

## **20 de ani de capitalism - Dinu Patriciu: Si azi, si maine se vor naste miliardarii Romaniei**

**"Voi tinerii sunteti mai dezamagiti de ce s-a intamplat in decembrie 1989, dar eu tropaiam de fericire." (1989) "Atunci m-am intrebat care va fi primul dintre domeniile care va decola. Si atunci m-am gandit ca va fi energia." (1997) "Cand venea ziua de salariu ma apucau toti dracii. Aveau salarii de gladiatori. Succesul Petromidiei se datoreaza unei idei care in 2001 parea complet nebuneasca." (2001) "Am si alte afaceri din care s-ar putea sa se nasca alte Rompetrol-uri. Dati-mi inca cinci ani." (2009)**



Citatele ii apartin lui Dinu Patriciu (58 de ani) si marcheaza evolutia omului de afaceri in cei 20 de ani de capitalism ai Romaniei in care a reusit sa construiasca un grup petrolier de 8,7 mld. \$, Rompetrol, dar si cea mai mare avere locala recunoscuta de revista Forbes. Grupul Rompetrol are 9.000 de angajati

"Inainte de '89, eram cadru didactic la Institutul de Arhitectura Ion Mincu. Am fost un liberal dintotdeauna, timp de 18 ani pana in 1989 am dat meditatie", isi aminteste Patriciu anii de dinaintea Revolutiei din decembrie '89.

Actualul CEO al Rompetrol spune ca intrarea in afaceri a echivalat cu primele meditatie, dar si cu primele lucrari facute pentru diferite birouri de arhitectura.

"Am terminat pe locul doi la facultate pentru ca la examenele teoretice aveam note proaste, dar la proiectare le avea pe cele mai bune. In afaceri am intrat in anul 2 de facultate cand am inceput sa dau meditatie si sa fac tot felul de lucrari prin fondul plastic. Apoi am inceput sa particip si sa castig tot felul de concursuri de specialitate", spune Patriciu care in 1980, in urma unui concurs, a ajuns sa lucreze in Abu Dhabi pe timpul vacantei studentesti.

"Castigul era diurna de 12 dolari pe zi, dar desenam o perspectiva intr-o noapte pentru birourile de arhitectura de acolo si luam 1.500 de dolari", spune Patriciu.

Revolutia l-a prins tot in Abu Dhabi, de unde se hotarase sa nu se mai intoarca. Schimbarea acestui gand este o decizie pe care spune ca nu o va regreta niciodata.

"Pe 21 decembrie am plecat spre Romania sa particip la schimbare. Am ajuns pe 22 decembrie. A fost decizia buna sa ma intorc. Voi tinerii sunteti mai dezamagiti de ce s-a intamplat in decembrie 1989, dar eu tropaiam de fericire", spune Patriciu.

## Cum s-a facut trecerea de la arhitectura la petrol?

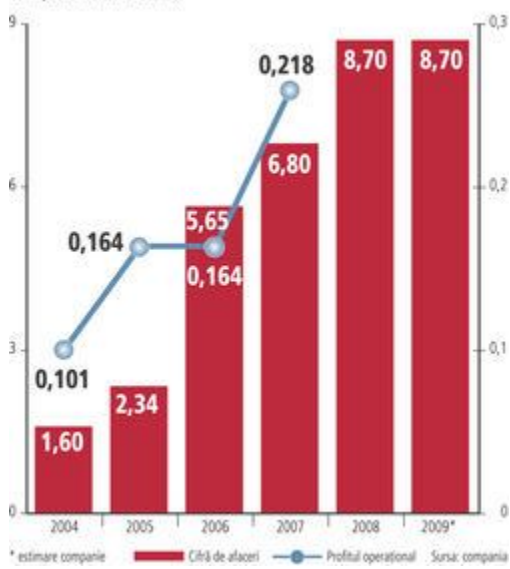
Dupa Revolutie, in 1990, omul de afaceri nu a pierdut vremea. Cu 2.000 de dolari si cu 10-12 arhitecti pune pe picioare prima firma privata din Romania cu numarul de inregistrare 00000001: un birou de arhitectura numit Alpha Constructii si Investitii.

"Merge foarte bine si acum si-l conduce sotia mea. Fac schite si azi pentru diverse lucrari, de obicei pentru vile foarte luxoase", spune Patriciu.

In 1994 pune pe picioare ziarul Ziua care deja in anul 1996 devine foarte profitabil dupa propriile sale spuse.

