

# Pola stoljeća *Ingre*

**Danijel Režek**

**Ključne riječi**

*Ingra, nastanak, poslovna zajednica, razdoblje djelovanja, razvitak,*

**Key words**

*Ingra, creation, development, business association, period of activity, conduct of business, results*

**Mots clés**

*Ingra, création, évolution, communauté d'affaires, période d'activité, activité, résultats*

**Ключевые слова**

*Ингра, образование, развитие, деловое сообщество, период деятельности, деятельность, результаты*

**Schlüsselworte:**

*Ingra, Entstehung, Entwicklung, Geschäftsgemeinschaft, Zeitabschnitt der Tätigkeit, Geschäftsführung, Ergebnisse*

*D. Režek*

**Pola stoljeća *Ingre***

*U dokumentiranom i analitičkom pregledu opisan je nastanak i razvitak Ingre, od njezinih ambiciozno zamišljenih ali skromnih početaka do stasanja u značajnu poslovnu zajednicu s visokim međunarodnim rejtingom. Posebno su obrađena pojedina razdoblja razvitka i djelovanja Ingre, u bivšoj zajedničkoj državi i u samostalnoj Hrvatskoj. Opisane su statusne, organizacijske i druge promjene Ingre. Uz razdoblja velikih uspjeha prikazana su i razdoblja stagnacije i problema u poslovanju.,*

*D. Režek*

**Half century of *Ingra***

*The creation and development of Ingra from its ambitiously conceived but modest beginnings to its transition into a significant business association with high international rating, is presented in form of a documented and analytical overview. Individual stages of Ingra's development and operation, in the former country and in independent Croatia, are separately presented. Status-related, organizational and other changes in Ingra are described. Stages marked with greatest successes are presented together with stages of stagnation and business difficulties.*

*D. Režek*

**Un demi-siècle d'*Ingra***

*Cet aperçu bien documenté et analytique décrit la création et l'évolution d'*Ingra*, depuis ses débuts conçus ambitieusement mais modestes jusqu'au stade où elle est devenue une communauté d'affaires importantes ayant un rating international élevé. On traite en particulier différentes périodes de l'évolution et de l'activité d'*Ingra* dans l'ex-Etat et en Croatie depuis son indépendance. On décrit les changements statutaires, organisationnels et d'autres modifications d'*Ingra*. En plus des périodes des grands succès, on présente aussi les périodes de stagnation et de difficultés.*

*Д. Режек*

**Полстолетия *Ингры***

*В документированном и аналитическом обзоре описаны образование и развитие *Ингры* от её, амбициозно задуманных, но скромных начал до вырастания в значительное объединение с высоким рейтингом. Особо обработаны отдельные периоды развития и деятельности *Ингры* в бывшем совместном государстве и в самостоятельной Хорватии. Описаны статусные, организационные и другие преобразования. *Ингры*. Наряду с периодами больших успехов показаны и периоды стагнации, и проблем в деятельности.*

*D. Režek*

**Ein halbes Jahrhundert der *Ingra***

*In dokumentiertem und analytischem Überblick beschreibt man die Entstehung und Entwicklung der *Ingra* von deren ambiziös erdachten aber bescheidenen Anfängen bis zum Heranwuchs in eine bedeutende Geschäftsgemeinschaft mit hohem internationalem Rating. Einzelne Zeitabschnitte der Entwicklung und Tätigkeit *Ingras*, im ehemaligen gemeinsamen Staat und im selbstständigen Kroatien, sind separat bearbeitet. Beschrieben sind *Ingras* Änderungen im Status, Organisation u.a. Neben Zeitspannen grosser Erfolge sind auch Zeiten der Stagnierung und der Probleme in der Geschäftsführung dargestellt*

*Pregledni rad*

*Subject review*

*Ouvrage de syntèse*

*Обзорная работа*

*Übersichtsarbeit*

Autor: Dr. sc. **Danijel Režek**, dipl. ing. građ., predsjednik Nadzornog odbora *Ingre* d.d.

## 1 Uvod

Upravo se podsjećamo na punih pedeset godina postojanja, poslovanja i sudjelovanja u realizaciji i izgradnji više od 700 raznih investicijskih projekata u svijetu, a s projektima u domovini ta je brojka i znatno veća. Izvedeno je i izgrađeno stotinjak hidroelektrana, cementara, gipsana, ciglana, pogona prehrambene industrije i postrojenja, petrokemijskih postrojenja, plinovoda, cesta, vijadukata, bolnica, hote-



Slika 1. Prvi zaposlenici *Ingre*

la, turističkih naselja, stanova i dr. Zapisano je da su prvi počeci i zamisao o osnutku *Ingre* osmišljeni 1952., a već 1953. krenuli su i prvi ugovori i prvi poslovi i na zahtjevnom investicijskom tržištu, premda su tek 1955. bili riješeni svi potrebni zakonski dokumenti i dozvole za registraciju. Nije stoga neobično što se upravo 2003., obilježava godinom *Ingrinih* stvarnih početaka.

Bilo je potrebno mnogo mudrosti i dosta upornosti da se u uvjetima plansko-socijalističke privrede pripreme i usklade propisi, pogotovo s međunarodnim pravnim normama, te donesu zakonski okvir dostatni da se obavi registracija poslovne zajednice, tvrtke i institucije sa zadovoljavajućom formom koja će zastupati, promovirati i predstavljati matična poduzeća na pojedinim tržištima te u izvozu objedinjavati i voditi složene investicijske radove.

