

# Nastavak procesa restrukturiranja u DIOKI d.d.

## Krupnim koracima naprijed

Organska petrokemijska industrija Dioki d.d., među prvih je 10 izvoznika u Hrvatskoj i jedna od 30 najvećih hrvatskih kompanija s godišnjim prometom koji premašuje milijardu kuna. Kao jedan od zadnjih predstavnika tzv. bazne industrije, Dioki je pravodobnim restrukturiranjem spašen od sudbine koja je, nažalost, zahvatila mnoga hrvatska industrijska poduzeća; ona su u međuvremenu prestala poslovati i završila u stečaju. Istodobno je Diokiju dugoročno osiguran opstanak i na domaćem i europskom tržištu. O poslovnim potezima Uprave koja od siječnja 2001. provodi restrukturiranje govori predsjednik Uprave Dioki d.d. Vladimir Šelebaj-Sellier.

*Kada ste imenovani na čelo Diokija i s kojim zadacima?*

Na čelo nove, proširene Uprave došao sam početkom srpnja 2000. godine s mandatom novih vlasnika, tadašnjih privatizacijskih investicijskih fondova (PIF-ova), danas holding kompanija, za izradu i implementaciju sveobuhvatnoga plana restrukturiranja poduzeća. Početkom 2001. Nadzorni je odbor usvojio plan restrukturiranja predočen od nove Uprave. Time je započela provedba koja se, u prve dvije faze temeljila ponajprije na troškovnoj i prihodovnoj prilagodbi društva novim tržišnim uvjetima te pripremanju Diokija za stabilno dugoročno poslovanje, uz provedbu i treće, investicijske faze te moguću ulazak jednoga ili više strateških partnera.

*Koji su bili Vaši prvi potezi u procesu restrukturiranja i na koje ste poteškoće nailazili u startu?*

Samo tijekom 2001. troškovnim restrukturiranjem postignuto je sniženje fiksnih troškova poslovanja na svim razinama za oko 62 milijuna kuna, ili 27 posto u odnosu na prethodnu godinu. Zbog neprofitabilnosti na zagrebačkoj su lokaciji dezinvestirana stara postrojenja s niskim kapacitetima za proizvodnju polietilena i ekspanzirajućeg polistirena, intermedijera za proizvodnju tzv. *stiropora*. Kao i većina socijalističkih mastodonata nastalih spajanjem zasebnih gospodarskih cjelina i Dioki je 1995. nastao spajanjem tri INA-ine zasebne industrijske cjeline. Tadašnjega INA-inoga petrokemijskog dijela INA-OKI, INA-Naftaplinovog pogona za proizvodnju etilena, dijela prodaje INA-Commercea te DINA-e u Omišlju na Krku, čime je stvorena zajednička tvrtka Polimeri iz koje nastaje Dioki. U poduzeću je tada bio veliki višak zaposlenih. Programom zbrinjavanja viška zaposlenika uspjeli smo u

roku od 18 mjeseci smanjiti njihov broj za 490, odnosno 37 posto. Zaposlenici su dobili otpremnine koje su odgovarale iznosu prosječne dvogodišnje neto plaće u poduzeću. Ukupni iznos od 35 milijuna kuna za otpremnine isplaćen je bez zaduživanja ili kredita, izravno iz poslovne dobiti. Uz to, moram naglasiti da do današnjega dana nismo dobili niti jednu tužbu bivših djelatnika u vezi s raskidom radnoga odnosa, što je svojevrsan presedan u hrvatskoj industriji, a vjerojatno i gospodarstvu u cjelini.

*Kako su novi poslovni potezi utjecali na prihode i prodaju, tj. kakav je postignuti efekt?*

Zahvaljujući novom komercijalnom konceptu uspjeli smo vratiti našu poziciju na domaćem tržištu i na tržištu nama susjednih zemalja na kojem se postižu 3-8 posto više cijene. Ujedno je smanjen i udio doradbenih aktivnosti od strane tadašnjega inozemnog partnera *Landmark Chemicals* koji je kroz komercijalne ugovore kontrolirao, što izravno što neizravno, više od dvije trećine svih komercijalnih aktivnosti, kako u ulazu tako i u izlazu svih roba. Time je komercijala Diokija, kao jedino profitno mjesto društva, dovedena u vegetativno stanje i potpunu ovisnost o tom partneru. Nakon implementacije nove komercijalne politike, prodaja je na domaćem tržištu porasla za 30 % a na tržištima susjednih zemalja za 81 %. Ta činjenica je bitna uzme li se u obzir da Dioki radi na tzv. *commodity* tržištima gdje su troškovi logistike važan element kalkulacije cijena.

