

TRANZICIJA U ŽELJEZARI SISAK

Review - Prikaz

Agresija na Hrvatsku i raspad bivšeg tržišta donosi niz dramatičnih, neplaniranih promjena u Željezari Sisak. Preokret u poslovanju pokušava se ostvariti izradom niza Programa restrukturiranja, angažiranjem inozemnih konzultanata i strateških partnera. Nažalost, zbog odustajanja od utvrđene strategije propada sanacija i Željezara Sisak završava u stečaju. Privatizacijom se u prvom pokušaju ne uspijeva, te je pred Željezarom Sisak presudna odluka o izboru novog strateškog partnera/vlasnika.

Ključne riječi: *Željezara Sisak, tranzicija, stečaj, strateški partner/vlasnik*

Transition in Steel Works Sisak. Transition coupled with aggression towards Croatia, as well as the collapse of the former market have brought a series of dramatical and unplanned changes to Željezara Sisak. The much needed business transformation is being achieved unsuccessfully by developing a series of Programs, hiring international management consultants as well as strategic business partners. However, due to the failure of previously set strategy the possible company recovery also fails, and Željezara Sisak ends up bankrupt. Because the first attempt at privatization was not successful, Željezara Sisak is now faced with a difficult decision regarding the choice of its new strategic partner/owner.

Key words: *Steel Works Sisak, transition, bankrupt, strategic partner/owner*

UVOD

Željezara Sisak, osnovana 1938. godine, bila je tradicionalni proizvođač svih vrsta čeličnih cijevi u regiji s proizvodnjom od 350.000 t vlastitog čelika (Koksara, Visoke peći), 300.000 t cijevi i oko 14.000 zaposlenih.

Kompanija ima danas tri glavne proizvodne linije:

- toplo valjane bešavne cijevi u količini od cca 80.000 t/god. (tehnički kapacitet 104.000 t/god.) u dimenzijama od 114 do 377 mm vanjskog promjera, na dvije valjačke pruge - srednja i teška, s vlastitom elektročeličanom (65.000 t/god.) i odjelom za obradu cijevi za naftu - API
- toplo valjane uzdužno zavarene cijevi od 3/8" - 4", s tri hladno valjane zavarivačke linije i liniju za toplo pocinčavanje, ukupnog realnog kapaciteta 80.000 t/god. (tehnički kapacitet 191.500 t/god.)
- hladno valjane i hladno vučene precizne cijevi od 8 do 127 mm vanjskog promjera i 0,8-10 mm debljine stjenke, te realnog kapaciteta od 6.000 t/god., s velikim mogućnostima povećanja do 27.000 t/god. - tehničkog kapaciteta.

TRANZICIJA, AGRESIJA, RASPAD TRŽIŠTA

Raspadom tržišta bivše Jugoslavije i agresijom na Hrvatsku, u razdoblju od 1991. do 1995. godine, dogodilo se nekoliko krupnih, dramatičnih promjena:

M. Malina, Željezara Sisak, Sisak, Hrvatska

- smanjeno je dotadašnje "domaće" tržište, smanjena potrošnja u Hrvatskoj i privremeno onemogućen plasman na tržišta bivše Jugoslavije,
- ratna djelovanja odsjekla su ležišta željezne rude u Bosni i dovela do naglog odljeva radne snage - skoro 5.000 ljudi, a artiljerijski napadi na proizvodne linije Željezare Sisak značajno su utjecali na smanjenje proizvodnje,
- Željezara Sisak "preko noći" prestaje biti "INTEGRALNA" Željezara: obustavljanjem proizvodnje koksa, bijelog sirovog željeza na Visokim pećima i sirovog čelika u Siemens-Martinovim pećima uz obustavljanje proizvodnje trake i bešavnih cijevi na lakoj pruži,
- Željezara Sisak postaje konceptualno "MINI" Željezara s linijom proizvodnje elektročelika i bešavnih cijevi, uz nabavku coilsa - trake iz inozemstva i ukupno znatno smanjenom proizvodnjom. U 1995. godini proizvedeno je 74.000 t/godišnje:

