

## Tomislav Debeljak,

vlasnik DIV-a i predsjednik Uprave Brodosplita:

# BUDUĆNOST BRODARSTVA JE U MOTORIMA NA UKAPLJENI PLIN, A BRODOSPLITOVI ĆE BITI NAJPOVOLJNIJI

**S**plitski škver prije pet godina bio je na koljenima i premda se činilo da je avantura obitelji Debeljak u restrukturiranju Brodosplita osuđena na neuspjeh, lani je to brodogradilište opet pozitivno poslovalo. Iduće godine, kad istječe rok iz privatizacijskog ugovora, svi bi uvjeti mogli biti ispunjeni. O Brodosplitu i DIV-u razgovarali smo s njegovim vlasnikom **Tomislavom Debeljakom**. Debeljak je svaki dan uključen u rad splitskog škvera, pa i u izradu i projektiranje brodova. Naviku da je *stalno u poslu vuče još iz djetinjstva*, kad je počeo raditi u očevoj strojobravarскоj radionici iz koje je izrastao DIV. Zbog posla, poput oca, nije završio fakultet, a poslovni rezultati DIV-a i Brodosplita daju tim njihovim odlukama za pravo. Primjerice, danas u *splitskom brodogradilištu radi više od dvije tisuće ljudi*, prosječna je bruto plaća veća od 10 tisuća kuna, zavarivač može dobiti i do 11 tisuća kuna neto. Rizicima pri ugovaranju brodova se upravlja, a ne ugovara se od oka i ne događa se da se odjednom stvore gubici. Brodosplit se od ulaska obitelji Debeljak počeo baviti i poslovima izvan brodogradnje, te DIV, ističe Tomislav Debeljak, očekuju nove godine razvoja i rasta. I investicija. Od tvornice betonskih pragova u Sisku DIV nije odustao, a Brodosplit već projektira nove linije za navoze. I javit će se za LNG baržu na plutajućem LNG terminalu na Krku.

• **U kakvom je stanju Brodosplit danas?**

- Za dobrih vremena u brodogradnom sektoru, kad je Brodosplit bio državna tvrtka, porezni obveznici platili su sanacije brodogradnje više od 30

razgovarao  
**SERGEJ ABRAMOV**

sergej.abramov@lider.media

milijardi kuna. Danas, kada je najveća kriza u brodogradnji, splitski škver zdrav je i u desetak posto najboljih tvrtki u Hrvatskoj prema rezultatima poslovanja. Knjige narudžbi popunjene su i do nakon 2020., zapošljavamo 20 posto više radnika nego što bismo prema ugovoru trebali. Minimalni broj zaposlenih nije bio uvjet Europske komisije, nego naša dobra volja i namjera da pokažemo da smo ozbiljan partner. Kada smo došli u Brodosplit, više od pola ljudi bilo je kod kuće na raspolaganju, a primali su punu plaću. I polovina koja je dolazila na posao većinom nije radila aktivno. Već šest mjeseci nakon što smo ušli u Brodosplit zaposlili smo sve ljude i od tada do danas nemamo nijednog sata slobodnih kapaciteta.

• **Kako komentirate negativna izvješća HB Jadransko, o kojem ovisi kako će biti ocijenjeno restrukturiranje Brodosplita?**

- Od dana kad smo ušli u Brodosplit imali smo viziju ekonomski zdravog škvera, što je prva zadaća i naputak iz smjernica Europske komisije, te da *jedina politika bude ekonomski pristup* - stvoriti profitabilno brodogradilište. HBJ je od početka pristupao na zastarjeli način, primjeren vremenima kad su bili glavno upravljačko tijelo u brodogradnji, kad je i stvoreno ovih 30 milijardi kuna gubitaka. Željelo se, primjerice, da *ugovorimo dva bulk carriera* premda nisu bili profitabilni. Za prvih 16 izvješća nismo ni znali da su ih napravili; počeli smo ih dobivati tek poslije, a dotad nismo imali priliku neposredno odgovoriti na tvrdnje iz njih. Dosta tih primjedbi moglo se lako otkloniti, ali nije se ozbiljno shvaćalo što znači restrukturiranje. ➔