Značajka je svih sličnih projekata brojnost sudionika: od tehnomenadžera, marketinški usmjerenih stručnjaka, projekatana, istraživača, proizvođača i isporučitelja opreme, građevinara, montažera i specijalista za osposobljavanje i vođenje cijele proizvodnje. Zamisao je vrlo odgovorno i ozbiljno prihvaćena od tadašnje vodeće industrije, inače proizvođača industrijske opreme i energetske postrojenja: *Končar*, *Đuro Đaković*, *Jugoturbina*, *Litostroj*, *Metalna* i dr. U početku poslovanja pozornost je bila usmjerena na tehničke, tehnološke i posebno raspoložive kadrovske resurse samih osnivača, kasnije članica poslovnog sustava. Da bi se *Ingra* što bolje ekipirala, pred odgovorne su nositelje funkcija postavljeni jasni kriteriji izbora: stručnost provjerena u praksi, različitost zanimanja od tehničko-teh-

noloških do pravno-ekonomskih specijalističkih usmjerenja, promidžbeno-marketinških sklonosti i ostalih sposobnosti među kojima je znanje svjetskih jezika bio jedan od glavnih uvjeta. Rečeno je da je akt registracije obavljen 1955. godine. Međutim zahvaljujući stručnosti, uvjerljivosti i prihvaćanju od strane investitora, ponajprije velikoj želji i upornosti, ali i hrabrosti malobrojne ekipe *Ingrinih* zaposlenika, već se 1953. ugovorilo i počelo ostvarivati nekoliko projekata. Pritom su znalački svladani brojni rizici i prepreke. Znalo se da će samo kvalitetno ostvarivanje projekata i poštivanje rokova odrediti uspješan razvoj izvozne djelatnosti, koja je od početka bila izložena oštroj, nemilosrdnoj i stalnoj provjeri hirovita tržišta.

## 2 Nastanak *Ingre*

O nastanku *Ingre* postoji nekoliko priča, od kojih neke čak prelaze u legendu. Mnogi i dandanas vjeruju da je *Ingra* osnovana na poticaj posjetitelja *Zagrebačkog velesajma* iz tek oslobođenih zemalja trećeg svijeta. Oni su željeli razvijati energetske i industrijske potencijale, a istodobno nisu htjeli biti zavisni od nekadašnjih kolonizatora, čije su se dotadašnje bahatosti bili zasitili.

Ondašnja je Jugoslavija bila u masovnoj poslijeratnoj obnovi i industrijalizaciji razvila goleme metaloprerađivačke kapacitete kojima je domaće tržište vrlo brzo postalo preti-



Slika 2. Predsjednik Tito u pratnji generalnog direktora J. Draušnika (prvi s desna) obilazi *Ingrin* izložbeni prostor na Velesajmu

jesno. Dakle, po toj priči, tadašnji je predsjednik Jugoslavije Josip Broz Tito već bio razvio veze s tek oslobođenim zemljama trećeg svijeta i tako su u Zagreb, na *Zagrebački velesajam*, stigli posjetitelji iz trećeg svijeta, vjerojatno i u živopisnim odorama. Pokazali su zanimanje za energetska i druga elektrotehnička postrojenja, za generatore, turbine i transformatore, postrojenja za preradu i skladištenje prehrambenih proizvoda i sl. Na tadašnjim prostorima *Velesajma* vrlo su se teško snalazili i prilično namučili u skupljanju informacija za neki cjelovit projekt. Moralo se običi mnogo štandova i različite proizvođače koji su i na različite načine bili na usluzi posjetiteljima i potencijalnim ugovaračima. Navodno se tada javila zamisao o stvaranju asocijacije koja bi zastupala, predstavljala i promovirala proizvođače i zatim nudila i ugovarala zajednički proizvod, iako o tome nema pouzdanih zapisa ni dokumenata. Ostala je samo nezapisana usmena predaja, a više nema ni živih svjedoka.

Toj privlačnoj priči proturječi međutim faktografija. Zna se da se zamisao o osnutku posebne poslovne zajednice pojavila već 1952. godine, a u to se vrijeme *Zagrebački velesajam* nalazio na prostorima Savske ceste, na mjestu gdje se danas nalazi Studentski centar i Tehnički muzej. Pitanje je jesu li se su se u tim skučenim uvjetima uopće mogli izlagati tako veliki sklopovi poput generatora i turbina. Istodobno, nastanak se pokreta nesvrstanih vezuje uz poznati sastanak Nehrua, Nasera i Tita na Brijunima 1956. Iste je te godine otvoren i novi *Zagrebački velesajam* preko Save, pa je mnogo vjerojatnije da se priča s početka mogla dogoditi samo na novoj lokaciji, iako, dakako, nije isključeno da se događala i na starom prostoru sajma. Zapravo 1956. *Ingra* je bila i službeno u drugoj godini utemeljenja i imala je već tada završene i tri male hidroelektrane u Turskoj za koje je posao ugovoren još 1953. godine.

Nedoumice o nastanku zamisli o utemeljenju posebne poslovne zajednice koja će se brinuti o izvozu postrojenja i opreme ostale su neriješene i u tadašnjim monografskim zapisima, jer su tamo važniji podaci bili oni o uspjesima u socijalističkoj izgradnji. Međutim, u posebnom časopisu na engleskom – *Ingra Engineering Review* (broj 6-7 iz 1964.) – ondašnji je generalni direktor Jurica Draušnik napisao da je takva zamisao zapravo nastala u Pakistanu. Tamo je jedna skupina poslovnih ljudi pokušavala razvijati vlastite energetske potencijale. Izgleda da su analizom ocijenili kako su im Zagreb odnosno ondašnja Jugoslavija za tako nešto najpovoljniji. Zamisao je prosljeđena zagrebačkom *Končaru*, gdje je prihvaćena i tu je razrađena prva koncepcija nove poslovne organizacije.