"In '95 - '96 am inceput sa-mi dau seama ca tranzitia extrem de lenta impusa de un guvern

Evolutia cifrei de afaceri și a profitului operațional ale grupului Rompetrol (mld. dolari)



conservator va duce la un moment dat la o explozie de transformare brusca, un moment de cadere dupa care trebuie sa te ridici, lucru care s-a produs in 1997. Atunci m-am intrebat care va fi primul dintre domeniile care vor decola. Si atunci m-am gandit ca va fi energia. Banca Mondiala mi-a facut de doua ori servicii, trebuie sa-i fiu de doua ori recunoscator. Odata ca a sfatuit Guvernul Romaniei sa inchida toate capacitatile de rafinare, ceea ce le-a pus pe butuci si le-a scazut pretul. Si al doilea ca atunci cand am inceput sa am succes IFC (International Finance Corporation) a investit in Rompetrol", isi aminteste Patriciu.

Primul contact cu Rompetrol, care la acea vreme era un fel de brat roman de servicii pentru industria petroliera internationala, a fost in anul 1998 prin intermediul fondului de investitii

Romania and Moldova Direct Fund.

"Am fost partener si manager general al unui fond de investitii, care a fost infiintat in 1998 si din 1999 a inceput sa opereze, Romania and Moldova Direct Fund unul dintre primele fonduri de investitii care a lucrat in Romania, avand ca actionari principali DEG (institutie financiara controlata de statul german) si IFC-ul si cateva alte corporatii americane. Aceasta era o intreprindere de succes care a ajuns sa aiba participatii la mai multe companii printre care si Rompetrol (25%), Sanex Cluj (56%, placi ceramice), First Logistic Distribution (55,5%). Fondul l-am pus pe picioare impreuna cu Phil Stephenson si avea participatii semnificative la toate aceste companii. Intre timp facusem si foarte mult real estate. Cumparam terenuri din 1990, dar si vindeam foarte repede", spune Patriciu.

Dar cum ajunge un arhitect sa convinga institutii precum IFC sa vina si sa cumpere participatii majoritare intr-o Romania aflata in zorii democratiei?

"Noi am strans banii. Noi i-am convins sa investeasca in Romania. Nu era lucru simplu atunci. I-am convins cu greu, cu greu. Ceri o intalnire frumos si iti prezinti marfa. Am facut un ocol al lumii cu chestia asta. Phil avea un background in chestia asta pentru ca mai stransese un fond pentru India iar eu ii prezentam luminoasele oportunitati de pe plaiurile mioritice", spune Patriciu. Intalnirea cu Stephenson, care ocupase o functie cheie in trezoreria SUA in perioada 1991-1993, a fost mediata de un alt personaj cheie.

"Intalnirea mea cu Phil a avut loc la Washington in 1997. Ma intalneau cu un prieten care de altfel ne-a si facut cunostinta Richard Burt, ambasador in Germania al SUA si apoi copresedinte al unei asociatii Romania-America. El mi-a zis hai sa-ti prezint pe unul care-i la fel ca tine, intreprinzator. Am inceput sa stam de vorba, ne-am cunoscut, ne-am placut, ne-am luat si ne-am dus prin lume sa strangem bani. Urmaream sa strangem cat mai multi bani. Daca nu era criza din Rusia, terminam cu 100 mil. \$ ceea ce era enorm pentru Romania atunci. Si 30 mil. \$ cat am strans era ceva", spune Patriciu.

Ce a urmat a fost achizitia de companii, restructurare si vanzare la preturi de cinci ori mai mari prin intermediul fondului.

### **Cum s-au pus bazele grupului Rompetrol?**

"Eu si cu Phil ne-am hotarat sa cumparam partea fondului in Rompetrol. Era cea mai promitatoare. Intre timp facuseram si noi bani pentru ca aveam o participatie de 12,5% in companiile vandute si cand vinzi de cinci ori cu cat ai cumparat, parca este destul de profitabil. Dupa aceea mi-am facut un plan cum sa pot sa consolidez cat mai multe asset-uri care sa aiba sinergii intre ele. Am pornit de la o mica rafinarie Vega inchisa de Banca Mondiala, apoi am cumparat o companie de servicii petroliere Petros, am inceput sa construim benzinarii, iar apoi am luat Petromidia si a inceput o mare aventura", spune Patriciu. Petromidia, cea mai strategic plasata rafinarie din Romania, a fost cumparata de Patriciu in 2001 de la statul roman reprezentat de FPS cu circa 50 mil. \$ si era obligat la investitii de circa 200 de mil. \$. In 2003, Petromidia primeste un ajutor consistent din partea statului roman prin acordul de a transforma datoriile de 600 mil. \$ pe termen scurt ale companiei in obligatiuni pe termen lung cu scadenta in 2010. Emisiunea de obligatiuni a fost legiferata in 2003 si ulterior aprobata de Parlament si promulgata de Presedintie. Concret, daca Rompetrol nu va avea bani anul viitor sa rascumpere aceste obligatiuni, statul ar putea deveni actionar.