Uložili smo u istraživanje LNG motora i razvili ih, sad čekamo da u svijetu počne potražnja za njima. Izradili smo, primjerice, projekt za kontejnerski 'feeder' brod na LNG pogon i naša cijena tog motora više je od milijun eura niža od najjeftinijega kineskog rješenja. Na Baltiku ih je danas više od dvjesto i svi će se morati zamijeniti novim ekološkim brodovima





#### ► • **To se onda promijenilo?**

– Svih ovih godina polako smo svi postajali svjesni i danas je svima mnogo jasnije što je restrukturiranje i kako funkcionira sustav EU i njezin Direktorat za konkurentnost. Ne bih previše debatirao o tim izvješćima, ali mogu reći da je i HBJ na kraju prihvatio naš smjer te upoznao što je pravo i uspješno restrukturiranje. Nitko na početku nije mislio da ćemo uspjeti, a oni kao nadzorno tijelo morali su bilježiti sve kritike da im netko nešto ne predbaci u slučaju da ne uspijemo. I ja to razumijem, pogotovo u vremenima nove, mlade države Hrvatske kada se svi fokusiraju na loše privatizacije i negativne priče. Danas mi je draže što je put bio trnovit nego da je išlo kao po špagi. Ali došli smo do trenutka kad se sav naš trud pokazuje ispravnim i sve možemo lako zaboraviti i nastaviti dalje pozitivno i uspješno raditi.

#### • **Jeste li ispunili svoje obveze?**

– DIV je uložio novac i jamstva od početka – 3,7 milijuna kuna, plus 50 milijuna kuna dokapitalizacije i to smo odradili na početku restrukturiranja. U doprinos je ušla i prodaja vlastitog zemljišta Brodosplita od 2,9 milijardi kuna još prije privatizacije, koja je najveći dio vlastitog doprinosa, ali i mimo toga obveza Brodosplita bila je jako visoka, višestruko viša od ostalih brodogradilišta, tj. više od dvije milijarde kuna, pa je i DIV za Brodosplit davao razne pozajmice i solidarna jamstva. Banke su vjerovala DIV-u i financirale projekte, a sve to prema pravilima EK ide u vlastiti doprinos, te s 31. prosinca 2016. Brodosplit je ispunio ugovornu obvezu vlastitog doprinosa restrukturiranju u udjelu većem od 41 posto u odnosu na ono što je uložila država, a uvjet je bio minimalno 40 posto. Do isteka ugovornog roka uložiti ćemo još vlastitog doprinosa. Samo u prvih šest mjeseci ove godine postigli smo novih 400-tinjak milijuna kuna vlastitog doprinosa.

#### • **DIV je i tad bio, i danas je, manja tvrtka i nije se činilo da možete izdržati restrukturiranje. Kako ste se uopće usudili ući u Brodosplit?**

– DIV možda nije poznat jer nije nastao od nekog bivšeg jugodiva, već iz kućne radinosti i obrta otvorenog još 1971. Nije bio poznat jer ne radimo marketinško brendiranje za široku potrošnju, već smo specijalizirani za proizvodnju u kojoj su kupci specifični. No DIV nije bio manja tvrtka. Imali smo uvijek iznimne rezultate mnogo prije ulaska u Brodosplit. Uvijek smo rasli i dobivali brojne nagrade za uspjeh, pa npr. godinu prije ulaska u Brodosplit, 2012., samo nam je dobit bila 112 milijuna kuna, kao i godinu prije. Uspjeli smo restrukturirati kninski TVIK, koji je bio u još gorjoj situaciji od Brodosplita ili npr. Prvomajske i mnogih propalih tvornica iz bivših vremena. Izvukli smo tu tvrtku: u recesiji smo zabilježili najveće ulaganje u neku novu tvornicu s 500 novih zaposlenika i 300-tinjak milijuna kuna ulaganja. Tako smo ostvarili vrhunski rezultat u starom poduzeću u kojem je postojao know-how i dobar temelj, ali je generiran gubitak koji je bio jednak godišnjem prihodu, dakle