Za takav je onda neuobičajen iskorak izlaska na strana tržišta bilo potrebno organizirati i okupiti mnogo znanja, kadrova i financija. Bila je to zamisao usmjerena prema budućnosti i razvoju. Trebalo je otkrivati stručnjake koji će stvoriti jezgru sposobnu da povuče naprijed, one koji će

posjedovati komercijalno, financijsko, pravno znanje, a istodobno govoriti strane jezike. Valjalo je povezati inženjere različitih stručnih profila kojih je bilo među raznovrsnim proizvođačima i institucijama. Dakle morao se postaviti model i stvoriti objedinjena institucija za organizirani nastup na inozemnom i domaćem tržištu.

Zalaganjem utemeljitelja 1953. okupljeno je devet osnivača: *Rade Končar, Litoštroj, Đuro Đaković, Metalna, Jedinstvo, Tvornica parnih kotlova, Gradis, Ferimport i Prvomajska*. Do kraja godine priključilo ih se još osam, među kojima su bili *Jugoturbina, Energoinvest, Ventilator i Energoprojekt*. Pridružili su se potom i specijalizirane projektne, istražne, montažne i konzalting organizacije kao što su bile: *Elektroprojekt, Elektrosond, Geofizika, Geoistraživanja, Institut za naftu, Braća Kavurić, Industromontaža, Jugomontaža i Konstrukcioni biro građevinske industrije*. Od građevinara su se prvi priključili *Hidroelektrara i Viadukt*. Inače građevinari su u većinu projekata uključeni naknadno, posebno kada su se zaredali projekti sustavom "ključ u ruke", jer su se prvotno namjeravala nuditi samo velika energetska i industrijska postrojenja te njihovu montažu. Mnogi su od osnivača i prvih članica promijenili područje svog djelovanja ili su napustili poslovnu zajednicu. Valja reći da je već u prvih deset godina bilo više od trideset članica *Ingre*, a s vremenom se taj broj povećavao i mijenjao, ovisno o ugovorenim poslovima. Penjao se i do stotine, a prosječno je prelazio pedeset.

Od građevinara valja reći da su članice *Ingre*, povremeni ili



Slika 3. *Ingrin* paviljon na jednoj od priredbi Zagrebačkog velesajma

stalni, bile sve veće zagrebačke građevinske tvrtke, brojne tvrtke iz Splita, Rijeke i drugih gradova, mnoge građevinske tvrtke iz Slovenije, Bosne i Hercegovine i Makedonije. Neke su od prvih stalnih članica *Ingre* nakon nekog vremena postale samostalne i bile potom velika konkurencija na brojnim svjetskim tržištima. To su bile tvrtke *Energoprojekt* iz Beograda i *Energoinvest* iz Sarajeva.

Prvi je ugovor još pravno nepostojeće zajednice zaključen u Pakistanu i prenesen u maloj ručnoj torbi. Bio je to ugovor za HE *Chichoki Mallian*, koja je završena 1956., a nedugo potom zaključen je ugovor i za novu HE *Gujanwala*, koja je dovršena 1957. godine.



*Ingra* (INDustrijsko GRAđevna eksportna zajednica) vrlo je brzo razvila posebnu predstavničku mrežu u mnogim zemljama svijeta. Zabilježeno je da je takvih predstavnika (koje su onda nazivali delegatima) bilo šezdesetak na svim kontinentima, osim u Australiji.

### 3 *Ingra* od sredine šezdesetih do raspada Jugoslavije

S vremenom se *Ingra* od poslovne zajednice specijalizirane za energetiku polako pretvarala u udruženje za projektiranje, izgradnju i prodaju energetskih i industrijskih postrojenja i opreme. Razvila se ponuda izgradnje tvornica građevnog materijala, ali i pogona za crnu metalurgiju. Nudene su cijele tvornice i proizvodne linije za prehrambenu industriju, a u programu su bile i tvornice za kemijsku industriju. Poslovna je ponuda proširena i svim oblicima istražnih radova i projektiranja, posebno u geološkim i hidrološkim radovima. Istodobno su građeni hidroenergetski projekti u Siriji, Etiopiji, Nepal, Gvineji, Maroku, Kambodži, Iranu i mnogim drugim zemljama. Slobodno se može reći da je *Ingra* u svojoj polustoljetnoj povijesti vjerojatno najkvalitetnije referencije ostvarila upravo na izgradnji nekoliko desetaka hidroelektrana na gotovo svim kontinentima.

Ti brojni i dobro obavljeni poslovi omogućili su *Ingru* sudjelovanje na međunarodnim licitacijama za projekte koje je financirala Međunarodna banka za obnovu i razvoj. Tako su se počeli graditi veliki energetski projekti ne samo u zemljama u razvoju, poput Tanzanije, Kenije, Zambije i Argentine, već i na Islandu, Novom Zelandu i u SAD.

Istodobno su se počeli graditi i drugi veliki petrokemijski i poslovni objekti u Čehoslovačkoj, veliki turistički i bolnički kompleksi u Rusiji, a različiti složeni i raznovrsni poslovi obavljani su u Njemačkoj, Egiptu, Iranu, Sudanu, Etiopiji, Alžiru, Brazilu, Kini, Kostariki, Kubi i Jordanu. *Ingra* je uključena i u mnoge najsloženije projekte u Hrvatskoj (poput velikih turističkih kompleksa te hidroelektrana i termoelektrana) i u bivšoj Jugoslaviji. Slobodno se može reći da je to najuspješnije razdoblje u povijesti *Ingre*, doba pravo prosperiteta i pune afirmacije.