- sirovi čelik	21.950 t
- toplo valjane bešavne cijevi	15.000 t
- šavne cijevi	56.000 t
- hladno prerađene cijevi	2.450 t

od čega Hrvatska apsorbira svega 22.000 t/god. odnosno 30%, a ostatak od 70% se izvozi,

- iako je promijenjen koncept kompanije, vlastita proizvodnja čelika nije, u međuvremenu, ničim nadomještena,
- ukupno zaposlenih je oko 4.900,

- privatizacijom je odvojeno 17 poduzeća s 1.127 radnika, a 5 poduzeća s okupiranog područja predano je na upravljanje Fondu za privatizaciju,
- stvoren je tekući dug bankama od 150 mln. DM, te gubitak u poslovanju od 30-tak mln USD.

Još tijekom obrambenog rata, u Programu obnove i razvoja crne metalurgije (1992. godine), u Programu pretvorbe i restrukturiranja crne metalurgije (1993. godine), te Programu restrukturiranja Željezare Sisak (1994. godine) izrađen je prijedlog modernizacije Čeličane u Sisku s modernom UHP - elektropeći, ugradnjom lonac peći za metalurgiju lonca, te predviđena rekonstrukcija postojećeg konti lijeva na okruglice, obuhvaćajući i dimenzionalno proširenje do Ø 410 mm, budući je obustavljeno klasično lijevanje u ingote. Planirana je i nova linija za bešavne cijevi.

Kako se ništa, nakon svih Programa, nije poduzimalo, realizirana je tehnička pomoć UNIDa za stručnu procjenu stanja i perspektive Željezare Sisak d.d. (1995. godine) [1].

Izvještaj potencira različite mogućnosti povećanja kapaciteta vlastite proizvodnje čelika s ugradnjom "second hand" opreme za metalurgiju lonca, kako bi se cijena vlastitog čelika učinila konkurentnijom, a investicije što manjim.

Osnovni se zaključak njihovog izvještaja može sažeti u slijedećem:

- da bi obustavljanje proizvodnje u Željezari Sisak bio poklon za europske proizvođače cijevi, odnosno da uz pravi program restrukturiranja Željezara Sisak ima šanse opstati na tržištu,
- da se mora brzo uspostaviti jedna agresivna marketing strategija prodaje za oporavak domaće, a posebno izvozne prodaje,
- te da se Željezara Sisak mora žurno, kao i sve ostale metalurške kompanije na Zapadu, te u Istočnoj i Srednjoj Europi, podvrgnuti procesu temeljitog restrukturiranja, uz pomoć financijskih institucija i/ili strateškog partnera, čime bi se osigurala dugoročna konkurentnost [1].

Kasnije sugestije J.P.Calmesa [2] i angažiranog ekspertnog tima (1996. godine) bile su vrlo slične. Investicije su predviđene samo za najnužnije zahvate u prvim fazama projekta restrukturiranja kako bi se troškovi učinili što nižim, da bi se sav kreditni, odnosno financijski potencijal usmjerio na brzo podizanje proizvodnje (2 do 3 puta) odnosno osigurao i ustalio plasman gotovih proizvoda Željezare Sisak [2].

PROCES VLADINE SANACIJE 1996.-2001.GODINE

Angažiranjem stranog konzultanta s timom eksperata, pokušalo se 1996. godine zaustaviti brzi pad proizvodnje i bitno pogoršanje svih poslovnih rezultata, tablica 1.

Tablica 1. Pokazatelji poslovanja Željezare Sisak (osnovna proizvodnja)
Table 1. Business data of Steel Works Sisak (core business)