Nadalje, uveden je i implementiran novi jedinstveni i integrirani informacijski sustav koji je zamijenio i unaprijedio velik broj do tada nepovezanih poslovnih funkcija i procesa. Uvedena je i nova organizacijska struktura u kojoj su eliminirane neke dvostruke razine menadžmenta.

Dioki je pomladio rukovodeći kadar i pokrenuo val zapošljavanja pripravnika u proizvodnji i administraciji, te povećao iznos sredstava namijenjenih stručnoj izobrazbi i školovanju djelatnika. Nova sistematizacija radnih mjesta također je bila osnova za uvođenje novog sistema mjerenja i nagrađivanja uspješnosti zaposlenika na svim razinama. Uspješno troškovno restrukturiranje poduzeća omogućilo je Upravi da u prošloj godini povisi neto plaće svim zaposlenicima, u prosjeku preko 6 posto.

*Jeste li ostvarili sve planove zacrtane dosad odrađenim dijelom procesa restrukturiranja?*

Moramo reći da smo provođenjem plana restrukturiranja u protekle tri godine uglavnom ostvarili zacrtane ciljeve. Troškovno je



Predsjednik Uprave DIOKI d.d.  
Vladimir Šelebaj-Sellier

restrukturiranje završeno, *down-sizing* program je uspješno proveden, fiksni troškovi su u samo dvije godine sniženi 35 posto ili za 75 milijuna kn u odnosu na 2000-tu te danas možemo slobodno reći da se troškovno Dioki nalazi u optimalnom stanju. Ukupni kumulativni efekt restrukturiranja na poslovne rezultate tvrtke procjenjujemo na približno 200 milijuna kuna u 3 godine. Ujedno, Dioki je nakon višegodišnjega izbjivanja s tržišta centralne i istočne Europe ponovno značajno prisutan sa svojim prepoznatljivim proizvodima te nakon svojevrsne izolacije danas samostalno uspješno nastupa na tržištima cijele Europe. Poduzeće nema zaduženja kod banaka, *cash-flow* je pozitivan te uz to glasi za jednoga od najboljih platiša u Hrvatskoj. Procjenjujemo da se poduzeće može samostalno zadužiti i do 150 milijuna kuna.

*Kako ocjenjujete današnju situaciju u poduzeću i oko njega odnosno na tržištu?*

Bez sumnje, rezultati cjelokupnoga restrukturiranja su vrlo vidljivi. S druge strane, efekti ušteda i maksimiranja prihoda bili bi još veći da utjecaj negativnih vanjskih čimbenika nije bio toliko značajan za poslovanje. Paralelno uz aktivnosti restrukturiranja, u zadnjih 18 mjeseci dogodilo se povećanje tzv. nekontrolabilnih troškova poslovanja, sirovina i energenata: povišenja cijene etana u prosjeku za 11 %, zemnoga plina u prosjeku za 42 % i električne energije za preko 30 %. Istodobno, isporučene količine etana, glavne sirovine, sve su manje, tako da jedinični trošci rastu i pogoni rade sve manjim kapacitetom. Na žalost, time su nekontrolirani vanjski efekti odnijeli većinu restrukturiranjem uštedenih sredstava koja su mogla biti reinvestirana u poduzeće. Ne treba zanemariti niti još uvijek prisutnu globalnu recesiju na petrokemijskom tržištu koja traje od 2000. Pritom cjenovne margine, posebice etilena/polietilena, nisu niti u jednom trenutku približno dose-

gnule razinu onih iz npr. "zlatne" 1994. Danas sa sigurnošću možemo reći, da nije bilo pravodobnoga, odlučnoga i sveobuhvatnoga restrukturiranja poduzeća, nisam siguran bismo li sada s lakoćom i na vrijeme bili u stanju podmirivati svoje obveze i isplaćivati plaće radnicima.

*Dioki je u međuvremenu pokrenuo sudski spor protiv Landmark Chemicalsa. Kakav završetak procesa očekujete i možete li ujedno prokomentirati odnos državnih institucija prema Diokiju?*