Slika 4. Iskop derivacijskih tunela na HE Bekhme u Iraku

Najveći su poslovni uspjesi postignuti u Iraku, gdje su zajedno sa sarajevskom *Hidrogradnjom* zaključeni iznimno značajni ugovori za izgradnju hidroenergetskih postrojenja, koji su se mjerili u stotinama milijuna dolara.

*Ingra* je postala svjetski poznata i respektabilna tvrtka s brojnim velikim referencijama koje su joj omogućavale pretkvalifikaciju i za najsloženije najveće investicijske projekte.

U tom su se vremenu brojne tvrtke osposobile za samostalan istup na stranim tržištima, što često i čine, čak i one koje su članice *Ingre*. No često i dalje surađuju s matičnom poslovnom zajednicom jer se najčešće radi o tržištima s nedostatkom konvertibilne valute, pa im suradnja s *Ingram* (kroz *barter*-poslove) omogućuje uspješan rad na projektu.

### 4 *Ingra* od nastanka neovisne Hrvatske do danas

Nakon tog izuzetnog i uspješnog razdoblja uslijedilo je razdoblje koje je bilo obilježeno velikim promjenama u nas i u svijetu. Srušen je Berlinski zid koji je označio propast komunizma i raspad mnogih dotadašnjih velikih federacija poput Sovjetskog Saveza koji se raspao na mnogo država. Raspala se i Čehoslovačka, a ponovno se ujedinila Njemačka. Istodobno su se radikalizirali odnosi u arapskom svijetu, a iz Alžira je nakon smrtnih stradanja radnika *Hidroelektrane* povučena sva naša građevinska operativa. Istodobno su pod udar sankcija došle neke arapske zemlje poput Libije i Iraka, a Irak je u Zaljevskom ratu zbog Kuvajta i oružano napadnut.

U to je doba u Jugoslaviji došlo do odvajanja republika u samostalne države te do rata u Hrvatskoj, Bosni i Hercegovini i poslije na Kosovu. U ratu su stradali brojni pogoni u kojima su se proizvodila postrojenja i oprema koju je *Ingra* dotad izvozila. Istodobno su iz članstva *Ingre* otpale mnoge članice koje su se raspadom Jugoslavije našle u drugim državama. Gubitak tržišta i nasilna i neobična privatizacija potpuno je ili djelomično onesposobila proizvodnju u mnogim do tada stalnim članicama *Ingre*.

U tom vrlo složenom, turbulentnom i možda najtežem razdoblju svog postojanja, *Ingra* je uz velike napore pokušavala zadržati poslove u svijetu koji su postupno nestajali i sve je više prisiljena okretati se domaćem tržištu na kojem je dotad bila manje prisutna.

Uz političke i teritorijalne promjene, u svijetu je uočljiv i značajan pad gospodarskih aktivnosti. Proces recesije zahvaćaju šira područja. Krupne gospodarske promjene posebno su uočljive u zemljama bivšega istočnog lagersa i SSSR-a, gdje klirinški način plaćanja ustupa mjesto konvertibilnoj valuti.

Bile su to promjene koje su iznenadile i zatekle već prije posustalo gospodarstvo, koje je ujedno sve više tehnološki zaostajalo. Mijenjaju se odnosi na tržištu, a prisutan je pad i veliko usporavanje investicijskih aktivnosti.

Promjene izvora i načina financiranja pokušavaju se uskladiti s nastalim okolnostima. Sve je to utjecalo i smanjivalo dinamiku izgradnje ranije ugovorenih brojnih objekata i remetilo ugovorene obveze.

U prvoj polovici, a dijelom i do konca devedesetih godina, u Rusiji je izgrađeno i ugovoreno mnogo objekata, pretežno za zdravstvo, prehrambenu i industriju građevnog materijala i sl., uglavnom u sibirskim prostorima. Izgrađena je tvornica dječje hrane te bolnički kompleks i ciglana u Kemerovu (1992.), tvornica viskoze u Krasnojarsku, dispečerski centar *Energetik* s mrežom optičkih kabela u Kemerovskoj oblasti i kardiološki centar u Volgogradu (1996.). Ujedno je izgrađen centar za tehničku kulturu u Dnjepropetrovsku u Ukrajini, a uspješno se ušlo i na područje Uzbekistana gdje je izvedeno nekoliko manjih građevina.



Slika 5. Kardiološki centar u Volgogradu

Radilo se i na afričkom kontinentu. U Alžiru završen je aerodrom Boufarik i luka Arzew, a isporučena je i montirana dodatna oprema za silose. U Egiptu su isporučena transformatorska postrojenja, u Nigeriji su isporučena i montirana generatorska postrojenja te tvornica za preradu rajčice i manga. Na azijski kontinent isporučeno je i montirano dosta opreme, posebno za elektroprivredu u Iranu. U Bagdadu je početkom devedesetih završena poslovna zgrada *Oil complex* za Ministarstvo nafte. U jeku ratnih zbivanja u Hrvatskoj, tijekom 1993., dovršeno je, isporučeno i montirano elektroenergetsko postrojenje za HE *Menzelet* u Turskoj.

Smirivanjem ratnih sukoba u Hrvatskoj i na području bivše zajednice pružila se prilika i za poslove u domovini, ali i u bližoj okolici, posebno na Kosovu. Sada se radi u Njemačkoj, Alžiru, Libiji, Iraku, Rusiji i Nigeru. Ponude su poslone i za nekoliko velikih projekata u Libiji i Alžiru. U Hrvatskoj se radi na izgradnji autocesta i na mreži odašiljača za *VIPnetov* sustav telekomunikacija.