## Idemo na natječaj za LNG na Krku

#### • **Mislite li se možda javiti na natječaj za baržu za plutajući LNG terminal na Krku?**

– Svakako, već smo razradili temeljni dizajn za poluplutajuće postrojenje za skladištenje i rasplinjavanje i u kontaktu smo s LNG-om Hrvatska i ostalim partnerima. Mnogo očekujemo od tog projekta jer smo razvili ne samo običan FSRU nego i specifičan sustav na brodu koji smanjuje ekološke utjecaje rasplinjavanja i pohranjivanja plina, koji ne smanjuje temperaturu okolnog mora. Osim toga, kompletna cijena rasplinjavanja je od 10 do 15 posto niža.



**Brodosplit je danas u mnogim segmentima najbolje brodogradilište na svijetu, ponajviše kad je riječ o ljudima, projektantima i majstorima. Namjeravamo graditi kruzere srednje veličine jer u tom segmentu postoji golem prostor. Veliki igrači žele graditi samo megakruzere, a manji nemaju kapacitete za srednje**

dvostruko im je bio veći trošak od prodajne cijene. Nakon toga slično smo napravili u Svrliju u Srbiji, od gubitaša smo napravili kvalitetnu tvrtku te u toj državi danas imamo 400 zaposlenih u tri tvornice, a od toga smo dvije sami sagradili.

#### • **Možete li jamčiti da će Brodosplit biti održiv na dan isteka roka iz ugovora te da će biti ispunjene sve obveze?**

– Ova 2017. trebala bi biti još profitabilnija nego prošla, a dobar rezultat očekujemo i 2018. To je ugovorni uvjet kad je riječ o profitabilnosti. Zaposlenih stalno imamo više od uvjeta i nema razloga da do kraja 2017. smanjimo njihov broj. Kapitalne uvjete riješili smo još na početku.

#### • **Jeste li ikad požalili što ste se upustili u ovu avanturu?**

– Ni u jednom trenutku nisam požalio zbog ulaska u Brodosplit, premda je bilo teških trenutaka. Danas s velikim ponosom mogu reći da sam sretan što u mnogim segmentima imamo najbolje brodogradilište u svijetu, ponajprije kad je riječ o ljudima, projektantima i majstorima. Primjerice, trup sigurno nitko ne može raditi ni kvalitetnije ni jeftinije. Uopće, ne samo u Hrvatskoj. Ponosni smo i na segment opremanja broda, a u ovom cijelom procesu u određenim smo stavkama smanjili trošak i do 98 posto. Snizili smo nabavne cijene globalno za više od 30 posto, neke stvari i po doslovce 98 posto, plaćamo dobavljače gotovo isključivo predračunom kako bismo dobili bolje cijene. Poboljšali smo produktivnost za 30 do 40 posto, ovisno o vrsti rada. Uglavnom jako se ponosim škverom i škveranima.

#### • **Kako vidite Brodosplit za pet godina?**

– Poput filozofije DIV grupe, svake godine rast i razvoj. Za pet godina više nećemo biti limitirani u proizvodnji brodova te se nadam se da će država na pomorskom dobru uložiti i u suhi dok kako bismo povećali ponudu i izvoz i na megakruzere. Brodogradnja u Brodosplitu danas ima velik multiplikacijski faktor, a od ukupne cijene broda više od 50 posto slijeva se putem poreza, taksi i dijela plaća radnika putem PDV-a i ostalih nameta u državnu blagajnu. Škver je bio div koji je imao sve – od, skele, ljevaonice, interijera, cjevarske izrade, bojanja pa do tvornice dizelskih motora. Sve te tvrtke uspjeli smo održati živima, zadržali smo ih jer imamo ideju kako im stvoriti pozitivan posao. Tvornica dizelskih motora proizvodila je dvotaktne brodske motore, za koje trenutno nema potrebe zbog stanja na tržištu bulkera i tankera, ali uložili smo u istraživanje LNG motora i razvili smo ih, pa čekamo trenutak da u svijetu počne potražnja za njima. Izradili smo, primjerice, projekt za kontejnerski feeder brod na LNG pogon u kojem je naša cijena tog motora više od milijun eura niža od najjeftinijega kineskog rješenja. Bit ćemo spremni kad počne potražnja za tim brodovima. U Baltiku ih je danas više od 200, prosječno starijih od 20 godina, svi će se oni morati zamijeniti novim ekološkim brodovima.



