



INTERVJU: ALEŠ KLAVŽAR, PRE DSEDNIK UPRAVE HELIOSA

Helios bo imel čez pet let milijardo evrov prihodkov

V Sloveniji ne bodo več odpuščali, tu bodo širili proizvodnjo; pri rasti računajo na prenos dobrih praks iz Avstrije v Slovenijo, in obrnjeno

MATEJA BERTONCELJ
mateja.bertoncelj@finance.si

Kakšen bo Helios, ki je pred nedavnim postal last avstrijske družbe Ring oziroma njenega premaznega dela Remho? Z njegovim novim predsednikom uprave Alešem Klavžarjem, ki je v Heliosu od začetka kariere, od leta 2008 je bil član njegove uprave, smo se pogovarjali o načrtih in o tem, kako jih nameravajo doseči. Helios želi prihodke z zdajšnjih dobrih 400 milijonov evrov povečati na milijardo evrov in postati eden izmed petih največjih premaznikov v Evropi. V Sloveniji ne nameravajo več odpuščati, tu naj bi proizvodnjo povečali.

☒ V čem boste drugačni od svojega predhodnika Uroša Slavinca in v čem ne?

Slavinec je bil 20 let moj mentor. Zahteval je ogromno in zato sem mu hvaležen. Bil je dober trener in svoje lastnosti je prenašal name. Učil me je trdega dela, nepopustljivosti. Če hočeš dober rezultat, moraš v delo vložiti več kot drugi. Mi smo bar varji. V znaku Heliosa so štiri barve, moja naloga je, da se od modre in zelene, torej od modrosti in umirjenosti, Helios premakne krdeči. To pomeni, da v podjetje prenesem energijo, strast, nove ideje.

☒ Kaj so vaše prve naloge?

Helios moramo skonsolidirati z bar-

varskim delom Ringa. Lani smo ustvarili 316 milijonov evrov prihodka, Ringov barvarski del 106 milijonov evrov. To moramo spraviti pod eno streho, streho Heliosa, ki bo krovno podjetje s sedežem v Domžalah. Vsa Ringova premazna podjetja, ki so združena v družbi Remho, bodo Heliosova hčerinska podjetja. Remho ima proizvodna premazna podjetja v Avstriji, Nemčiji in Italiji. Nova člana uprave Heliosa sta tako David Kubala, ki je pristojen za finance, prej je v Ringu vodil pisarniško divizijo, in Gerd Schmidt Leuhusen, ki vodi prodajo. Prej je vodil prodajo Remha.

OKONSOLIDACIJI

☒ Helios in Ring imata več kot deset proizvodnih podjetij, katerih programi se prekrivajo. Kako boste to poslovanje naredili optimalno? Kakšne bodo spremembe na področju programov? Na katere izdelke se boste osredotočili, kaj boste opustili? Kateri bodo vaši glavni trgi?

Izpeljali bomo specializacijo, kar pomeni, da bomo eno vrsto programa delali samo na eni lokaciji. Kako jo bomo izpeljali, bo znano v dveh do treh mesecih, sami prenosijo se bodo zgodili v zadnjem četrtletju, ko so za našo industrijo nesezonski meseci. Ker imamo v Sloveniji proste proizvodne zmogljivosti, je že zdaj jasno, da bomo sem pripeljali dodatno proizvodnjo. No-

benega programa ne opuščamo, tudi ne denimo Perkemije ali lepil in škrobov. Naša prva naloga na manj donosnih programih je, da povečamo prodajo ali da ob enaki prodaji naredimo program bolj donosen. Ob koncu leta bomo videli, ali nam je trend uspelo obrniti. Če nam ne bo uspelo, bomo spet začeli razmišljati o dezinvestiranju. Konkretno za Perkemijo računamo, da ji bodo naši avstrijski lastniki odprli vrata do novih kupcev, to je do tamkajšnjih papirnic. Kar zadeva trge, smo z Ringom kompatibilni. Ring nastopa zlasti na trgih zahodne Evrope, mi pa srednje, Balkan in v državah nekdanje Sovjetske zveze. Prepričan sem, da nam bo uspelo med sabo prenesti dobre prakse in bomo naredili dobro zgodbo. Zdaj Helios naredi od sedem do osem odstotkov EBITDA v prihodkih od prodaje. Naš cilj je, da gremo čez deset odstotkov, v treh letih moramo biti boljši od povprečja panoge in priti na 12 do 13 odstotkov EBITDA v prihodkih od prodaje.

☒ Kako boste to naredili?

