

## ISKUSTVA ISKORISTITI ZA STRANA ULAGANJA

Igor Oppenheim, dipl. oec., predsjednik Uprave *Ingre* d.d.

*Ingra* d.d. tijekom pedeset godina postojanja prošla je niz transformacija, a danas kada ne postoji formalna veza između prodaje i proizvodnje, poslovanje se *Ingre* značajno promijenilo i ona se prilagodila novom načinu poslovanja.



Tako se danas *Ingra*, uz primarni posao investicijske izgradnje, bavi i brodogradnjom, pomorskim aktivnostima, turizmom, a sudjeluje u proizvodnji kroz vlasništvo u tvrtki *Lipik glas* u Lipiku te zastupa niz proizvođača opreme vezane uz svoju osnovnu djelatnost. Glavna je djelatnost i dalje izgradnja investicijskih objekata u inozemstvu, iako je *Ingra* u toj djelatnosti u nekoliko posljednjih godina prisutna i na hrvatskome tržištu. To se prije svega odnosi na izgradnju cjelokupne GSM komunikacijske mreže za *VIP-net*, a također i na područja cestogradnje i turizma. Ima još dosta prostora, posebno u nautičkom turizmu i u gradnji marina, ali i u gradnji odnosno rekonstrukciji različitih turističkih objekata na Jadranu.

Postoji bojazan da energetske poslove, koji su desetljećima bili *Ingrini* najvažniji i najveći poslovi, više to ne mogu biti, barem ne u onom opsegu kao što je to nekada bilo. Dakako da protiv takvih poslova nismo i ne možemo biti, posebno i stoga što je naša tvrtka i dalje u svijetu upravo po tome i najpoznatija, no vjerojatno ćemo u eventualnim novim poslovima značajnije morati koristiti usluge stranih partnera. Sličan smo slučaj nedavno imali na poslu pomorskih radova u Alžiru, dakle na području u kojem smo nekada bili u svijetu vrlo poznati.

Naša je želja i dalje pokušavati promicati hrvatsko gospodarstvo u svijetu, ali kako je ono uglavnom uvozno orijentirano, i *Ingra* je naprosto prisiljena orijentirati se prema domaćem tržištu. Naše golemo iskustvo u poslovanju sa stranim partnerima željeli bismo iskoristiti tako da stručno pratimo i servisiramo strana ulaganja, posebno ona u visoke tehnologije, osobito sofisticirane, ili primjerice u automobilsku industriju koja u Hrvatskoj ne postoji, a snažno se razvija u susjednoj Mađarskoj. kamo je na primjer *Audi* preselio znatan dio svojih pogona. Novi smo model suradnje sa stranim partnerima u našoj zemlji primijenili na obnovi staklane u Lipiku, gdje smo ušli i u vlasničku strukturu.

No činjenica je da značajna strana ulaganja izostaju u proizvodnju. Na to ponajprije utječe nerealno visok tečaj kune i nepostojanje poticaja za izvoz. Također nema čvrste porezne politike i financijske discipline. Hrvatskoj najvažnije i najpotrebnije poslove, tzv. *greenfield ulaganja*, sustavno onemogućavaju veliki monopoli. Ne može se govoriti o slobodnom tržištu, a istodobno na različite načine onemogućavati konkurenciju i tržišnu utakmicu. Na riječima su svi zainteresirani za strana ulaganja i za poticanje konkurencije,

ali u stečene vlastite pogodnosti nika-ko ne bi dirali. To pomalo podsjeća na onu anegdodu kako bi mnogi naši turistički radnici najradije da im turisti uopće ne dolaze, već da samo pošalju novac.

Znamo da će u Hrvatskoj biti u budućnosti dosta posla, baš kao što ga sada ima u cestogradnji i u stanogradnji. U Zagrebu se, primjerice, sada grade mnogi poslovni prostori. Naizgled ih ima dovoljno, no pokuša li se kupiti ili iznajmiti prikladan poslovni prostor veći od 2000 četvornih metara, zapravo takvog prostora i nema. Činjenicu da su investitori u to spremni ulagati valja svakako pozdraviti, jer svaka je takva investicija pokretač daljnjeg razvitka.

U budućnosti Hrvatsku očekuju veliki poslovi u modernizaciji željeznice i zračnih luka. Dovoljno je samo vidjeti izgled i stanje u zagrebačkoj zračnoj luci pa da se shvati koliko toga još moramo napraviti. Očekuju nas i veliki ekološki projekti, posebno oni vezani uz pročišćavanje otpadnih voda. Tu su i veliki projekti s odlaganjem otpada. To je u svijetu jedan od najvećih biznisa, a kod nas to nigdje nije sustavno riješeno niti su još jasno definirani planovi što bi zapravo trebalo raditi. Posebno je teško stanje na obali, gdje se zaista turizam ne može razvijati uz istodobno postojanje "divljih" odlagališta. Uostalom na tom prostoru i nema dovoljno mjesta za veća odlagališta, pa je nužno što prije razmotriti sve moguće suvremene tehnologije koje uključuju spalionice te razvrstavanje i iskorištavanje otpada.

