

Zadatak nam je stabilizirati Petrokemiju



Dokapitalizacija Petrokemije dogodila se u zadnji tren, pet minuta prije 12. Od 1. studenog 2018. godine novi su većinski vlasnici INA i PPD na mjesto predsjednika Uprave Petrokemije imenovali Davora Žmegača. U razgovoru za Moslavački list dugogodišnji nekadašnji gradonačelnik Kutine govori o budućnosti Petrokemije i njejoj povezanosti s Kutinom.

Što bi se dogodilo da nije uspjela dokapitalizacija Petrokemije?

Vrlo vjerojatno bi sada bili u sličnoj situaciji kao Pula i Rijeka s brodogradnjom, a moguće i nešto težoj budućući da je u proteklih pet godina Vlada RH već sa svojim pomoćima došla do visoke izloženosti prema Petrokemiji koja je bila na rubu dozvoljenih granica od strane EU. Dakle, potpuno odgovorno mogu reći da je ovaj proces bio zaista i doslovno proveden u zadnji trenutak. I tu valja naglasiti značaj Vlade RH i socijalnih partnera iz Petrokemije koji su svojim odlukama Upravi omogućili stabilno okruženje za koordinaciju cijelog procesa.

Vlada RH je Petrokemiji omogućila „clean start“. Koje zadatke su pred vas postavili novi vlasnici?

Kao što je poznato PPD i INA imaju većinski paket vlasništva u Petrokemiji s 54%, no RH direktno ili indirektno putem kompanija koje ima u svom vlasništvu je i dalje značajan vlasnik u kompaniji. Međutim u upravljačkom paketu privatni i većinski vlasnici imaju potpunu kontrolu.

Zadatak koji ima ova Uprava je da u dvije do maksimalno tri godine stabilizira financijsku i tržišnu poziciju Petrokemije i da nakon toga predloži strategiju razvoja uključujući razvoj novih proizvoda, unapređenja postojeće tehnologije, ulaganja u okolišne sustave i dr. Imajući u vidu da u zadnjih nekoliko godina većina sličnih tvornica u EU ima gubitke u poslovanje, te da je tržište značajno izloženo konkurenciji izvan EU koja ima značajno niže cijene plina kao temelja ove industrije, cilj koji imamo je veoma težak i to uopće ne želim ublažavati.

Dakle, mi ćemo napraviti sve što možemo da kompanija bude u situaciji da najkasnije za dvije godine pregovara s financijskim institucijama o financiranju poslovanja i razvoja. Da bi došli do te pozicije u sljedeće dvije godine provest ćemo organizacijske, financijske, tehnološke, upravljačke i sve druge prateće aktivnosti za koje vjerujemo da mogu osigurati dostizanje postavljenog cilja. Upravo zbog tako postavljenog cilja od naših većinskih vlasnika mi smo i prihvatili ovaj zadatak jer taj cilj jamči da se želi da Petrokemija i nadalje bude snažna industrija i utjecajna regionalna kompanija te jedno od vodećih hrvatskih industrijskih postrojenja.



S kojim se poteškoćama u ostvarenju tih ciljeva susrećete? Vi ste prvi javno rekli da Petrokemija ima puno zaostataka za konkurencijom.

Petrokemija je zaista jedno dugo razdoblje radila u uvjetima kriznog menadžmenta. U takvim uvjetima ne možete se usmjeriti na budućnost jer ste svaki dan pod pritiskom da osigurate uvjete za preživljavanje. U takvoj situaciji dolazite u fazu podinvestiranosti, starenja postrojenja i tehnologija, gubitka tržišta itd. Nema dostatnog ulaganja u razvoj novih proizvoda, te dolazi do odlaska stručnih radnika što je posebna opasnost za svaku tvornicu. Sve se to događalo u Petrokemiji i u stvari čudo je da je tvornica sve to preživjela, naravno uz cijenu koja je plaćena. I da, mi zaostajemo za konkurencijom u portfoliju proizvoda, informatizaciji i digitalizaciji procesa, organizacijskoj strukturi, upravljanju tržištem i logističkim rješenjima. No, ono što Petrokemija i dalje ima je izvrsna kvaliteta naših proizvoda, koja unatoč svemu nije narušena, i taj naš brand je čvrst zalog novog razvoja.