god.	89.	90.	91.	92.	93.	94.	95.	96.	97.	98.	99.	2000.	2001.	09/02
ukupni prihod	s Koks. 688	s Koks. 309	s Koks. 189	74.6	54.9	55.1	42.7	38.6	34.4	57.4	37.0	26.4	30.6	16.2
trošak. osnov. proizvodnje	678.9	381	213	52.7	63.9	78.8	68.2	77.6	44.7	77.0	59.0	52.0	45.0	23.6
proizvodnja (t/god.)	360000	300000	178000	109202	100514	88162	56248	49478	70329	112901	77164	55600	62451	32582
rezultat (s amortiz.)	9.1	-72	-24	21.9	-9.0	-23.7	-25.5	-39.0	-10.3	-19.6	-22.0	-25.6	-14.4	bez amort. -7.4
broj zaposlenih	* 5039	* 5364	* 5129	4634	4304	4073	3569	3107	1356	2003	2066	2068	2014	1700
trošak zaposlenih	29.2	42.6	28.1	11.4	11.1	13.2	18.7	17.6	7.6	14.1	14.0	12.2	11.7	7.6
udio tr. zaposl. u prihodu (%)	4.2	13.8	14.8	9.2	8.1	16.9	27.2	24.6	17.7	18.0	28.9	38.7	36.6	47
t/zaposlenom			34.7	23.3	23.3	21.6	15.8	15.9	51.8	56.3	37.3	26.9	31.0	19.1
proračunska sredstva							3.4	20.5	24.1	12.8	8.6	3.4	1.5	
krediti	*	*	*	*	*	70 DAB	-	-	-	-	5 HBOR	2.8 HFP	3.8 HFP	7.5
plan/program	Program obnove i razvoja, restrukturiranja, ...						Zakon o sanaciji ...							privatiz.
+ III.-XII. 97. -VCS d.o.o., bez Remont Caprag, G&A, ++ bez Remonta Caprag (2.612 ukupno) * bez održavanja, Servisa, G&A														
												plan izolacije	stečaj	

Nakon temeljitog provjeravanja svih segmenata poslovanja Željezare Sisak (u daljnjem tekstu ŽS), jednoglasan zaključak eksperata je bio [2]:

- ŽS je lijepo i atraktivno postrojenje,
- usprkos ratu dobro je održavano,
- glavne proizvodne linije su sposobne - s malim unapređenjima, pružiti kvalitetnu proizvodnju i usluge koje privlače izvozno tržište,
- postoji potencijal za industrijsku aktivnost.

Potencijal nije iskorišten:

- tijekom rata izgubljeno je tržište,
- aktivnosti su paralizirane nedostatkom obrtnog kapitala,
- veliki broj radnika je u postrojbama Hrvatske vojske.

Potencijal se može iskoristiti uz uvjet:

- reorganiziranja u poslovne centre prema tipu proizvoda s tim da se takvi poslovni centri moraju organizirati sa svim uobičajenim funkcijama, uključujući prodaju, održavanje, logistiku, obračun, nabavu i fakturiranje te da se moraju osloboditi dugova i viška ljudi,
- upravljanjem gotovinom, kontrolom troškova i apsolutnim zadovoljavnjem kupaca (kvalitet, rokovi, i sl.),
- osiguranjem obrtnog kapitala,
- brzog pristupa tržištu ali s maksimalnim kapacitetima,
- da poslovni centri koriste usluge Servisnog centra i administrativnih odjela, ukoliko su cijene tih usluga konkurentne prema tržišnim kriterijima.

Nakon takvog izvještaja pristupilo se, u suradnji s inozemnim konsultantom, detaljnijoj razradi i organizaciji novog poduzeća - Valjaonica cijevi Sisak - VCS, definiran je "modus operandi", tj. način pokretanja proizvodnje po poslovnim centrima u fazama - strogo inzistirajući na usklađenom i uvjetovanom povećanju broja radnika i proizvedenih tona (FAZA 1 - s 1.057 radnika i s prodajom od 124.000 t, te FAZA 2 - s 1.484 radnika (bez servisa i administracije) i planiranom prodajom od 183.000 t/god.), tablica 2. Predviđen broj zaposlenih u Servisu i Administraciji bio je oko 250 ljudi.

Tablica 2. **Plan rasta proizvodnje VCS**
Table 2. **The plan of VCS production expanding**

Poslovni centri	FAZA 1.		FAZA 2.	
	broj zapos.	proizvodnja/prodaja [t/god.]	broj zapos.	proizvodnja/prodaja [t/god.]
Bešavni centar	245	61.000	307	61.000
Čeličana	434	60.000	608	87.000
VBC	285	56.400	386	84.250
Šavni centar	93	6.000	183	12.000
Hladna prerada	1.057	123.400	1.484	183.250

Razrađene su detaljne simulacije i proračuni troškova, prihoda, cijena koštanja, te računa dobiti s nizom preporuka, odnosno mjera koje treba poduzimati u svakom po-

slovnom centru. Jasno je bilo da se rezultat projicira tek u Fazi 2 s povećanom proizvodnjom [3].

