

POSLOVI *INGRE* U IRANU PRIJE ISLAMSKE REVOLUCIJE

Nikola Lazić, dipl. ing. stroj., bivši zamjenik generalnog direktora *Ingre*

Ingra je kao poslovno udruženje u šezdesetim godina prošlog stoljeća ostvarila značajan poslovni razvitak ugovarajući izvoz investicijskih objekata iz područja projektno-inženjerskih usluga, energetike i industrije te iz građevinarstva i montažnih radova.

ponudi za gradnju HE *Mahabad*, a imajući na umu procjene o mogućnostima ugovaranja novih investicijskih projekata, *Ingra* je već 1968. otvorila prema važećim iranskim zakonskim propisima i registrirala vlastiti ured u Teheranu – *Ingra Branch Office*. Ured

je bio primjerene veličine, prikladno opremljen i na pogodnoj lokaciji. U njemu su održavani brojni sastanci i pregovori vezani uz nove poslove i izvođenje ugovorenih projekata. U uredu su radila dva *Ingrina* predstavnika s tri tamošnja djelatnika. Povremeno su na gradilišta dolazili i drugi stručnjaci *Ingre*. Ured je osiguravao naplatu u lokalnoj valuti za potrošni materijal na gradilištu i dio plaća za *Ingrine* stručnjake.

Iran je inače poznat kao veliki svjetski proizvođač i izvoznik nafte, ali i kao zemlja s drevnom perzijskom civilizacijom. Ima vrlo povoljne klimatske uvjete za poljoprivredu i stočarstvo, a proizvodnja i prerada nafte izrazito je izvezno orijentirana. Iran se prostire na 1.650.000 km², ima 72 milijuna stanovnika, govorni je jezik perzijski (farsi), a nacionalna je valuta rial.

Od 1967. počeli su se intenzivnije nuditi i ugovarati različiti investicijski projekti u Iranu. Na temelju ponuda i pregovora ugovoreni su sljedeći poslovi:

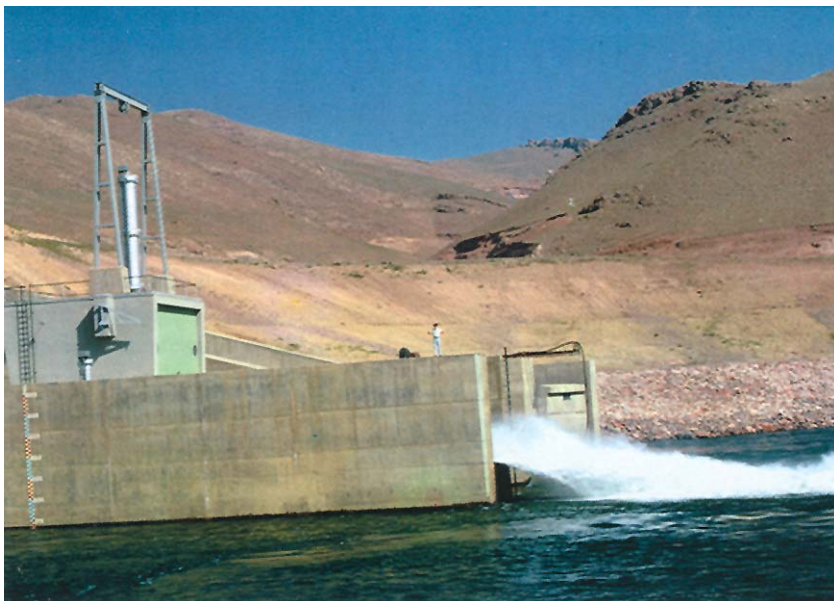


Pogled na strojarnicu brane i preljevne ispuste brane HE *Mahabad*

Poslovnom je i marketinškom analizom utvrđena važnost stalnih osobnih kontakata s poslovnim partnerima, pa je *Ingra* usvojila praksu imenovanja i upućivanja stalnih predstavnika (tada zvanih delegata) u zemlje koje su u razvojnim planovima predviđale izgradnju investicijskih objekata zanimljivih za *Ingru*. To su uglavnom bile zemlje dovoljno ekonomski i financijski snažne da su mogle pouzdano jamčiti plaćanje i zemlje u razvoju koje su dobivale povoljne zajmове od Svjetske banke i njezinih asocijacija te drugih međunarodnih razvojnih financijskih institucija. Tako je *Ingra* 1965. imenovala i uputila predstavnika u Teheran u Iranu i privremeno ga smjestila u ured poslovnog partnera *Ingre*. S obzirom na već vođene pregovore o