• **Dakle, smatrate da je LNG pogon budućnost brodskog prijevoza?**

– To je danas posve jasno. Prvo, brodski je prijevoz najjeftiniji i ostat će takav. Optimizacija brodskih formi i efikasnosti propulzija, ekonomizacija otpadne energije, to je od prvog dana naš zadatak, ali glavni pogon broda s LNG gorivom najmanje je štetan, a ekonomski gotovo identične cijene kao i trenutačna neekološka goriva. Ako bismo punili brod baterijama, zauzele bi mnogo prostora i bile bi ekonomski preskupe, pa se rabe samo u nekim posebnim svrhama. Uglavnom, LNG je budućnost u brodarstvu i kad ekološka svijest dođe na razinu kao i na Baltiku, da 'heavy fuel' postane zabranjen, onda će procvasti brodogradnja ekoloških brodova, a mi smo u tome pioniri.

• **Kakve brodove planirate graditi u budućnosti?**

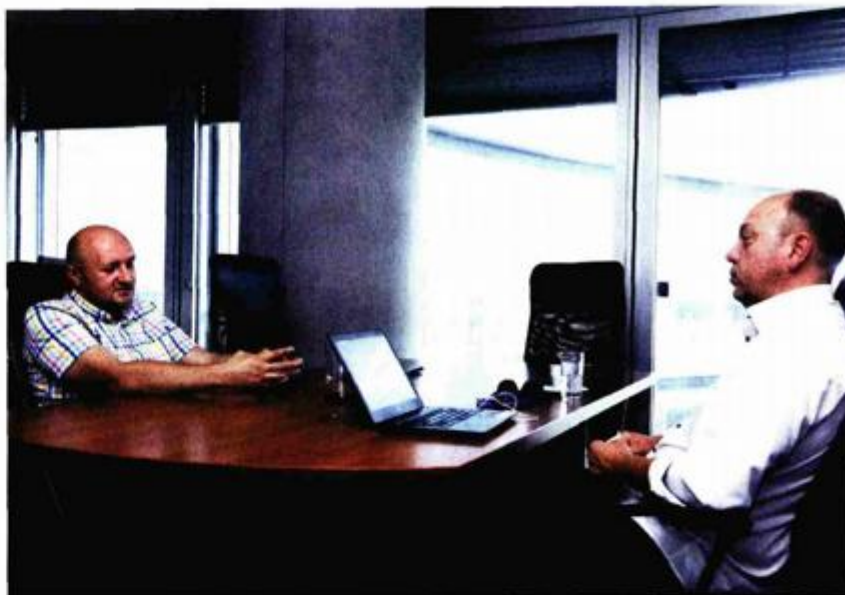
– Tendencija nam je graditi kruzere srednje veličine, tj. iz pogleda hrvatske brodogradnje velike jer u tom segmentu postoji golem prostor. Veliki igrači žele raditi samo megakruzere, a manji nemaju kapacitete za srednje, a uz to, gradnja kruczera trenutačno je gotovo jedina profitabilna niša na tržištu brodogradnje. Ali kad pravite veliki brod, ovisno o fazi gradnje, trebale određeni broj zaposlenih po strukama. Dakle, treba imati dovoljno brodova u gradnji da bi svi naši zaposlenici specijalizirani za pojedine struke imali stalno posla. Osim toga, Brodosplit ima ograničenje koliko maksimalno smije sagraditi brodova, pa uz to dižemo gradnju jahti i vojnih brodova za koje ne postoji ograničenje, kao ni za manje kruzere. Razvili smo jedan manji jedrenjak od 60 metara koji bismo radili gotovo serijski, s kojim bismo potpuno optimalno balansirali kapacitetima radnika te bismo time broj zaposlenih mogli i dosta dignuti.