*Ingra* je spremna i dalje aktivno sudjelovati u razvoju hrvatskoga gospodarstva, ali istodobno drži da je nužno aktivnije uključiti i druge odgovarajuće čimbenike za značajniji napredak pojedinih grana, a time i gospodarstva i zemlje u cjelini.

## VAŽNI POSLOVI U TREĆIM ZEMLJAMA

Jasna Ludviger, prof., članica Uprave *Ingre* d.d.

*Ingra* bi i ubuduće trebala biti svojevrsna lokomotiva razvoja hrvatskoga



gospodarstva, iako danas i nema mnogo proizvoda koji bi se mogli izvoziti. Za cijelog se svog postojanja *Ingra*

bavila izvoznim poslovima i radila je na razvoju gospodarstva negdašnje Jugoslavije i Hrvatske, i to su poslovi koje najbolje poznaje. Za to posjeduje i golemo znanje svojih stručnjaka: inženjera, pravnika i ekonomista, a to bi znanje zaista trebalo iskoristiti, posebno u zemljama trećeg svijeta.

*Ingra* je u mogućnosti povezivati se s proizvođačima u zemljama u razvoju i usmjeravati ih svojim znanjem, te omogućiti im da zajedno nastupaju na stranim tržištima. O tome se već razgovaralo kad su s predsjednikom Mesićem svojedobno posjećivali Kinu, Indoneziju i neke druge zemlje. Za to bi vjerujem dobili i punu podršku Svjetske banke za obnovu i razvoj. Naša su ulaznica i preporuka *Ingrini* bivši i dobro obavljani poslovi, a našim potencijalnim partnerima za nastupe na stranim tržištima upravo nedostaje ono što *Ingra* posjeduje – veliko

znanje u pripremi i obradi međunarodnih licitacija te provedbi složenih i velikih investicijskih projekata.

No za takvo bi nešto valjalo imati i podršku Vlade i resornih ministara, a ne samo predsjednika Stjepana Mesića koji je zaista uvijek spreman na svaki način pomagati i uvijek kad nekamo putuje poziva nas da budemo u sastavu hrvatskog izaslanstva.

*Ingra* je spremna za ponovni ulazak na velika i potencijalno zanimljiva tržišta Alžira i Libije, ali i tu nam je potrebna pomoć politike, posebno u uspostavi redovitih diplomatskih odnosa bez kojih je nemoguće raditi ozbiljne poslove. I tamo bi pokušali sudjelovati i velikim investicijskim poslovima, ali i s povezivanjem s lokalnom industrijom za eventualne nastupe u trećim zemljama.

## POTREBNO JE UDRUŽIVANJE U KLASTER

Aleksandar Ivančić, dipl. ing. stroj., član Uprave *Ingre* d.d.

*Ingra* je osnovana pedesetih godina prošlog stoljeća kao poslovna zajednica koja je trebala poslužiti ondašnjim jugoslavenskim tvrtkama kao



"produžena ruka" za izvozne poslove. Glavna aktivnost je bila nuđenje i izvođenje složenih investicijskih poslova iz područja graditeljstva, energetike i industrije, odnosno objedinjavanje većeg broja proizvođača i isporučitelja opreme. Kako je najčešće princip nuđenja bio u svoje ime, ali za račun izvođača, *Ingra* često nije imala dovoljnu autonomnost pri izvođenju objekata. Privatizacijom devedesetih godina *Ingra* je stekla potpunu autonomnost, no pojavio se problem financiranja. Naime, pri nuđenju investicijskih objekata najčešće se traži zatvaranje financijske konstrukcije, i to je glavni *Ingrin* problem u nastupu na inozemnim tržištima. Iako se u posljednje vrijeme *HBOR* (Hrvatska banka za obnovu i razvoj) uključuje u ponude, takvo financiranje nije dovoljno konkurent-

no u odnosu na zapadne ponuđače. Zbog toga se aktivnost *Ingre* uglavnom svodi na izravne pregovore s tzv. nesvrstanim zemljama s kojima postoje dugogodišnji poslovni odnosi. Nažalost, često dodatno otežava poslovanje što su takve zemlje pod određenim političkim sankcijama Zapada. Problem je i što hrvatske tvrtke u inozemstvu često nastupaju samostalno i nerijetko konkuriraju jedna drugoj.

Na domaćem tržištu, na kojem je u posljednje vrijeme *Ingra* aktivna posebno u izgradnji infrastrukturnih objekata, postoje određeni lobiji koji, svaki u svom segmentu, djeluju poput monopola. Istodobno se u projektima koji su međunarodno zanimljivi pojavljuju strani ponuđači s potencijalima kojima domaći ponuđači ne mogu pojedinačno konkurirati.