Nakon što je nekadašnji partner *Landmark Chemicals* prestao izvršavati svoje ugovorne obveze iz svih komercijalnih ugovora, Dioki je bio prisiljen, radi naknade štete, pokrenuti međunarodni arbitražni postupak u Parizu. Početkom ove godine Dioki je dobio konačnu presudu međunarodnoga arbitražnog suda u sporu protiv *Landmark Chemicalsa*. Pritom je sud ustvrdio da je *Landmark Chemicals* kršeći ugovorne odredbe prouzročio raskid svih ugovora i nanio znatnu štetu Diokiju. O visini naknade štete Diokiju sud će odlučiti do kraja kolovoza. Prema procjenama, Dioki može očekivati između 20 i 45 milijuna kuna odštete. Nakon što je koristeći svoje ugovorno pravo zadržao sirovine i gotove proizvode *Landmark Chemicalsa* u skladištima kao sredstvo osiguranja za plaćanje potraživanja i naknade štete te pokrenuo arbitražu, od toga trenutka Dioki postaje "zanimljiv" i državnim institucijama, npr. carinskoj upravi (koja je Diokiju u rujnu 2002. ukinula povlaštenu carinski status), poreznoj upravi, državnoj reviziji pa čak i kriminalističkoj policiji. Tijekom višemjesečnih i simultanih kontrola nisu utvrđene nikakve nepravilnosti u radu, dapače, samo su potvrdile da Dioki radi uspješno i u potpunosti po zakonu. Istodobno kada smo pokrenuli spor, Hrvatski fond za privatizaciju preko svojih predstavnika u Nadzornom odboru "diže uzbunu" i zaključuje da bi taj spor mogao biti potencijalno štetan za Dioki. Nastavno na to, na mjesto sindikalnoga predstavnika HFP imenuje bivšu izvršnu direktoricu komercijalnog sektora Diokija koja je na poziv *Landmark Chemicalsa* u međunarodnom sporu dala iskaz u prilog stranog partnera. Možemo samo konstatirati da je vrlo neobično da u Nadzornom odboru državu predstavlja osoba koja svjedoči protiv tvrtke u kojoj je država najveći pojedinačni dioničar. Danas, bilo kako bilo, smatramo da se vlasnički odnosi kao i neposredni odnosi koje Dioki svakodnevno održava s državnim institucijama svakim danom unapređuju te smo uvjereni da će se neovisno o ishodu spora s *Landmark Chemicalsom* u narednom razdoblju još više poboljšati.

*Proces restrukturiranja nije završen. Što namjeravate načiniti u najavljenj trećoj fazi?*

U sadašnjoj fazi procesa restrukturiranja pokušat ćemo ostvariti investicijske projekte koji će se financirati kroz dezinvestiranje (prodaju) imovine koja nije u funkciji osnovne djelatnosti tvrtke (tzv. *non-core assets*) i po potrebi kroz bankarske kredite. U okviru tog procesa provodi se i tzv. organizacijsko

restrukturiranje Diokija, odnosno stvaranje zasebnih gospodarskih cjelina, formiranih po načelu funkcionalne povezanosti unutar nove Dioki-grupe. Cilj je prebroditi "istočni grijeh" stvaranja Diokija, koji je nastao političkom odlukom, povezivanjem vrlo različitih i heterogenih dijelova i pogona koji nemaju zajedničku prošlost niti moraju nužno imati zajedničku budućnost. Istodobno sva ta društva kroz svoju pravnu i funkcionalnu autonomiju dobivaju šansu, kao i sve potrebne formalne preduvjete za najprimjerenije rješenje problematike i mogućnosti razvoja svojih sastavnih dijelova. U tu svrhu osnovana su tri nova društva u stopostotnom vlasništvu Dioki d.d. (grupe), a to su Adria procesna industrija (API, bivša DINA - Omišalj), Kijac - nekretnine, sa svrhom stavljanja u funkciju odnosno generiranja novčanih sredstava od nekretnina koje ne služe osnovnoj djelatnosti, te EPSIK - zasebni pogon kapaciteta 12 000 t/god., za proizvodnju ekspandirajućeg polistirena.

Vitalno preoblikovanje u ovom dijelu restrukturiranja Diokija provodi se na lokaciji Omišalj, današnjoj Adria procesnoj industriji. Cilj je u narednome srednjoročnom razdoblju stvoriti pretpostavke za stabilan i samostalan rad poduzeća, te otkloniti potrebu za trajnim financiranjem poslovanja od strane Dioki d.d. Svojom temeljnom povijesnom određenosti API (Dina) je organizacijski i funkcionalno vezana na proizvodnju vinil-klorid monomera, a koja je istovremeno glavno žarište tj. glavni generator gubitaka poslovanja. U svrhu pronalaska rješenja statusa proizvodnje VC-a izrađena je detaljna analiza - elaborat "Strateško rješenje proizvodnje vinil-klorid monomera". Budući da se cilj osiguranja pune zaposlenosti u minimalnom trogodišnjem razdoblju uz ekonomski opravdane komercijalne uvjete nije mogao ostvariti, zaključak je provedene detaljne analize i angažiranih inozemnih stručnjaka da je zatvaranje proizvodnje vinil-klorid monomera jedino poslovno racionalno rješenje i izlaz iz postojećega stanja. Sukladno navedenoj analizi i zaključcima izrađene su i smjernice za provedbu *Plana restrukturiranja poduzeća* kojim bi se poduzeće dovelo do stanja samostalnoga funkcioniranja i stvaranja dobiti.