U ovom se razdoblju javljaju problemi i u Njemačkoj, iako je *Ingra* sa svojim članicama bila prva tvrtka iz zemalja srednje i istočne Europe koja je prije više od trideset godina počela raditi u toj zemlji. Radilo se inače s najvećim njemačkim tvrtkama kao što su: *Mannesmann*, *Krupp*, *Deutsche Babcock*, *Asea Brown Boweri*, *Siemens*, *Ph. Holzmann*, *Hochtief*, *Walter Bau*, *Dyckerhoff & Widmann*

i dr. *Ingra* zastupa 40 hrvatskih tvrtki i nastoji zadržati gotovo 50 posto ukupne realizacije hrvatskoga kontingenta (s približno 2000 radnika) i s prometom od 200 milijuna eura.

Broj se radnih dozvola utvrđuje na temelju bilateralnih ugovora, a njima se određuje broj radnika i njihova struktura. Svake se godine vodi bitka i za raspoloživu količinu detašmana. Hrvatske su tvrtke iznimno cijenjene na njemačkom tržištu, ali se pojavila oštra konkurencija tvrtki iz Poljske, Mađarske i drugih zemalja pa je sve manje profitabilnog posla za radove u detašmanu. Pretpostavka je uspješnog rada zajednički i organizirani nastup. *Ingra* je do današnjih dana uspjela održati povjerenje i članica i poslovnih partnera te partnera u nadležnim njemačkim državnim institucijama. Ipak tu dugogodišnju suradnju i stečeno povjerenje njemačkih privrednih kolosa valja pretočiti u suradnju i zajednički nastup u trećim zemljama te za pripremu i stvaranje uvjeta za investiranje njemačkog kapitala u našoj zemlji. Treba također razvijati kooperaciju i druge oblike suradnje.

Posljednje desetljeće i početak novog tisućljeća prožeto je neizvjesnošću u tržišnim utakmicama, sukobima u procesu privatizacije i restrukturiranja, i u članicama *Ingre* i u njoj samoj, a vodi se i prava borba za opstanak.

U prošlosti je bilo zaista velikih poslova, a danas se *Ingra* bori na vrlo uskom prostoru i za svaki projekt, za svaki i najmanji posao. Važno je samo da je isplativ, a to je ponekad uvjet i preživljavanja.

Proces restrukturiranja i privatizacije provodio se u nekoliko faza. Sredinom osamdesetih godina PZ *Ingra* se prestrukturirala u dvije organizacijske cjeline – Marketing i Inženjering. Početkom devedesetih *Ingra* je, prema Zakonu o poduzećima, kao najpogodniji oblik izabrala dioničko društvo.

Dotadašnje članice Poslovne zajednice, odnosno njezini pravni sljednici, na skupštini održanoj 5. travnja 1990. donijeli su odluku o prestanku rada PZ *Ingre* i o njezinu organiziranju u dioničko društvo *Ingra*. Sva su stečena sredstva članica udruženih u PZ *Ingru* raspoređena na članice i *Ingru* d.d., u odnosu 70 prema 30 posto, te su odlukama članica kao ulog unesene u *Ingru* d.d.. Tako su članice PZ *Ingra* postale osnivači *Ingre* d.d. Osnivači su istog dana zaključili Ugovor o osnivanju - organiziranju dioničkog društva *Ingra*, a na temelju toga je dioničko društvo *Ingra* upisano u sudski registar Okružnog privrednog suda 9. svibnja 1990. Osnivačka skupština održana je krajem lipnja iste godine.

Status *Ingre* je 1995. usklađen sa Zakonom o trgovačkim društvima.

Istodobno se vodila i borba za opstanak i to ne na tržištu, jer se realiziraju brojni objekti, već u svim članicama u



Slika 6. Certifikat ISO 9001

tada samostalnoj Republici Hrvatskoj i u susjednoj Sloveniji te u samoj *Ingri*. Mnogi se spretni nositelji novih promjena unatoč brojnim problemima zalažu za što brže procese privatizacije. Tako su potaknuli brzo rušenje vrijednih i afirmiranih tvrtki koje su, iako stvorene u socijalizmu, bile na inozemnim tržištima potvrđene i cijenjene, kako bi se što jeftinije dokopali vlasništva.

U tim teškim danima brojne pokušaje kupnje i prisvajanja spretno i sretno je svladavala složna ekipa *Ingrinih* djelatnika. Samozvane gazde koji su sami sebe nudili i kupci-spasitelji bez materijalnog i stručnog pokrića, često politički usmjeravani, nailazili su na upornost i strpljivost. I bez *Ingre* bilo je podosta tvrtki gdje se je lakše i brže trgovalo. Ishodi takvog grabeža ubrzo su bili očigledni. Uz pomoć takvih mešetara i njihova vlasničkog udjela mnoge ugledne tvrtke više ne postoje. A *Ingra* koja je restrukturirana i utemeljena kao dioničarsko društvo u pretežnom vlasništvu svojih zaposlenika i dalje živi!

U traženju razvojne strategije za bolji ustroj i organizaciju bilo je i lutanja. Uz osnovni posao vezan za investicijsku izgradnju, *Ingra* je osnovala sestrinske tvrtke preko kojih se bavi i brodogradnjom, turizmom te sudjeluje u proiz-

vodnji stakla kroz vlasništvo u tvrtki *Lipik glas*. *Ingra* posjeduje sljedeće sestrinske tvrtke:

- *GIU Ingra-det* osnovan je 1995. i zastupa četrdesetak hrvatskih tvrtki za rad na temelju kontingenta radnih dozvola na njemačkom tržištu.
- *Ingra M&G* obavlja samostalne poslove montaže i slične radove u Africi i Njemačkoj.
- *Ingra-trgovina* bila je društvo s ograničenom odgovornošću, ali je ugašena.
- *Ingra-mar* je osnovana 2001. Bavi se brodogradevnim poduzetništvom i pomorskim aktivnostima. Gradi i popravljiva brodove, projektira, izvodi, montira, obavlja prijevoz i sl.
- *Ingra-tours* se bavi turističkom djelatnošću.
- *Ingra-M.E.* društvo s ograničenom odgovornošću za investicijske radove u inozemstvu, ima sjedište u Zagrebu, a osnovano je 2001.