S konsolidacijo in specializacijo programov. Sinergije bodo pri nabavi, ko bomo združili nabavne poti. Računamo na večjo prodajo. Tu se ne prekrivamo, rasli pa bomo, ker bomo naše izdelke prodajali po Ringovih prodajnih poteh na Ringove trge, njihove po naših na naše trge. Dodano vrednost vidimo tudi pri Heliosovih smolah, ker Ring tega programa nima in računam, da bomo tu lahko povečali prodajo. Skratka, na nove trge ne gremo, ampak je naša prioriteta, da prodajo povečamo na že uveljavljenih trgih Heliosa in Ringa.

☒ Kot pravite, boste linije oziroma programe z ene lokacije prenašali na drugo. Tam, kjer boste vzeli, bo dela manj, torej boste morali odpuščati?

Nobenega zapiranja ne bo. Smo pa začeli zmanjševati nedobičkonosni del našega ruskega podjetja Odilak, kjer bomo do poletja opustili program dekorativna, indu-

Page: 6

Reach: 52000

Country: SLOVENIA

Size: 1440 cm2

2 / 4

strijski del pa ostaja. Hkrati Odilak združujemo z našo tamkajšnjo trgovsko družbo. Število zaposlenih bomo s 130 zmanjšali na 70. Dekorativo bomo v Rusiji še prodajali, a višji cenovni razred, torej to, kar naredimo v Sloveniji pod znamkama Belinka in Helios. V Ukrajini za petino zmanjšujemo število zaposlenih v Aurori, ki bo imela po novem sto zaposlenih.

O ODPUŠČANJU

▣ Koliko ljudi je Helios odpustil lani, koliko jih je letos in koliko jih še bo? Kako bo s plačami?

Prodaja nam je lani upadla za 23 milijonov evrov in morali smo najti poti, da ta upad ublažimo. Menedžerji smo si plače znižali za pet do 25 odstotkov, a to je bilo premalo, odpuščanju se nismo mogli izogniti. V Sloveniji smo število zaposlenih, večino ma z upokojitvami in sporazumnimi odhodi, zmanjšali za 150. V Sloveniji nas je zdaj 1.300. Nadaljnje zmanjševanje števila zaposlenih v Sloveniji ni predvideno, kot sem že rekel, bomo tu povečali proizvodnjo. Kako bo v naših drugih podjetjih, bomo videli, ko bomo postavili novo strategijo. Plače ostajajo take, kot so.

▣ Kako boste sodelovali s PPG, ki je tudi želel prevzeti Helios in s katerim imate skupno podjetje PPG Helios za prodajo premazov za avtomobilsko industrijo zlasti za ruski trg? Kakšna bo prihodnost PPG Helios, še posebej zato, ker PPG v Rusiji gradi svojo tovarno?

PPG Helios je lani ustvaril malo več kot 40 milijonov evrov prihodkov, od tega smo polovico izdelkov za to podjetje naredili na Količevem, druge pa v tovarnah PPG. Naš novi lastnik Ring nima programa avtomobilskih premazov, zato se zaradi spremembe lastništva v Heliosu naši odnosi s PPG ne spreminjajo. Tovarna PPG v Rusiji bo začela poslovati konec leta 2015. Tam bodo izdelovali vse vrste premazov, ne samo avtomobilske. Odločitev, da tam postavi tovarno, pa je PPG sprejel pred spremembo lastništva v Heliosu.

O POSLOVANJU

▣ Kako ste poslovali v prvem četrtletju? Kakšen je načrt za letos?

V prvem četrtletju smo zadovoljni z rezultatom. Poslovali smo bolje kot lani v tem času in bolje od načrta, kar je posledica pravih odločitev prejšnje uprave.

▣ Ste prodajo povečali, ker ste napovedali višje cene in so si kupci naredili zaloge?

Ne, to ni razlog. To bi lahko veljalo, če bi gledali poslovanje v krajšem časovnem obdobju, v celem četrtletju pa se ta vpliv izniči. Naš cilj letos je ne toliko, da povečamo prodajo, ampak bolj, da izboljšamo dono-

snost. To bomo dosegli z zvišanjem cen izdelkov. Optimiziramo pa tudi naš portfelj izdelkov. Nobenega prodajnega programa ne opuščamo, bomo pa znotraj programov pri manj donosnih izdelkih dvignili cene ali pa njihovo prodajo opustili.

▣ Kako pa boste kupce pripravili na to, da bodo sprejeli višje cene?