"Intr-o lume care se transforma de pe o zi pe alta, Dumnezeu sa va spuna ce se intampla cu obligatiunile. Nu iau in calcul ca statul sa redevina actionar", spune Patriciu.

### **Ce a urmat dupa achizitie?**

"Banii pentru Petromidia au venit de la The Rompetrol Group, din surse proprii si atrase, din credite, din finantari. Asa s-a nascut de fapt The Rompetrol Group in Olanda pentru ca trebuia sa fie finantat, iar in acea perioada nimic nu putea fi finantat in Romania. Sumele de care aveam noi nevoie pentru a porni aceasta masinarie erau enorme. Noi aveam nevoie de zeci de milioane, iar in Romania se finantau sute de mii sau maxim milioane. Nu vehiculul atrage banii, ci oamenii atrag banii si ne-am tocit pingele intr-un al doilea road-show. Si apoi ani de zile nu am facut altceva decat sa atragem finantare ca sa putem dezvolta aceasta intreprindere. Fiarele nu produc, oamenii produc", spune Patriciu.

Asa a inceput formarea echipei. 16 expati, toti specialisti si toti foarte scumpi au incercat sa repuna pe picioare un colos.

Au urmat multe decizii si o idee care a transformat radical rafinaria.

"Nu am dat pe nimeni afara. Am scapat de cele 63 de companii subcontractoare dintre care una taia iarba in combinat si lua vreo 30 de miliarde pe an. Apoi am taiat teava de aductiune de aer proaspat. Era o teava absolut inutila. Avea un metru jumate diametru. A trebuit taiata pentru ca oameni mici de statura sau copii carau canistre toata noaptea. Apoi am desfiintat pufoaicele. Aveau pungi de plastic pentru benzina. Le-am dat niste frumoase fasuri pe care scria Rompetrol. Ca sa zic asa am rationalizat pierderile. O alta

miscare a fost trecerea de la hartie la calculator, lucru deloc usor. Aveam controale de la garda financiara tot timpul. Intr-o dupa amiaza eram singur in birou si era foarte cald, am lasat toate usile deschise, chiar si la secretariat. Si-l aud pe unul de la garda financiara spunand: Sefu' este greu tare cu astia. Fura cu calculatorul", isi aminteste zambind Patriciu.

Urmatorul pas a fost descompunerea "monstrului" in centre de profit. O idee mare si simpla a atras multi expati, dupa care Rompetrol a devenit in sine un magnet.

"Succesul Petromidiei se datoreaza unei idei, dincolo de constructia unei echipe, care in 2001 parea complet nebuneasca: sa aducem rafinaria la capacitatea de a prelucra titeiuri ieftine, grele si sulfuroase. O rafinarie nu este decat o inima care trebuie sa pompeze sange, dar trebuie sa aiba organism. Una dintre cele mai proaste idei a fost crearea Petromului in 1997. Rafinariile fara statii de distributie nu exista. Petromidia, desi cea mai mare dintre rafinariile romanesti, a fost lasata de izbeliste. Petromidia avea 11 statii amarate de distributie, iar astazi sunt peste 700. In primul an am construit vreo 20, apoi 30. Investitia se recupera imediat prin castigurile suplimentare. Am inceput inca din 2001 sa trecem granitele." Rompetrol este azi prezent in peste 10 piete internationale, a doua dupa Romania fiind cea din Franta.

La cinci ani dupa intrarea in afacerile cu petrol, Patriciu si-a expus teoria. Voia un grup international, printre primele 10 din Europa care la un moment dat ar putea fi vandut catre un grup mai mare cu expunere est-europeana. Zis si facut. "Acest drum ar fi continuat mult mai repede daca nu ar fi aparut criza care m-a obligat la intarire financiara si vanzarea unei participatii. Grupul poate creste si acum pe cale naturala si prin achizitii, dar am ales momentul acela si eram convins ca va veni criza", spune Patriciu. Si pentru ca stia a si vandut 75% din actiuni catre o companie kazaha de stat, KazMunaiGaz, cu 1,6 mld. \$. Tranzactia l-a facut sa devina cel mai bogat om din Romania.

### **Planuri de viitor**

"Nu consider ca am facut totul pentru dezvoltarea Rompetrol. De asta sunt inca aici. Nu ma gandesc sa plec, dar am si alte afaceri din care s-ar putea sa se nasca si alte Rompetrol-uri. Cel mai aproape de a da nastere unui alt Rompetrol este media", spune Patriciu potrivit caruia grupul pe care il detine acum, Adevarul Holding, este la afaceri de 70 mil. euro. In afara de media, pe lista de investitii a lui Patriciu se afla energiile alternative, IT-ul si real estate-ul.