*Ingra* je prihvatila, provela i provodi stečeni certifikat ISO kvalitete.

*Ingri* još predstoji definiranje razvojne strategije, posebno za radove u inozemstvu i za strana ulaganja u Hrvatsku.

## 5 Podaci o upravnim strukturama *Ingre* od nastanka do danas

Od svog osnutka do danas *Ingra* je imala pet generalnih direktora.

Prvi je bio (onda se to zvalo generalni sekretar) Josip Kostešić, koji je na mjesto generalnog direktora *Ingre* došao s dužnosti direktora Ekonomskog instituta. On je bio imenovan dekretom 1954., a bio je direktor u razdoblju od 1955. do 1959. Na mjestu generalnog direktora zamijenio ga je karizmatični Jurica Draušnik koji je 1959. postao generalni direktor i na tom je mjestu ostao do 1967. Tada ga kratko mijenja ing. Vojin Kundić kao v.d. generalnog direktora, a već 1968. za generalnog direktora dolazi Ivan Pavliško. Bio je generalni direktor *Ingre* u razdoblju od 1968. do 1984.

Naslijedio ga je Danijel Režek, dipl. ing. građ. On je bio generalni direktor *Ingre* do 1995. Kada je *Ingra* usklađena sa Zakonom o trgovačkim društvima, postao je predsjednik Uprave, a na toj je funkciji ostao do kraja 2000. godine. Danas je predsjednik Nadzornog odbora. Naslijedio ga je Igor Oppenheim, dipl. oec., koji je predsjednik Uprave od 2000. do danas.

U početku je kao organ upravljanja u *Ingri* djelovao Plenum, a njegov je prvi predsjednik 1955. bio Z. Birsa, direktor *Litostroja*. Sljedeće je godine predsjednik Plenuma bio Slavko Lukas, direktor *Jedinstva* iz Zagreba. Nakon



toga je 1957. utemeljen Upravni odbor *Ingre*, kojemu je prvi predsjednik bio Božidar Guštin, direktor *Litostroja* (1957.-1959.). Naslijedio ga je Hugo Gazin iz *Jugoturbine* (1959.-1960.), a potom je kratkotrajno na čelu Upravnog odbora bio Slavko Lukas, direktor *Jedinstva* (1961.). Slijedio je Ratko Svilar, generalni direktor *Đure Đakovića* (1961.-1963.), potom Ante Marković, direktor *Rade Končara* (1963.-1965.), a naslijedio ga je Ante Milović, direktor *Đure Đakovića* (1965.-1967.). Potom su na čelu Upravnog odbora bili Ivan Brus, direktor *Dalekovoda* (1968.-1971.), Ivan Arapović iz *Industromontaže* (1972.-1973.), Blaž Ristomanov iz *Betona* (1973.-1976.) te Ante Marković, direktor *Rade Končara* (1976.-1978.).

U čestim promjenama strukture upravljanja valja istaknuti da su predsjednici izvršnih odbora *Ingre* u osamdesetim godinama bili Herman Špička iz *Metalne* (Maribor), Ante Milović iz *Đure Đakovića* i Ante Kukavica iz *Končara*.

Upravni je odbor ponovno uspostavljen 1990. i njegov je predsjednik bio Danijel Režek (do 1992.), a potom Antun Vuk (1993.-1995.).

Od 1978. godine postojala je i Skupština *Ingre*, a njezini su predsjednici redom bili Ante Marković (*Rade Končar*), Franc Kositer kao v.d. (*Gradis*), Hrvoje Dusper (*Monting*), Božidar Frančić (*Rade Končar*), Ante Kukavica (*Rade Končar*), Vjekoslav Srb (*Rade Končar*), Ante Milović (*Đuro Đaković*).

Od 1998. do danas predsjednik je skupštine dioničkog društva *Ingra* prof. dr. sc. Jakša Barbić, a potpredsjednik je Antun Milović, dipl. ing. stroj.

Nadzorni je odbor utemeljen 1990. i njegovi su dosadašnji predsjednici bili Vlado Orešković iz *Đure Đakovića* (1990.-1992.), Ratimir Andrijić iz *Enikona* (1993.-1995.).

U Nadzornom su odboru od 1995. bili: Vjekoslav Srb, predsjednik, Vjekoslav Greguš, potpredsjednik te Filip Filipić, Antun Milović, Ljubo Bušić, Ivan Čop, Ivan Bartolić, Ferdinand Mikulić i Zdenko Rister kao članovi. Od svibnja 1999. u Nadzornom su odboru: Darko Ostoja, predsjednik, Vjekoslav Srb, potpredsjednik te Nadan Vidošević, Marijan Kostrenčić i Antun Vuk kao članovi.

Reorganizacije su se u *Ingru* često događale. Iznjedrile su raznolike upravljačke i rukovodeće strukture koje su se prilagođavale uvjetima na tržištu, zahtjevima članica i ZUROVskim regulama (Zakon o udruženom radu), a poslije i političkim i gospodarskim promjenama.