S ponudbo dobrih izdelkov in dobrim servisom. Z rezultati v prvem četrtletju smo zadovoljni, najpomembnejši meseci za nas pa prihajajo zdaj. Smo optimisti, tudi zaradi lani sprejetih ukrepov.

O RUSIJI IN UKRAJINI

▣ Rusija in Ukrajina sta vaša pomembna trga. Kakšne so tam razmere, koliko prodaja odstopa od načrtov in kaj pričakujete? Kaj delate, da bi bila škoda za Helios čim manjša?

Lažje bi nam bilo brez ukrajinske krize. V zadnjih letih smo prav v Rusiji in Ukrajini rasli, že lani pa rasti ni bilo več. Lani smo v Rusiji naredili okoli 65 milijonov evrov prihodkov, v Ukrajini okoli 15 milijonov evrov. V Rusiji je zdaj položaj normalen. Na začetku leta je upadel tečaj rublja, zdaj se je ta upad umiril. Pred valutnim tveganjem se poskušamo ščititi, a v celoti nam to ne uspe, ker nekateri kupci vztrajajo pri cenah v rubljih. Huje je v Ukrajini, kjer je grivna zelo upadla, a tudi tam se je trend obrnil. Naša glavna skrb na teh dveh trgih je, da se ščitimo pred valutnimi in plačilnimi tveganji.

O PRESTRUKTURIRANJU DOLGOV

▣ Kdo je odobril 132-milijonsko posojilo Heliosu, ki je bilo najeto pred nedavnim? Kakšen bo neto finančni dolg Heliosa letos in v prihodnjih letih v primerjavi z EBITDA? Kakšne dividende boste izplačevali?

Kakšne so bile razmere na slovenskem bančnem trgu, veste. Prestrukturiranje posojil iz kratkoročnih v dolgoročna smo s pomočjo SID banke začeli že prej, zdaj pa smo še 65 odstotkov naših kratkoročnih posojil spremenili v dolgoročna. Zdaj imamo tako rekoč samo dolgoročna posojila, ki zapadejo v plačilo leta 2020. Za prestrukturiranje smo se odločili, da bise v celoti lahko posvetili poslom, ne pa da se dnevno in tedensko ukvarjamo s podaljševanjem posojil. S tem 132-milijonskim posojilom smo izpeljali refinanciranje po načelu ena za ena. Zadolžitev je malo večja, kot je bila ob koncu leta, zaradi sezonskosti našega poslovanja, saj spomladi potrebujemo več obratnih sredstev. O refinanciranju smo se z bankami ves čas pogovarjali z odložnim pogojem, torej ko pride do spremembe lastništva, refinanci-

ranje začne veljati. Razmerje med dolgom in EBITDA je bilo konec leta 2013 štirikratnik. Nova skupina Helios bo imela že v vsamem začetku ta kazalnik boljši, in sicer bo 2,8-kratnik.

▣ Zakaj se niste zadolžili v Avstriji, saj so tam obrestne mere ugodnejše?

Ker smo slovensko podjetje, pri reprogramu pa sodelujejo banke, ki poslujejo tudi tam, kjer poslujemo mi. V reprogramu sodelujejo največja slovenska banka NLB, mednarodna banka Societe Generale, ki ima banko tudi v Sloveniji, in Sberbank, ki prihaja z našega največjega trga.

O HELIOSU ČEZ PET LET

▣ Kako bo z dividendami?

Ring se je do zdaj izkazal kot strateški lastnik. Nobene svoje akvizicije ni dezinvestiral. Če pogledate njegovo slovensko podjetje Niko iz Železnikov, ima izredno zdravo finančno sestavo, in to je za nas zelo pomembno. Prepričan sem, da bo dividenda politika primerna našemu cilju, da bo Helios imel čez pet let milijardo evrov prihodkov in bo sodil med pet največjih premaznikov v Evropi.

▣ Kako pa boste to rast sfinancirali? Kdo bo Heliosov lastnik?

Najprej moramo izpeljati konsolidacijo in začeti poslovati bolje od povprečja v panogi. To nam bo dalo primerno finančno zaledje za rast. Je pa tudi jasno, da z organsko rastjo tega cilja ne bo mogoče doseči. A prva tri leta potrebujemo za konsolidacijo in zagotovitev, da začnemo poslovati bolje od povprečja panoge, potem bo čas za prevzeme. Kje jih bomo izpeljali, bo odvisno od tega, katera podjetja bodo takrat naprodaj. Od podjetij, ki jih je vlada namenila prodaji, smo prvi, ki smo bili prodani. Želimo biti zgled slovenske privatizacije. Želimo biti zgled s tem, da bomo lahko kljub spremembi lastništva podjetje s sedežem v Sloveniji, ki bo raslo in se bo lahko postavilo ob bok največjim premaznikom, ki poslujejo v Evropi.