*Ingra* d.d. je do sada spretno prevladala sve postojeće probleme, no za uspješan nastavak aktivnosti u području građenja i opremanja investicijskih objekata trebat će obaviti i kadrovske i organizacijske promjene da bi se uključila u svjetske trendove. Investicijsko nuđenje danas se bazira na tzv. klasterima (cluster), koji su zapravo interesna udruženja. Klasteri pokrivaju sve potrebne segmen-

te za ugovaranje i izvođenje investicijskih projekata (akvizicija, izvođenje i kompletno financiranje). Takva organiziranost smanjuje konkurentnost *Ingre* u inozemstvu. Istodobno na domaćem tržištu ni jedna naša pravna osoba nema snage suprotstaviti se stranom klasteru kad je riječ o kapitalnim projektima, ponajprije zbog nedostatka referencija i zbog nedovoljne financijske podrške. Nužno je dakle, inte-

resno i vlasničko povezivanje domaćih tvrtki, a to moguće jedino uz pomoć *Ingre* zbog njezina međunarodnog boniteta.

Smatram da su takvi načini povezivanja hrvatskih tvrtki nužni ne samo za daljnji uspješan razvoj *Ingre* nego i za uspješnije uključivanje Republike Hrvatske u međunarodnu gospodarsku razmjenu.

## RADITI ONO ŠTO SE NAJBOLJE ZNA

**Sandra Obuljen**, dipl. iur., tajnica Uprave i Nadzornog odbora



U *Ingru* sam došla 1993., u vrijeme koje je za tu tvrtku vjerojatno bilo naj-

teže, jer je gospodarstvo u Hrvatskoj bilo u vrlo teškom stanju, a zemlja u jednom dijelu potpuno razorena. No zaista je vrijedno istaknuti da se *Ingra* uspjela održati i raditi nove poslove, iako je rat znatno promijenio njihovu strukturu i opseg.

U tim se najtežim godinama za hrvatsko gospodarstvo *Ingra* nije samo uspjela održati na tradicionalnim inozemnim tržištima već se uspjela probiti i afirmirati i na hrvatskom tržištu. To je poseban uspjeh jer je *Ingra* bila relativno malo prisutna na domaćem tržištu, budući da je pretežno radila u inozemstvu. Stoga često kažem da je *Ingra* pravo ekonomsko čudo, posebno u usporedbi s drugim tvrtkama, poput *Plive* i *Podravke*, koje su otprije

imale istaknuto mjesto na domaćem tržištu i koje ga nisu trebale ponovno osvajati. *Ingra* je uspjela pronaći svoje mjesto u Hrvatskoj i to je zaista njezin najveći uspjeh.

Vjerujem da će budućnost donijeti značajan napredak, kako hrvatskome gospodarstvu tako i u poslovanju *Ingre*. Mislim da bi trebalo ponajprije raditi ono u čemu je *Ingra* svima poznata i što najbolje zna i može. To su svakako veliki investicijski projekti, za što postoji velik stručni i tehnički potencijali s kvalificiranim stručnjacima te veliko iskustvo. Valjalo bi svakako zadržati i postojeće poslove, ali se i dalje prilagođavati potrebama tržišta, posebno novim poslovima i novim tehnologijama.

## VJERUJEM U POSLOVE VEZANE UZ TELEKOMUNIKACIJE

**Tanja Turudija**, dipl. pol., voditeljica ureda predsjednika Uprave



U *Ingru* sam došla slučajno 1984., zajedno s osmero mladih koji su se javili na natječaj za pripravnike i tako započeli od nule. Radila sam razne poslove unutar financijskog sektora, sektora plana i analize, a jedno sam vrijeme uređivala i naše interne novine (*In-In*), zajedno s Igorom Oppenheimom s kojim surađujem punih 15 godina. Sada sam voditeljica ureda predsjednika Uprave, a u moje radne obveze spada i protokol te vođenje knjige dioničara. Inače *Ingra* je danas (gotovo 80 posto) u vlasništvu malih dioničara, dakle fizičkih osoba.

Za poslove u budućnosti vjerujem u gosp. Oppenheima koji je vodio po-

sao mobilne telefonije, a u taj su posao mnogi sumnjali, iako se pokazao vrlo profitabilnim i uspješnim. Vjerujem stoga da se valja što više okrenuti poslovima vezanim uz telekomunikacije, jer tu će očigledno još biti velikih ulaganja.

Često se sjetim da je *Ingra* nekad vodila velike investicijske poslove u Iraku, Rusiji, Alžiru i Iranu, a riječ je bila naprosto o vrtoglavih iznosima. Danas se ponovo vraćamo na ta tržišta. Smatram da se valja okrenuti velikim projektima i nuditi *know-how*. Treba sastaviti dobru ekipu raznovrsnih stručnjaka za određeni posao jer *Ingra* to, unatoč velikoj konkurenciji, zaista zna i može.