*Ingra* je u osamdesetim godinama bila nametnuta posebna forma organizacije – *Marketing* i *Inženjering*. Vanja Kalogjera je nakon desetogodišnjega predstavničkog staža u Egiptu postao direktor *Marketinga*. a početkom 1991. otišao je iz *Ingre* za ambasadora u Ujedinjene Arapske Emirate. Direktora *Izvođačkog inženjeringa* Duška Brkovića,

dipl. ing. građ., zamijenio je 1986. Drago Krišto, dipl. ing., koji je 1991. također otišao iz *Ingre*.

Zamjenik generalnog direktora bio je u nekoliko reizbora Nikola Lazić, dipl. ing., od 1975. do 1986., kada je otišao za predstavnika u New York. Prije je dugo bio u Iranu, a početkom 1991. otišao je u mirovinu. Mirko Hlupić, jedan od veterana na dužnosti pomoćnika generalnog direktora (od 1979. do 1995.), izvršni je direktor sestrinske asocijacije *GIU Ingra-det*. Znatno su kraće pomoćnici generalnog direktora bili Zvonko Šimić (do 1990.) i Mirko Čavar (do 1988.) koji je otišao za direktora predstavništva Privredne komore u Amsterdam.

Antun Vuk, dipl. ing., bio je predstavnik *Ingre* u Iraku od 1986. do 1990. a potom je bio pomoćnik direktora u *Inženjeringu*. Od 1991. do 1994. bio je zamjenik generalnog direktora, a kraće je vrijeme (do 1995.) predsjedavao Upravnim odborom.

Od 1990. u upravljačkoj se strukturi nalaze Adolf Cvanciğer, direktor financijskog sektora i informatike (do 1991.), Zlatko Frühwirth, dipl. ing., direktor sektora za energetiku, Aleksandar Ivančić, dipl. ing. stroj., direktor sektora industrije, Miroslav Herceg, dipl. ing. građ., direktor sektora graditeljstva i Miroslav Katić, dipl. ing., direktor sektora montaže i usluga.

U godinama u kojima su započeli procesi privatizacije članice *Ingre* postaju veći ili manji dioničari. U listi dioničara zabilježeno je više od sedamdeset pravnih osoba i više od 240 fizičkih osoba.

Od 1995. članovi su Uprave, uz predsjednika: Jasna Ludviger, prof., Aleksandar Ivančić, dipl. ing., Igor Oppenheim, dipl. oec., i Antun Vuk, dipl. ing. (od početka 1998. u mirovini).

Sadašnju Upravu, koja djeluje od 2000., vodi predsjednik Igor Oppenheim, a članovi i potpredsjednici su Jasna Ludviger i Aleksandar Ivančić.

Nadzorni odbor od 26. listopada 2003. djeluje u sastavu: Danijel Režek (predsjednik), Jakša Barbić (zamjenik predsjednika), Marijan Kostrenčić, Darko Ostoja i Nadan Vidošević (članovi).

Aktualnu Upravu čine radnici s dugogodišnjim stažem u *Ingru*. Jasna Ludviger je studirala na Filozofskom fakultetu u Zagrebu i na Sorboni u Parizu. Po stažu je jedna od najstarijih zaposlenica *Ingre* jer radi od 1970. Okušala se na mnogim poslovima, od najjednostavnijih do zastupstava, velikih projekata, projekata u Alžiru i sl.

Aleksandar Ivančić, dipl. ing. stroj., prva je radna iskustva stjecao u *Braći Kavurić*, *Viaduktu* i *Rudaru*, a potom 18 godina u *Ingru*. Radio je na tehnologiji proizvodnje građevnih materijala u *Marketingu*, a kad se *Ingra* podijelila na tehnološke cjeline bio je direktor sektora *Industrije*.

Igor Oppenheim, dipl. oec., predsjednik Uprave, nakon završenog Ekonomskog fakulteta započeo je sa stažiranjem početkom 1984. Potom je postupno obavljao sve složenije i odgovornije dužnosti. Bio je referent, samostalni referent, pomoćnik financijskog direktora, direktor sektora za razvoj, a od 1991. direktor financija i informatike. Od 1. siječnja 1996. član je Uprave, a od 23. studenoga 2000. predsjednik Uprave.

## 6 Upravne zgrade *Ingre*

Prvo je sjedište *Ingre*, koja se onda zvala industrijsko građevna eksportna zajednica, bilo na trgu Jože Vlahovića 4, današnjem Trgu burze. Kako su ondašnje prostorije bile nedostatne, jedan se dio *Ingre* (financijska služba i komercijala koju je vodio Uroš Delić) preselio u Ilicu 17.

Cijela se *Ingra* 15. kolovoza 1959. preselila u novoizgrađeni neboder u Ilici 1, na trinaesti kat. *Ingra* je tada imala 32 zaposlena i za njih je prostor u neboderu također bio vrlo ograničen. Stoga se opća služba i sektor financija koji je vodio Vladimir Sambolec preselila 1960. u zgradu na ondašnjem Trgu Republike 14 (danas Trg bana Jelačića).

*Ingra* se u lipnju 1964. preselila u zgradu u Proleterskih brigada 62 (danas Ulica grada Vukovara). No kako se *Ingra* vrlo brzo razvijala, i ta je zgrada vrlo brzo postala tijesna pa se dio zaposlenika smjestio u obližnju *Zagrepčanku*, a dio u iznajmljene prostorije hotela *International*. Poslije se taj dio preselio u Novi Zagreb.



Slika 9. Upravna zgrada *Ingre* u ulici grada Vukovara 62 (od 1960. do 1996.)