Ključna točka sanacije bila je, međutim, sklapanje ekskluzivnog Ugovora o poslovnoj suradnji, odnosno izvoznjoj prodaji sa strateškim partnerom, koji je morao osigurati prodaju planiranih količina i osigurati financiranje nabave ključnih sirovina (čelika, trake, odnosno coilsa, te bešavnih cijevi za hladnu preradu).

Planirano je osnivanje zajedničke Joint venture kompanije za obavljanje navedenog posla.

Nažalost, pritisak većine zaposlenih koji su ostali izvan VCS (posebno administracije), strah za gubitkom upravljačke pozicije kod dijela managementa posebno zbog dolaska inozemnih partnera, te konačno i promjena dotadašnjeg ministra gospodarstva koji je programu dao podršku, dovode do odustajanja od ovakvog osnovnog koncepta preustroja nakon samo dva mjeseca od formiranja VCS (5. mjesec 1997. godine).

Naime, u tom vremenskom razdoblju događa se slijedeće:

- mijenja se management ŽS i angažira nova uprava (nažalost iz druge djelatnosti: INA - Zagreb),
- otpisuju se sve obveze ŽS na račun Državne agencije za sanaciju banaka,
- otkazuju se konzultantske usluge inozemnog konzultanta,
- otkazuje se ugovor sa strateškim partnerom i prevodi se u agentski ugovor o prodaji za pojedine zemlje (Italije, SAD) s težom da ŽS može sama osigurati plasman na razini pune zaposlenosti,
- ukidaju se poslovni centri i uvodi stroga centralizacija poslovanja,
- gasi se novoformirano poduzeće VCS i spaja sa ŽS, uključujući ponovno prijem svih zaposlenih čime se iznovice spaja u proces restrukturiranja i socijalni program,
- Vlada kroz Zakon o sanaciji osigurava iz proračuna Republike Hrvatske cca 75 mln. USD obrtnog kapitala.

Međutim, to ne vodi do većih pomaka u poslovanju, osim redovitih isplata plaća, tablica 1.

Shvativši da na toj osnovi nema pomaka, odnosno stvarnog izlaza ŽS iz začaranog kruga niske proizvodnje, visokih troškova i stalnih gubitaka, izlaz se ponovo traži u Projektu modernizacije Čeličane.

Aktualizira se koncept nove visokoučinske UHP - elektropeći od 50 t, s izgradnjom lonac peći i rekonstrukcijom konti lijeva na okrugle presjeke, a sve s ciljem proizvodnje jeftinijeg čelika. Inzistira se na idealnom rješenju (nova oprema, nova lokacija s novom halom), što rezultira potrebom za vrlo visokim ulaganjima od 48 mln. USD. Mogućnost povrata tih sredstava osigurala bi se samo uz uvjet punog angažiranja prihoda sva tri poslovna centra, dakle cijele Željezare.

Vlada Republike Hrvatske prihvaća Projekt Čeličane tek na zadnjoj sjednici prije izbora 1999. godine. Postavlja se pitanje, zašto se čekalo tako dugo, ako se stvarno vjerovalo u Projekt?

Potrebno je ovdje razjasniti često ponavljaju dezinformaciju. Naime, u javnosti je prisutna teza da je u projektu Čeličane, strateški partner bio korejski "SAMSUNG". To je potpuno netočno, budući u taj projekt nije htio nitko ulagati osim same Željezare uz državna jamstva. "Samsung" je naprosto, na natječaju dobio posao za isporuku opreme i osiguranje kredita za njezin plasman - i ništa više !!! Nikakva strana ulaganja nisu bila predviđena u tom poslu.

