik koji pojašnjava fenomen američkog poduzetništva s poučcima onima koji se tek kane otisnuti u vode slobodnog tržišta.

Vjesnik, rujan 1994.

Boris Mikšić, iako je, kako sam kaže, inženjer a ne pisac, odlučio je napisati svoju poslovnu biografiju kako bi svojim primjerom, praktičnom pričom, pomogao ljudima u našoj privredi, pokazati da se mozgom može puno s vrlo malim ulaganjima. Najvažniji su odlučnost, raščlamba suparnika i tržište (a tržište danas znači čitav svijet). Ostalo su “krv, znoj i suze.” I doista, primjer jednostavnosti čovjeka koji je upotrijebio svoje znanje i ostvario san naći ćete u knjizi “Američki san dečka s Trešnjevke,” pisanoj jednostavno, razumljivo i vrlo stvarno.

Matica, rujan 1994.

Svojim velikim uspjehom Boris Mikšić je dokazao da su mnoge predrasude, poput one kako su doseljenici samo puka radna snaga, koju sam doživio u svojim mladim danima, potpuno pogrešne.

Boris je uspio zahvaljujući svojem daru, pameti i odlučnosti. Divim mu se zbog njegova poslovnog uspjeha, no moje duboko poštovanje stekao je ponajprije zato što pomaže Hrvatskoj.

Ima ljudi koji kad uspiju zaborave na druge. Drugi pak ne žele ništa učiniti da se svijet promijeni. Misle: “Ja sam se namučio, pa zašto bi drugima bilo lakše?” Boris se odlučio za pomoć ljudima. Radi na tome da se stvore uvjeti u kojima poduzetnici mogu uspjeti a da pritom ne moraju iseliti u drugu zemlju ostavljajući obitelj i prijatelje. Posvetio je mnogo vremena, novca i snage kako bi svojoj domovini Hrvatskoj pomogao da shvati i prihvati zapadnjački način poslovanja. Prije dvadeset godina, kada je došao u Sjedinjene Države, Boris Mikšić je sa sobom donio energiju, inteligenciju, odlučnost. Ali i jedan san. On je bio dar Hrvatske Americi.

Kad Boris danas posjećuje Hrvatsku, on sa sobom nosi onu istu snagu, inteligenciju i odlučnost, ali i umijeće uspješnog poduzetnika. Danas, on je dar Amerike Hrvatskoj. Mogućnost da se uspjeh postigne zahvaljujući nadarenosti, bez obzira na rasu, religiju, spol ili nacionalnost — to je bio američki san. Postao je san cijeloga svijeta. Boris ga je ostvario u Americi, a sada ljudima u svojoj zemlji nastoji pomoći da i sami shvate kako se snovi mogu ostvariti.

Boris je u Sjedinjenim Državama otvorio nova radna mjesta, a u Hrvatskoj nastoji pomoći poduzetnicima. On je katalizator koji pokreće lančanu reakciju što će ljudima, donedavno bez ikakve nade, donijeti napredak.

Boris, moje poštovanje i divljenje.

— Guverner Rudy Perpich, 1994.

Ponosam sam da je moj sunarodnjak Boris Mikšić kada je već napustio svoju domovinu, odvažnošću, ustrajnošću, i velikom marljivošću postigao na poslovnom i profesionalnom području pravi i veliki uspjeh. Posebno me raduje da je uvijek zadržao pravi ljudski i rodoljubni odnos i prema svojim roditeljima, kojima posvećuje svoju autobiografiju i prema svojoj domovini Hrvatskoj, koju svesrdno pomaže od početka njezine borbe za samostalnost do danas i to kako na humanitarnom i promotivnom tako i na poslovnom pa i na državnom planu. Imenovanje g. Mikšića počasnim konzulom Hrvatske u Minnesoti je logična potvrda i priznanje časnom i uspješnom američkom građaninu hrvatskih korijena i osjećanja.

Dear Boris, God bless you!