Konačno je neposrednom pogodbom od općine Trnje *Ingrini* dodijeljeno zemljište na korištenje (površine od 7307 m<sup>2</sup>) u Ulici Alexandra von Humboldta. Između *Ingre* i *Elektroprojekta* sklopljen je 1988. sporazum o izgradnji zajedničke poslovne zgrade. Potom se prišlo rješavanju imovinsko-pravnih odnosa, projektiranju, dobivanju potrebnih suglasnosti, zahtjevima za izdavanje dozvole za izgradnju i sl. Ugovorom sklopljenim 1992. regulirana su međusobne obveze na zajedničkom financiranju projekta s tim što je utvr-



Slika 9. Sadašnja upravna zgrada *Ingre*

đeno da međusobni paritet bude podjednak i da svatko dobije po pola zgrade.

*Ingra* i *Elektroprojekt* zaključili su u listopadu 1992. neposrednom pogodbom ugovor o građenju s *Tehnikom*. Tim je ugovorom glavni izvoditelj preuzeo obvezu da izvede sve građevinske radove sustavom "ključ u ruke".

Radovi su započeli 23. studenoga 1992., a završeni 31. svibnja 1995. Idejni su projekt izradili arhitekti Marijan Hrčić i Ivan Kolbah, a glavni je projekt povjeren *Elektroprojektu* (glavni projektant: Ante Jelušić, dipl. ing. arh.). Glavni je inženjer na gradilištu bio Đorđe Tripalo, dipl. ing. građ., a projekt je u ime *Ingre* kao direktor projekta vodio Mirko Hlupić, dipl. iur. *Ingrin* dio zgrade iznosi 9088 m<sup>2</sup>, a posebnim aneksom ugovora iz 1993. *Ingra* i *Tehnika* su regulirale ulogu *Tehnike* kao suinvestitora u dijelu zgrade koji je pripada *Ingrini*, a radi se o 3146 m<sup>2</sup> (34,64 posto). Zgrada je useljena u lipnju 1996. i u njoj su smješteni svi sadašnji *Ingrini* zaposlenici.

## 7 Zaključak

*Ingra* je tijekom svog polustoljetnog djelovanja izgradila cijeli niz velikih i vrijednih objekata širom svijeta i time značajno pomogla svojim članicama – proizvođačima opreme, montažerima, projektantima i građevinarima. Na taj je način izvezen velik dio energetskih i industrijskih postrojenja, što je značajno pridonijelo gospodarskom razvitku Hrvatske i susjedne Slovenije te ostalih dijelova nekadašnje Jugoslavije.

U okolnostima kada je nakon osamostaljenja Hrvatske i rata kojemu je Hrvatska bila izložena znatan dio stalnih članica i partnera *Ingre* u velikim međunarodnim projektima nestao ili se značajno smanjio, *Ingra* je bila prisiljena veći dio poslova obavljati u zemlji jer više nije kao nekad mogla sudjelovati u velikim i zahtjevnim projektima. *Ingra* i mnogi drugi gospodarski subjekti na neki su način žrtva neobične privatizacije koja je gotovo potpuno uništila me-



talopreradivačku industriju i velike graditeljske i montažerske sustave u Hrvatskoj. To je pogubno djelovalo na porast nezaposlenosti i povećanje uvoza.

*Ingra* d.d. je spretno i sretno prevladala tadašnje mnogobrojne probleme. U *Ingri* će nastojati u razdoblju što slijedi

#### IZVORI

- [1] *6 Review porters and importers of Yugoslavia*, International Fair, Zagreb, 1961.
- [2] *Zagreb Die Messe Stadt*, Grafički zavod Hrvatske, Zagreb, 1986.
- [3] *Nesvrstani*, Spektar, Zagreb, 1977.
- [4] *HE Dubrava*, Pregledni mrežni plan planiranja, praćenja i izvođenja, Elektroprojekt, Zagreb, 1985.
- [5] *Hidroelektrana Čakovec 1982-2002 - 20 godina rada*, Posebno izdanje HEP-a, Zagreb, 2002.
- [6] *Podaci o građenju HE Čakovec od načelne suglasnosti za građenje do upotrebne dozvole*, HEP – Služba studija razvoja, pripreme i nadzora izgradnje, Zagreb, 1981.
- [7] Arhiv *Ingre* d.d. Zagreb, evidencija kadrova i lista dioničara

## KRONOLOŠKI PREGLED OTVARANJA PREDSTAVNIŠTAVA *INGRE* U SVIJETU

| Godina                                                                                      | Zemlje                                                                                                                                                                                                                                | Godina        | Zemlje                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------|
| 1950. – 1960.                                                                               | Pakistan<br>Cejlon<br>Indija                                                                                                                                                                                                          | 1971. – 1980. | Kenija, Tanzanija, Gana, Sri Lanka, Nepal                  |
| 1961. – 1970.                                                                               | Etiopija, SAD, Burma, Indonezija, Maroko, Meksiko, Argentina, Njemačka, Iran, Brazil, Egipat, Tajland, Irak, Turska, Nigerija, Zanzibar, Mađarska, Francuska, Pakistan, ČSSR, Alžir, Cejlon,<br>Sudan, Libija, SSSR, Velika Britanija | 1981. – 1990. | Indonezija, Nigerija, Kolumbija, Kina, Malezija, Kostarika |
|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                       | Nakon 1991.   | UAE, Austrija, Italija, Slovenija, Uzbekistan              |
| <b>Sadašnja predstavništva <i>Ingre</i></b>                                                 |                                                                                                                                                                                                                                       |               |                                                            |
| Alžir, Bosna i Hercegovina, Egipat, Njemačka, Italija, Iran, Libija, Rusija, Turska, Kosovo |                                                                                                                                                                                                                                       |               |                                                            |