Pogled na dio akumulacije i branu HE *Mahabad*



Temeljni ispušt brane HE Mahabad

- Hidroelektrana Mahabad (2 x 5 MW). Opremu su proizveli i montirali: Rade Končar iz Zagreba (generatori s odgovarajućom elektrotehničkom opremom), Litoštroj iz Ljubljane (hidrotehničke turbine sa strojnom opremom) i Metalna iz Maribora (hidrotehnička oprema). Elektroprojekt iz Zagreba izradio je elektrostrojarski projekt elektrane i izvedbeni projekt građevinskih radova za branu te obavljao nadzor izgradnje, a bio je i konzultant u izravnom ugovornom odnosu s investitorom.
- Petnaest složenih (3 velike, 5 srednjih i 7 malih) klaonica za goveda, ovce i koze s obradom, rashladnim komorama i opremom. Opremu su proizveli i montirali te projektirali tehnološki proces: Jedinstvo iz Zagreba (strojna i tehnološka oprema), Rade Končar iz Zagreba (elektrotehnička i energetska oprema) i Rade Končar iz Bitole (rashladna oprema s kompresorima).
- Rafinerija nafte Lavan (kapacitet milijun tona na godinu), projektirana je i izgrađena za proizvodnju tri osnovna poluproizvoda nafte sustavom "ključ u ruke" na nenaseljenom otoku Lavan u Perzijskom zaljevu. Sudionici su u poslu

bili: Institut za naftu iz Zagreba, kasniji Ina Engineering (tehnološki i elektrostrojarski projekt te izvedbeni projekt za građevinske radove s nadzorom građenja), Metalna iz Maribora (izrada i montaža destilacijske kolone i dijela strojarne opreme), Brodogradilište 3. maj iz Rijeke (izrada i montaža destilacijske kolone i dijela strojarne opreme), Rade Končar iz Zagreba (izrada i montaža elektrotehničke opreme) i Jugoturbina iz Karlovca (proizvodnja dizelskog generatora i pripadajuće opreme).



Elektrogeneratori u strojarnici HE Mahabad

- Irigacijski sustav Mahabad. Sudionici su u poslu bili: Metalna iz Maribora (izrada i montaža strojne irigacijske opreme), Rade Končar iz Zagreba (izrada i montaža elektrotehničke opreme) i Elektroprojekt iz Zagreba (izvedbeni projekt i nadzor izvođenja u izravnom ugovornom odnosu s investitorom).
- Serija od 12 transformatora velike i srednje snage s nekoliko trafostanica za elektrifikacijski prsten Teherana. Projektant i proizvođač opreme bio je Rade Končar iz Zagreba.
- Tri složene trafostanice visokog napona (400 kV) i dvije srednje naponske trafostanice. Ugrađeni SF6 prekidači bili su tadašnji najveći tehnološki domet. Projektant, izvoditelj i montažer bio je Rade Končar iz Zagreba.

Svi su realizirani ugovori uključivali i tehnološko i elektrostrojarsko projektiranje, što je i najvredniji dio izvoza znanja, poznat kao *know-how* projekti. Sve su građevinske radove za te objekte izvodile iranske građevinske tvrtke koje su bile osposobljene i za složenije pothvate i u niskogradnji i u visokogradnji.

U vrijeme ugovaranja i izgradnje tih objekata Iran je bio u razdoblju koje se nazivala novo Perzijsko carstvo, a predvodio ga je car (shahan shah) Reza Pahlavi, čiji je režim bio tijesno politički i financijsko-ekonomski povezan sa Zapadom, ponajprije sa SAD. Američki utjecaj se u Teheranu osjećao na svakom koraku. Jasno se mogao uočiti sukob i isprepletenost perzijsko-islamske te američke kulture i civilizacije.

Mnogi su restorani i prodavaonice dobili tipična američka imena. Točila su se i pila uvozna pića, posebno votka. Trgovine su bile pune zapadnjačkih modnih artikala. Žene su i dalje nosile tipičan perzijsko-islamski crni čador, a ispod se zamjećivala moderna šminka i frizura te minisuknja i sl.

Vladajući je režim bio vrlo korumpiran i s dijelom višega srednjeg sloja



Gradnja rafinerije nafte na otoku Lavan u Perzijskom zaljevu

tvorio je brojnu društvenu klasu koja se prema procjenama odnosila na 20 do 25 posto stanovnika u zemlji. Taj se dio stanovništva pretvorio u tipično američko i prozapadno potrošačko društvo, što je već onda stvaralo socijalna nezadovoljstva i sukobe.

U takvom su ozračju nastajali i prosperirali raznovrsni poslovni agenti, brokери, promotori i sl., a oni su ponekad imali i značajnu poslovnu ulogu. Postojala je i određena industrijska proizvodnja raznovrsnog asortimana, uključujući i automobilsku industriju koja se uglavnom svodila na montažu, odnosno sklapanje gotovih dijelova. To je ujedno značajno povećalo zaposlenost stanovništva.