### **Ce spune Dinu Patriciu despre:**

#### **Reteta succesului in afaceri:**

"Nu trebuie sa mergi cu turma.

Daca mergi cu turma, vei paste probabil acelasi numar de fire de iarba ca toate celelalte miorite din turma. Daca o iei pe alaturi, pastii mai mult."

#### **Greseli in afaceri:**

"Daca nu gresesti... au fost multe greseli. La un moment dat am luat hotararea sa dezvolt productia de biodiesel. Noroc ca mi-a venit mintea la cap si mi-am dat seama ca este o greseala, dupa cateva milioane de dolari cheltuiti pe studii si proiecte. A fost o greseala."

#### **Planuri de viitor:**

"O sa auziti de proiectele mele intr-un an - doi. Am planuri pentru fiecare (media, IT, real estate si energie regenerabila). Si la Rompetrol a fost la fel, dar a durat cinci ani de la momentul zero pentru a avea o strategie concreta. Dati-mi inca cinci ani."

**Prima afacere:**

Un birou de arhitectura, in care a investit 2.000 de dolari si care de altfel a fost prima firma privata din Romania. "Merge foarte bine si acum si-l conduce sotia mea. Fac schite si azi pentru diverse lucrari, de obicei pentru vile foarte luxoase."

**Ca t va dura criza:**

Intre 2 si 5 ani, dar efectele ei vor fi resimtite in urmatorul deceniu. "Criza a inceput de la mici greseli facute de legislatori in diferite legislatii."

**Viitorii miliardari:**

"Ar trebui sa cred ca Bill Gates nu se va mai naste o data? Se vor naste sute de Bill Gates. Totul este sa ai idei si sa pui si bani alaturi de idei. Si azi, si maine, si poimaine se vor naste miliardarii Romaniei."

**Lifestyle:**

"Am decis sa ma mai potolesc.

Am stat in avion in ultimele 3 saptamani cate 54 de ore.

Cel mai adesea calatoresc in Europa. Am obosit, dar nu m-am plictisit."

**Care au fost oamenii de la inceput?****Alexandru Bucsa****Experienta:**

In prezent este presedinte al Consiliului de Administratie al Rompetrol SA si consilier financiar pe probleme strategice al grupului Rompetrol.

Anterior, a ocupat functia de director control financiar al grupului Rompetrol.

Bucsa s-a alaturat echipei Rompetrol din septembrie 1999.

**Studii:**

Academia de Studii Economice

EMBA emis de KPMG si Universitatea din Bristol.

**Dan Ionescu****Experienta:**

In prezent, este director operational (COO) al grupului Rompetrol. Anterior acestei functii, a detinut si pozitia de director al diviziei de trading a grupului.

S-a alaturat grupului Rompetrol in august 1999, in calitate de director de vanzari si de director general trading si marketing.

**Studii:**

Institutul de Petrol si Gaze

**Eric Kish****Experienta:**

In prezent este vicepresedinte companii de servicii si servicii suport al grupului Rompetrol, dupa ce pana de curand a ocupat functia de vicepresedinte pe retail la nivel de grup.

S-a alaturat grupului Rompetrol in 1998, iar intre 2001-2005 a fost directorul general al rafinarii Petromidia, perioada in care a avut loc restructurarea companiei.



***Sudii:***

Programul de management pentru directori al Universitatii Carnegie Mellon  
CRESTERE  
DOMOLIT~ DE CRIZ~

**Istoria grupului Rompetrol**

**1974** - Se infiinteaza Rompetrol SA, ca societatea internationala de servicii petroliere a statului roman

**1998** - Dinu Patriciu si un grup de investitori locali achizitioneaza pachetul majoritar de actiuni

**1999** - Se constituie societatea de tip holding The Rompetrol Group (TRG). Rompetrol SA achizitioneaza Rafinaria Vega, situata in Ploiesti

**2001** - Grupul realizeaza cea mai importanta achizitie -rafinaria Petromidia S.A.

**2002-2003** - TRG deschide subsidiare in Republica Moldova (Rompetrol Moldova) si in Bulgaria (Rompetrol Bulgaria)

**2004** - Rompetrol Rafinare (Petromidia) este listata pe Bursa de Valori Bucuresti (aprilie)

**2005-2006** - TRG cumpara 100% din pachetul de actiuni al grupului francez Dyneff

**2007** - KazMunayGaz (KMG) achizitioneaza 75% din pachetul de actiuni al The Rompetrol Group NV (TRG).

<http://www.zf.ro/companii/20-de-ani-de-capitalism-dinu-patriciu-si-azi-si-maine-se-vor-naste-miliardarii-romaniei-4207053/>