U isto vrijeme počinje ponovno zaduživanje Željezare Sisak, ovaj puta u inozemstvu (5 mln. USD) za obrtne svrhe. Zbog izdane državne garancije, naplata stiže Vladi Republike Hrvatske početkom 2000. godine.

Zbog bitno smanjenog financiranja iz državnog proračuna i ponovnog zaduživanja, Uprave ŽS iz 1999. i 2000. godine daju ostavke .

Novoizabrana Uprava I./2001. godine izrađuje iznove strategiju restrukturiranja i privatizacije ŽS s osnovnim naglascima kako slijedi:

- brzo povećanje proizvodnje u 1. godini na 155.000 t, u 2. godini 178.000 s planiranih 1.800 zaposlenih,
- organiziranje Joint venture organizacije za prodaju u izvozu (za Hladnu preradu i Bešavne cijevi - potpisana su bila dva pisma namjere). Izvoz je bio planiran od 74%. Strateški partneri trebali su osigurati financiranje proizvodnje za izvoz,
- osiguravanje pozitivnog tijeka novca već nakon proizvodnje od 156.000 t/god.,
- redefiniranje plana modernizacije Čeličane s jeftinijim rekonstrukcijama postojeće peći i konti lijeva, visine ulaganja do 20 mln. USD. Međutim, pošlo se od činjenice da modernizaciju treba osigurati strateški partner, a ne samo Željezara Sisak ili država,
- organiziranjem poslovnih centara (ranije spomenutih) s ciljem potencijalne privatizacije te bržeg osiguranja jednog ili više strateških partnera,
- financijsko restrukturiranje reprogramiranjem ranije nastalih obveza iz 1999. i 2000. godine od 13 mln. USD, (HBOR, HEP, INA, HFP), otpisom ili novim dugoročnim kreditom.

Nažalost, već nakon dva mjeseca bilo je jasno da se program ne prihvaća. Naime, loši rezultati višegodišnje sanacije rezultiraju gubitkom povjerenja u mogućnost sanacije, pa se vjerovnicima samo preporučila nagodba o otpisu potraživanja, a Hrvatskom fondu za privatizaciju preporučeno je da odobri pozajmicu za još tri minimalne plaće.

Slijedi izrada Plana izolacije kojim se traži brza privatizacija Željezare Sisak i prestanak sanacije.

Programom izolacije se predviđa:

- odabir strateškog partnera od pristiglih ponuda (2),
- postizanje nagodbi o otpisu potraživanja,

- pomoć u osiguranju kredita za obrtne svrhe od strane Vlade, radi podizanja proizvodnje, budući banke ne žele odobriti kredit bez državnog jamstva,
- odobrenje kredita HBOR za zbrinjavanje 220 radnika.

Budući da:

- nije postignuta nagodba o otpisu potraživanja,
- nije na vrijeme donešena odluka o odabiru strateškog partnera,
- je ograničena isporuka energenata od strane INE i HEP-a,
- HBOR nije odobrio kredit za zbrinjavanje viška radnika,
- banke nisu odobrile kredit za obrtne svrhe,
- Hrvatski fond za privatizaciju i Ministarstvo gospodarstva uvjetuju posudbu sredstava za plaće isplatom minimalne plaće, nastupa štrajk od 37 dana i obustavlja se proizvodnja. Uprava podnosi ostavku. Time su stvoreni svi uvjeti za proglašenje stečaja, - što je i učinjeno u kolovozu 2001. godine.

STEČAJ - PRIVATIZACIJA

Proglašenjem stečaja i procjenom stečajnog upravitelja da će se lakše obaviti privatizacija firme koja funkcionira, posuđuju se neophodna financijska sredstva od Hrvatskog fonda za privatizaciju, nastavlja se proizvodnja u Željezari Sisak sve do konca 2001. godine.

Postignuti rezultat daje nadu da će se, usprkos svih događanja tijekom 2001. godine, predstojećom privatizacijom preokrenuti trend u Željezari Sisak.