Najavili ste promjene u Petrokemiji. Koje su prve i najznačajnije?

U 2019. i 2020. godini snažno ćemo restrukturirati tržišne niše i snažno ćemo upravljati troškovima kako bi poboljšali našu financijsku poziciju do razine da Petrokemija postane ponovo bankabilna, odnosno da se nakon gotovo 10 godina možemo vratiti na financijska tržišta i putem banaka i drugih izvora osigurati sredstva za operativno poslovanje i dugoročni razvoj.

Tijekom 2019. godine mijenjat ćemo unutarnju organizaciju – ona će biti puno plića, smanjit će se broj direktora, rukovoditelji svih razina imenovat će se na mandatno razdoblje i njihovo novo imenovanje bit će vezano isključivo i samo uz uspješnost. Jačat će se odgovornost srednjeg menadžmenta, uvest će se sustav mjesečnog planiranja zadataka i praćenje izvršenja, u prodaji će se dio kompenzacija vezati uz ispunjavanje ciljeva, a pojedine dijelove sustava koji mogu samostalno nastupati na tržištu usmjerit ćemo na tržište uz startnu potporu matice. Svi radnici moraju biti u poziciji da rade na onim radnim mjestima i zadacima koji su najkorisniji za kompaniju. Često čujem „pa zašto mi to mijenjamo, pa mi to tako radimo zadnjih 50 godina“ – i moram reći veoma korektno i jasno: sve ćemo ponovo ispitati i provjeriti i sve što nije dovoljno efikasno mora se ili poboljšati ili ukinuti.

Posebno želim naglasiti da ćemo koliko je god to moguće podmlađivati srednji operativni menadžment uz planiranje prenošenja znanja s iskusnih stručnjaka na nove i mlade ljude koji su nam neophodni. Na svim razinama menadžmenta od kandidata će se tražiti pored stručnih znanja i radna energija, socijalne vještine, mogućnost motiviranja timova i sklonost radu u timskom okruženju, uz uporabu digitalnih tehnologija. Trebaju nam rukovoditelji koji mogu motivirati i voditi radnike i timove i koji imaju pozitivnu radnu energiju.

U radnim procesima ne smije biti praznog hoda. Imamo i problem velike stope bolovanja jer smo između ostaloga i prema starosnoj strukturi radnika stara kompanija. Isto tako vidljivo je da značajan broj radnika, npr. u transportu ili održavanju, ima zdravstvena ograničenja koja dodatno narušavaju efikasnost poslovanja. Tu ćemo sve radnike koji zbog zdravstvenih ograničenja ne mogu raditi svoje poslove premjestiti na nova, manje složena i zahtjevnija radna mjesta u skladu s njihovim zdravstveno ograničenim sposobnostima. U postojećoj situaciji imamo smanjenu efikasnost i problem upravljanja jer se stalno mora posebno paziti na ograničenja u smislu zaštite radnika. Dakle, promjena će biti puno i stalno, a u dijelovima gdje pogriješimo ispravljat ćemo i usvajati najbolja rješenja. Jedno svi moramo prihvatiti - Petrokemija više ne smije dobiti nikakvu državnu pomoć i jedini izvor prihoda nam je tržište na kojem moramo biti konkurentni i kompetitivni – dakle sami ovisimo o sebi i toga svi moramo biti svjesni.

Posebno želim naglasiti da se od svih radnika, a posebno od VSS profila, očekuje snažniji i veći doprinos inovacijama i unapređenju efikasnosti. Otvoreno govoreći, ne osjećam dovoljno kompetitivnosti u tvornici, strasti i želje za dokazivanjem, i tu će Uprava snažno podržati jačanje protoka ideja i informacija po vertikali i po horizontali. Oni najbolji moraju osjetiti da ih kompanija cijeni, a oni koji imaju prostor za napredak trebaju biti potaknuti da ostvare taj napredak.