— Smiljan Šimac

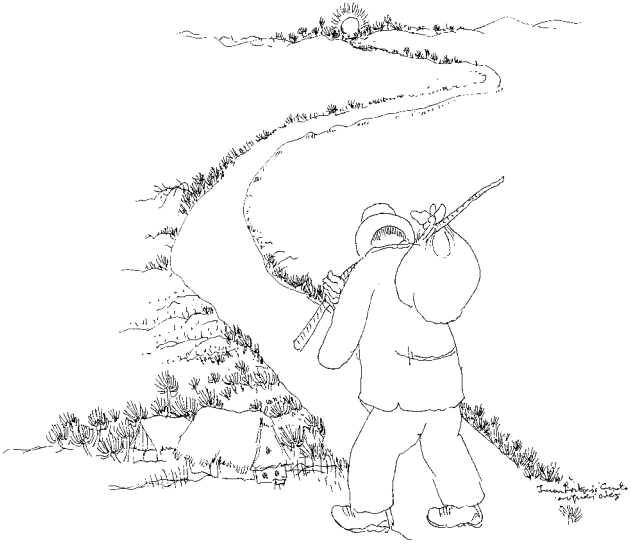
Veleposlanik Republike Hrvatske u Francuskoj, 1994.

Obrazovan je, bogat i sretan. U sretnom je braku sa suprugom Annom, Amerikankom talijanskog podrijetla, ima dvoje djece, Paula i Evonnu iz prvog braka, 12 automobila, dvije jahte, iznimno uspješnu tvrtku Cortec Corporation... Bilo bi vjerojatno teško pronaći još jednog takvog Hrvata koji bi odlučio zamijeniti uživanje u plodovima dugogodišnjeg rada sa sjedenjem u uglavnom polupraznoj dvorani Sabora. "Moj je jedini interes napredak Hrvatske. Imam dovoljno novca i unaprijed sam se odrekao primanja koja bih imao kao zastupnik. Uđem li u Sabor, svi saborski prihodi ići će djeci poginulih branitelja. Hrvatskoj mogu ponuditi znanje, tehnologiju, iskustvo i novo lice."

Story, studeni 2003.

Udružene NACE International dodijelilo je 2004. godine Borisu Mikšiću prestižnu nagradu za životno djelo na polju korozije, kao stručnjaku u razvoju i primjeni organskih inhibitora korozije. To je prvi put da je tu nagradu dobio Europljanin, a isto tako je prvi put da ju je dobio netko bez doktorata na tom polju. Kao utemeljitelj Cortec Corporationa, Mikšić osmišljava i razvija principe primjene organskih inhibitora korozije u polimerima kao što su premazi, guma, sredstva za brtvljenje, ljepila. Cortec se razvio u najveću svjetsku kemijsku kompaniju koja se bavi inovativnim razvojem sintetskih organskih kemikalija za sprečavanje korozije u različitim industrijama. Mikšić je vlasnik 31 patenta u SAD-u i svijetu.

Chronicles, ožujak 2004.



Autor crteža Ivan Lacković Croata.

S Borisom u svijet

***B**orisu Mikšiću, biznismenu Hrvata,
Otvorimo sva saborska vrata!
Rođenog nam pravog Karlovčana,
Izaberimo glasom svih građana,
Spasimo se od gorućih rana!*

***M**oćni Mikšić ne traži znamenja
I uvodi standarde poštenja!
Kroči stazu promidžbom istine,
Što je novost na tlu domovine
I zato ga vrijedi podržati,
Čud dobrote to smo mi Hrvati!*

Stihovi koje je Borisu Mikšiću posvetio
Stjepan Sabljarić, hrvatski pjesnik iz Karlovca

Sadržaj

Strpljenje i okolišanje.....	7
Vožnja <i>ferrarijem</i>	10
Brzo napredovanje.....	25
Počeci Corteca	41
Ritam novca.....	66
Skandal u Cortecu.....	88
Uspjeh nije slučajan	94
Prvi susret s politikom.....	124
Budućnost se dogodila	135
Novi izazovi.....	149
Izbor iz kritika uz prvo izdanje.....	157
Potpora Rudya Perpicha.....	158
Zahvala Smiljana Šimca.....	159
Novi odjeci.....	161
S Borisom u svijet	163

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i sveučilišna biblioteka, Zagreb

UDK 65.012.4-05 Mikšić, B.

ŠĆURIĆ Ljiljana

Boris Mikšić : američki san dečka s
Trešnjevke / Ljiljana Šćurić i Jadranka Pintarić. - 3.
dopunjeno izd. - Zagreb : Naklada Jesenski i Turk, 2004

ISBN 953-222-167-0

1. Pintarić, Jadranka

I. Mikšić, Boris, inženjer strojarstva --
Život i djelo

440715121

Knjiga tiskana vlastitim sredstvima
Otisnuto na recikliranom papiru

Oblikovanje ovitka
SVE 5, Zagreb

Fotografije na ovitku
Boris Krstinić, Applaudo grupa, Zagreb

Grafička priprema
SAND d.o.o., Zagreb

Tisak
MIS Lončarić d.o.o.
Donja Stubica