Prikupljeno je pet ponuda strateških partnera od kojih se dvije odnose na cijelu Željezaru Sisak, a tri na pojedine poslovne centre. Inzistira se na preuzimanju 1.700 zaposlenika, a oprema se formalno prodaje za 1 kn. Traži se otkup svih zaliha, uključujući postojeći pribor i rezervne dijelove, kao i ulaganje u modernizaciju opreme i remont - 10 mln. EUR.

Provode se "due dilligensi", različite kvalitete i različitim metodama, te se na kraju donosi odluka o najboljem ponuđaču, koji to sve prihvaća. Ostali partneri su bili suzdržaniji oko preuzimanja punog broja zaposlenih, pa se nudi zapošljavanje 1.200 radnika s postupnim povećanjem kako raste proizvodnja, ili pak preuzimanje poslovnih centara, dok se dio usluga Servisnog centra i administracije planira ugovarati po komercijalnim uvjetima.

Na prijedlog stečajnog upravitelja, Stečajno vijeće sklapa Ugovor s ruskim partnerima. Pri tome je bilo potpuno jasno da partner, odnosno vlasnik ako želi biti strateški, mora imati mogućnosti:

- osigurati dovoljno obrtnog kapitala za financiranje pune proizvodnje 170/180.000 t/g. minimalno 90 dana,
- omogućiti kroz svoju prodajnu mrežu, ili iznajmljenu, plasman u kratkom vremenu punog kapaciteta svih proizvoda,

- snabdijevati svaki poslovni centar s kvalitetnim sirovinama iz vlastite proizvodnje ili/i nabavljene po konkurentnim cijenama.

Nažalost, vrlo brzo se pokazalo da je izbor strateškog partnera bio pogrešan jer on nije uspio u svojem projektu, te je proizvodnja obustavljena u 10. mjesecu 2002. godine.

Pokazalo se da:

- usprkos dugom provođenju "due dilligensa" vlasnik/partner nije znao u što ulazi, niti je imao razrađen poslovni plan,
- ponuda o preuzimanju bila je najbolja, ali očito potpuno nerealna jer je u startu apsorbirala znatna sredstva za zalihe,
- usprkos novoj upravi s glavnim, komercijalnim i financijskim direktorima, koji su se često mijenjali, vlasnik ŽS nije imao prodajnu mrežu da osigura brzo povećani plasman proizvoda, koji su nastali u prva dva mjeseca proizvodnje (17.000 t),
- vlasnik nije imao kredibilitet da osigura bilo vlastita bilo posuđena obrtna sredstva, osim prva dva mjeseca nakon preuzimanja ŽS,
- da je broj radnika bio preveliki teret, ako se vrlo brzo ne može osigurati, puna proizvodnja, tj. povećanje obima proizvodnje za 2-3 puta.

Nakon takvih loših rezultata, Ugovor je raskinut u studenom 2002. godine.

KAKO DALJE?

Najvažnije je brzo pronaći novog ozbiljnog strateškog partnera, što prije pokrenuti proizvodnju i vratiti se na tržište, jer će konkurencija znati iskoristiti neprisutnost robe ŽS na tržištu.

Naravno, partner mora imati prije navedene mogućnosti: osigurati plasman, financiranje i stalan dotok sirovine pod konkurentnim uvjetima.

Treba, međutim, biti svjestan da čuda ne postoje, da podizanje proizvodnje i osiguravanje plasmata mora ići postepno, te da će se to, najvjerojatnije, odvijati u fazama u kojima će broj radnika zavisiti od razine proizvodnje, dok će usluge servisa i administracije na isti način morati biti u korelaciji s ostvarenom proizvodnjom.

Dosadašnji gubitak "good willa" teško je nadoknadivo, a s još jednim posrtanjem, Željezara Sisak vjerovatno više ne bi opstala na tržištu.

Sretna je spoznaja da ponovno postoje zainteresirani partneri, s kojima treba seriozno raspraviti poslovne planove i mogućnost njihove realizacije.

LITERATURA

1. J. Drbout: Report on strategy issues concerning Željezara Sisak, UNIDO Project XP/CRP/95/015
2. J. Marchandise (Team Leader): Survey of Željezara Sisak - Experts' report, March 1996
3. J. P. Calmes, M. Balenović, J. Drbout: Memorandum on Sisak tube mills, April 1997