Nije normalna situacija da ako netko želi unaprediti neki proces bude ugušen od okoline. Ako imamo takvu situaciju nakon nekog vremena svi će se uklopiti u sivilo i bezvoljnost prosječnosti, a Petrokemija ne može biti uspješna na prosječnosti – treba nam izvrsnost, energija i strast za uspjehom na svim razinama – od najmanje složenog do najodgovornijeg radnog mjesta. Isto tako, želim da se preuzima veća

dogovornost i odlučivanje na nižim razinama, jer u Petrokemiji postoji prevelika ovisnost o odlukama Uprave. Ako Uprava mora odlučivati o gotovo svim problemima onda nam ne treba vertikalna struktura. Isto tako, ako je Uprava zatrpána donošenjem odluka o manje složenim operativnim pitanjima tada se ne može fokusirati na ključne i strateške odluke.



Stabilizacija poslovanja preduvjet je nužnih investicija. O kojim je investicijama riječ i što im je cilj?

Prije svega one investicije koje imaju najbrži povrat. No, sada moramo biti fokusirani da dođemo do te razine i zato su 2019. i 2020. ključne godine za Petrokemiju.

Radnici i sindikati dali su potporu procesu dokapitalizacije Petrokemije. Zaposlenike sada zanima hoće li biti odlazaka iz Petrokemije? Vi ste najavili i nova zapošljavanja.

Petrokemiju je napustilo puno stručnih ljudi svih profila koji nam sada nedostaju u procesu, i to je činjenica koja je veoma nepovoljna za održavanje kontinuiteta proizvodnje. Ono što mogu reći je da će biti i odlazaka i dolazaka radnika. Sve će se usuglasiti sa socijalnim partnerima i vjerujem da ćemo tu naći, kao i do sada, najbolja rješenja. Vodite ćemo brigu o svakom radniku i svakoj sudbini, no fokus nam mora biti usmjeren prema cilju, a to je održivo poslovanje Petrokemije na tržišnim načelima. Ako toga ne bude onda neće biti ni nikog od nas.

S obzirom da je transakcijskim ugovorom zajamčeno godinu dana zadržavanja odredaba postojećeg kolektivnog ugovora NO i Uprava će se pridržavati svih preuzetih obveza, no isto tako u razdoblju pred nama doći će i do novih pregovora oko kolektivnih prava. Rekao bih da je upravo 2019. godina zadnja godina za promjene u ljudskim resursima na način okvirno sličan kao i u prethodnim razdobljima, tako da je možda i najbolje vrijeme za sve koji žele otići upravo sada. Ali, naravno, to je subjektivna odluka.



Najavili ste kako u roku dvije godine očekujete da Petrokemija bude profitabilna kompanija. Na čemu temeljite optimizam?

Kvaliteta proizvoda, povjerenje i odnosi s kupcima, geostrateška lokacija tvornice, snažna vlasnička struktura i opredjeljenje vlasnika i Uprave da Petrokemija bude uspješna kompanija uz snažnu suradnju i partnerstvo s državom, županijom i gradom te socijalnim partnerima, temeljne su postavke našega optimizma.

Petrokemija = Kutina. U proteklih 10 - ak godina Petrokemija uslijed krize nije bila uključena u život lokalne zajednice u mjeri na koju su Kutinčani navikli. Kako Vi kao dugogodišnji gradonačelnik Kutine vidite Petrokemiju u lokalnoj zajednici u idućem razdoblju?

Petrokemija je bila i sada je uključena u gotovo sva važnija događanja u zajednici. Naš najveći doprinos gradu bit će održivo poslovanje na tržišnim načelima što će

rezultirati investicijama i zapošljavanjem, te doprinosu gospodarskoj snazi Kutine. Petrokemija će i nadalje pomagati socijalne, kulturne i obrazovne programe grada u mjeri u kojoj nam to naši poslovni rezultati budu dopuštali - dakle, što mi imamo bolje poslovne rezultate, a njih moramo vezati uz procese restrukturiranja koje sam prethodno kratko naznačio, to će i zajednica imati pouzdanijeg i snažnijeg partnera. Da zaključim, Petrokemija će i nadalje biti uključena u život Kutine. (N. B.)