*Na koji će se način ubuduće iskoristiti prostori na Omišlju u kojima se nalaze pogoni vinil-klorid monomera?*

Zatvaranje pogona vinil-klorid monomera prouzročit će jednokratne troškove i investicije u iznosu od oko 60 milijuna kuna, kao i dodatno smanjenje broja zaposlenika (koji će međutim, vjerujemo, u većem dijelu sporazumno napustiti poduzeće). S druge pak strane stvorit će se pretpostavke za investiciju u prenamjenu dijela skladišnog prostora vinil-klorid monomera u skladište stiren-monomera. Time bi se bitno unaprijedilo ekonomiku logistike stiren-monomera na razini čitave Dioki grupe, te prije svega u izgradnju skladišnog terminala za naftne derivate poput motornih benzina te lož ulja, ekstra lakog i srednjeg. Visinu te investicije procjenjujemo na dodatnih 60 milijuna kuna. Realizacijom projekta skladištenja sti-

ren-monomera stvara se sirovinaska pretpostavka za izgradnju novog pogona za proizvodnju EPS-a većeg kapaciteta.

Sinergija kroz možebitnu realizaciju projekta Družba-Adria u neposrednoj blizini Adrijinih pogona mogla bi se "pronaći" i u zajedničkom projektu skladištenja i manipuliranja naftnih derivata, preuzimanju i prerađivanja balastnih voda prilikom utovara brodova te mogućem posljedničnom petrokemijskom oživljavanju lokacije.

*A zagrebačka lokacija?*

Opće je poznato da opstanak i razvoj petrokemije na Žitnjaku ovisi o ograničenim rezervama etana. Na dohvat ruke izgleda i zaključenje pregovora Uprave s pančevačkom petrokemijom HIP glede isporuke dodatnih količina etilena koje bi omogućile ekonomski prihvatljivo pokretanje tzv. starog polietilenskoga pogona kapaciteta 28 000 t/god. Nakon što je nova Uprava "obnovila" veze sa stručnjacima iz ATOFINA koji ponovno redovito obilaze "svoj" pogon PE II, možemo ustvrditi da se rad pogona u zadnjih godinu dana ustalio te da nije bilo separacijskih dekompozicija. Koproizvodnja propana i etana, a uz pomoć stručnjaka ATOFINA i TECHNIP-a, licenzora etilenskoga postrojenja, planira se povećanje proizvodnje etilena do 15 %, što bi isto tako djelomično omogućilo povećanje proizvodnje polietilena. Investicijom u projekt promjene načina kondicioniranja reaktora na pogonu PE II povećat će se proizvodnja preko 5 % već u rujnu ove godine.

*Za nabrojene investicije bit će potrebna značajna financijska sredstva. Na koji način ih namjeravate osigurati?*

Prodajom imovine koja ne služi osnovnoj djelatnosti trebali bi se financirati barem prvu fazu restrukturiranja Adria procesne industrije. Naredne faze osigurale bi se iz vlastitih sredstava i kreditnoga potencijala koji će nastati iz tzv. pozitivnog *cash-flowa* Dioki grupe u nastupajućem srednjoročnom razdoblju. Planirane aktivnosti na zagrebačkoj lokaciji bi se djelomično financirale iz vlastitih sredstava a djelomično iz kreditnih aranžmana.

*I na kraju kako sagledavate perspektive novoformiranih organizacijskih jedinica, naročito u svjetlu skore privatizacije INA-e?*

Diokijeva je sudbina suradnja s INA-om, odnosno strateškim partnerima koji će Diokiju moći osigurati opskrbu potrebnim sirovinama. Stoga, INA-ina privatizacija i ulazak strateškog partnera trebao bi donijeti neke promjene od kojih mi dosta očekujemo. Znamo da se mađarski MOL, primjerice, planira širiti u petrokemiji, jer suvremeni trendovi daju prednost petrokemiji u odnosu na rafinerijski segment poslovanja. Da su ta očekivanja realna pokazuje troškovno optimiranje Dioki-ja, solventnost i likvidnost, uspješno restrukturiranje, pomlađen kadar te sveukupno približavanje važećim standardima industrije. Sagledavajući sve navedeno, Dioki ima mogućnost i želju u određenom vremenu ostvariti i zajedničko strateško partnerstvo s Inom.

Razgovor vodili:

Igor ČATIĆ i Stanislav JURJAŠEVIĆ