• **Te kruzere namjeravate prodavati u inozemstvu?**

– U kontaktu smo sa svim velikim svjetskim brodovlasnicima kruczera te nam je to svakako niša, a vezano uz manji jedrenjak, napravili smo projekt koji je dobar i suvremen – i potencijalni kupci i posade jako su zadovoljni konceptom broda – a i jeftin je u gradnji. Taj jedrenjak bio bi namijenjen vlasnicima koji žele raditi na njemu, poput ljudi iz Krila Jesenice, ali praktično diljem cijelog svijeta, pa i u polarnim područjima dok je ondje ljeto. Bio bi isplativ u roku od pet godina i nadamo se da ćemo idućih desetak godina uspjeti sagraditi pedesetak takvih brodova koje će kupiti naši mladi ljudi, eksploatirati ih i nakon pet godina rada i iskustva vratiti se kući i zarađenim novcem otvoriti neki drugi posao ili nastaviti raditi u kruzingu. Namjeravamo stvoriti i liniju financiranja, servisiranja i ostalih usluga za navedene brodove.

• **Kakvi su vam planovi za DIV? Svojedobno ste najavljivali da će DIV u Sisku otvoriti tvornicu betonskih pragova, što je s tim ulaganjem?**

– Kad proizvodite betonske pragove, morate imati pristup željeznici. A pristup našem zemljištu ide preko



**Na pojedinim stavkama u opremanju broda smanjili smo trošak i do 50 puta. Globalno smo snizili nabavne cijene za više od 30 posto, neke stvari i do 98 posto, dobavljače plaćamo gotovo isključivo predračunom kako bismo dobili bolje cijene, a produktivnost smo poboljšali za 30 do 40 posto, ovisno o vrsti rada**

Željezare. Grad se ponudio pomoći da nam ishodi slobodan pristup, ali ne možemo ući u investiciju dok god to formalnopravno ne riješimo, jer ako vlasnici Željezare odluče naplaćivati prolazak, dižu cijenu našeg proizvoda. Vlasnike Željezare razumijem, jer ako mi imamo slobodan prolazak, onda će cijena za Željezaru biti manja ako je žele prodati. Raditi prugu s druge strane je skupo, ali nešto ćemo napraviti negdje drugdje, vjerojatno isto u Sisku. Nismo oduštalili od te ideje. A nešto ćemo napraviti i s Brodosplitovim pogonom u Strmici pokraj Knina.

• **Što?**

– Trenutačno imamo dosta bravarskih pozicija i šteta je da se te sitnije pozicije rade u Brodosplitu gdje se mogu izrađivati kompleksnije stvari. Pogon u Strmici izrađivat će sitnije pozicije, ali najprije ga moramo obnoviti jer je u ratu doslovno opustošen. Danas ondje nije ostala nijedna žica. Vjerujem da u prvoj fazi možemo zaposliti dvadesetak ljudi.

• **Imate li još sličnih ideja s nekim dijelovima Brodosplita? Ili drugim starim proizvodnim pogonima u Hrvatskoj koji su vam možda atraktivni?**

– Ljevaonica splitskog škvera može i bit će dijamant, premda je riječ o 'prljava' industriji koja izlazi iz Europe. Npr. u Kninu se bavimo vijčanom robom, a u tom je segmentu tržišta propalo 80 posto tvornica. Zbog toga ima mjesta za veliku potražnju, a s obzirom na to da je ponuda mala, može se poslovati profitabilno. Brodosplit-Ljevaonica ima veliko iskustvo i kvalitetu, a danas radi na negativnoj nuli. Želimo u njoj serijski proizvoditi kobilice za jedrilice, a i proizvođači jedrilica žele s nama raditi jer su uvidjeli najbolju kvalitetu. Ljevaonica je prije radila najopterećenije dijelove brodskih motora i iduće dvije godine u ljevaonici ćemo popuniti proizvodne kapacitete i zaposliti još 70-ak ljudi. Za razliku od Strmice u kojoj ćemo uložiti milijun do dva eura, u ljevaonicu nećemo imati mnogo novih ulaganja. ■