▣ Konkurenca najbrž ne bo čakala in mirno gledala, da se vi krepite?

Da, ne bo lahko. Delati moramo več kot drugi, in to po pameti. Računam na prenos dobrih praks v novi skupini. Ring ima specifična znanja na zahodnih trgih, mi pa na vzhodnih. Prepričan sem, da bomo skupaj zelo uspešni. Prodajni postopek je bil zelo dolg in tu smo se dobro spoznali, tako da sem prepričan, da bomo z Ringom dobro moštvo.

O DUGINEM ZEMLJIŠČU V BEOGRADU

Page: 6

Reach: 52000

Country: SLOVENIA

Size: 1440 cm2

3 / 4

▣ Boste preiskovali minula Heliosova dejanja, kot je bilo prenašanje Duginega zemljišča v Beogradu? Kaj je zdaj s tem zemljiščem oziroma kakšne načrte imate z njim?

Pri skrbnem pregledu so bili razkriti vsi podatki, zato preiskav ne pričakujem. V tem delu Beograda smo edini, ki smo konec minulega leta dobili ustrezna dovoljenja za spremembo namembnosti zemljišča iz industrijskega v poslovno-stanovanjsko, kar nam omogoča doseči višjo ceno za zemljišče. Zdaj zanj intenzivno iščemo kupca. Koliko bomo iztržili, težko napovem. Vsako leto za to nepremičnino naredimo ustrezno cenitev, v bilancah ga vrednotimo na 25 milijonov evrov.

ODRUŽBENI ODGOVORNOSTI

▣ Helios je do zdaj kar nekaj denarja namenjal športnim in drugim dejavnostim, ki potekajo v Domžalah in drugje po Sloveniji. Kako bo po novem s financiranjem Košarkarskega kluba Helios, Olimpijskega komiteja Slovenije in Planske zveze Slovenije?

Za letos dogovorjene obveznosti bomo izpolnili. Kako bo naprej, je stvar strategije, ki je še nismo postavili. Zagotovo bomo še naprej družbeno odgovorni. Na prvem mestu pri tem bo ostal Košarkarski klub Helios, kjer bomo še naprej vzgajali in podpirali mlade, in višine teh sredstev za mlade ne bomo spreminjali. Kako pa bo s financiranjem celotnega kluba, bo bolj jasno ob koncu sezone, ko se bo videlo, ali se klub vrača v »jugoslovansko« ligo ali ne. Bolj ko bo Helios uspešen, lažje bomo družbeno odgovorni. Ker je moja prva naloga izboljšati poslovanje Heliosa, razmišljam, da si v košarkarskem klubu na mestu predsednika poiščem naslednika.

Zelimo biti zgled slovenske privatizacije. Želimo biti zgled s tem, da bomo lahko kljub spremembi lastništva podjetje s sedežem v Sloveniji, ki bo raslo in se bo lahko postavilo ob bok največjim premažnikom, ki poslujejo v Evropi.

HELIOS IN NJEGOV NOVI LASTNIK V ŠTEVILKAH

■ Na začetku aprila je avstrijska skupina Ring International oziroma njen premazni del družba Remho za 77,9-odstotni delež Heliosa plačala 106 milijonov evrov. Za vsako delnico so odšteli 520 evrov. V kratkem bo objavljena prevzemna ponudba, kjer bodo delnice Heliosa družbi Remho lahko prodali še mali delničarji.

■ Skupina Helios je imela lani 315,8 milijona evrov čistih prihodkov od prodaje, kar je sedem odstotkov manj kot predlanskim, EBITDA je bil 21,8 milijona evrov, kar je 11 odstotkov manj kot predlanskim, čistega dobička je bilo 1,3 milijona evrov, predlanskim 4,4 milijona evrov.

■ Premazni del Ringa, družba Remho, je imel lani okoli 105 milijonov evrov prihodka. Proizvodna podjetja imajo v Avstriji, Nemčiji in Italiji.

■ Skupina Helios je imela konec marca 2.075 zaposlenih. Skupina Helios ima proizvodna podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji, Rusiji in Ukrajini. V Sloveniji ima Helios zdaj 1.350 zaposlenih.

■ V Skupini Ring je 1.300 zaposlenih, od tega v premazniškem delu 350.

Page: 6

Reach: 52000

Country: SLOVENIA

Size: 1440 cm2

4 / 4