Postojao je i velik broj predstavništava vodećih američkih tvrtki i drugih tvrtki sa Zapada s brojnim osobljem. Dakako da su američke tvrtke imale posebne prioritete, uglavnom vezane uz eksploataciju i preradu nafte, značajnije energetske objekte te objekte od posebne strateške važnosti kao što su oni vezani uz vojne svrhe. Mnoge su zapadne tvrtke bile poslovno angažirane na brojnim investicijskim projektima, a neke i na objektima koje je *Ingra* obrađivala i ugovarala.

U okolnostima brojne i oštre međunarodne konkurencije *Ingra* je ipak uspijevala zaključivati nove poslove.

Osim dobrih referencija, tehničko-tehnološke kvalitete izvedenih projekata u drugim zemljama i stručnosti *Ingrinih* pregovaračkih ekipa tome je pridonijela i uspostava te njegovanje osobnih poslovnih odnosa s predstavnicima nadležnih vladinih institucija odnosno investitora te njihovih konzultanata. U određenim je slučajevima bio važan angažman odgovarajućih poslovnih agenata i promotora, ali oni su birani selektivno nakon temeljite analize i procjene. U to su se vrijeme poslovi u Iranu dobivali dijelom međunarodnim licitacijama, a dijelom izravnim pregovorima s malim brojem unaprijed odabranih tvrtki.

S obzirom na tadašnje uvjete rada u Iranu, možda je zanimljivo prisjetiti se okolnosti pod kojima su dobiveni neki poslovi.

Izgradnja 15 klaonica nuđena je međunarodnim natječajem koji je raspisala središnja vladina organizacija *Plan Organization*. Ishod nije bio povoljan za *Ingru*. Stoga je projekt od *Ingre* i *Jedinstva* bio već otpisan. No kako je *Plan Organization* bila prilično birokratizirana i inertna organizacija, vremenski su se odužili konačni pregovori s odabranim tvrtkama, a to je predstavniku *Ingre* dalo priliku da nastavi poslovno djelovati. Tako se uspjelo uključiti i *Ingru* u uži izbor za

pregovore. Dugim pregovorima i dodatnim paralelnim radnjama "mrtvac je oživio" jer je uslijedila odluka investitora da se pregovara isključivo s *Ingrom*. Upravo je zahvaljujući odmjerenom i djelotvornom nastupu *Ingrinih* pregovarača stekao investitorov konzultant vrlo dobre dojmove o stručnosti, kompetentnosti i pouzdanosti *Ingrinih* stručnjaka. Rezultat je bio dodjela i ugovaranje posla s *Ingrom*. Čak i kad je ugovor već bio potpisan, mnogi su u *Ingri* i *Jedinstvu* vjerovali da je to samo farsa i da od posla neće biti ništa. Ali ugovor je u cijelosti i na vrijeme realiziran na zadovoljstvo investitora i *Ingre*. Kako je taj posao bio ugovoren zajmom od tadašnje banke za potporu izvoza (*Jubmes*), za *Jedinstvo* je pristizanje obroka zajma u konvertibilnoj valuti bio pravi spas jer su uglavnom poslovali samo s klirinškim područjem. To je za uvoz reprodukcijanskog materijala i dijelova opreme bilo od bitne važnosti.

Ugovor za gradnju rafinerije *Lavan* dobiven je izravnim pregovorima u kojima su sudjelovale još dvije konkurentske tvrtke. Investitor je bio *NIOC* (*National Iranian Oil Company*), inače međunarodno respektabilna tvrtka. Opet su za *Ingru* procjene bile nepovoljne, jer teško je bilo u Iranu dobiti posao vezan uz naftu pokraj Amerikanaca i drugih zapadnih tvrtki. No konkurentnost, tehnološka vrijednost projektnog rješenja, relativna jednostavnost tehnološke opreme i rizičan angažman izgradnje sustavom "ključ u ruke" na nenaseljenom otoku, bez luke, vode i električne struje te dodatna razložna objašnjenja za rješenje svih problema, dali su prednost *Ingri* s kojom je zaključen posao. Dodatni je razlog bio i to što je *Ingra* prihvatila plaćanje radova isporukom nafte, što je riješeno dodatnim kolateralnim ugovorom, a posao učinilo posebno složenim.

Kako otok *Lavan* nije imao luku, velik je problem predstavljao istovar opreme, materijala i mehanizacije. To je riješeno tako što je *Ingra* angažirala odgovarajući prekooceanski brod tadašnje *Jugolinije*, s kojega je odgovarajućim dizalicama istovarena doveze-

na oprema i materijal na barže, koje su doplovile do obale otoka i s njih se istovarivalo autokranom.

Na kraju je investitor odao priznanje i zahvalio *Ingri* na organizaciji rada i uspješnoj izgradnji. Tijekom kasnijih političkih i socijalnih nemira u Iranu, ta je rafinerija neprestano bila u pogonu.

Sve spomenute projekte izvele su tvrtke iz Hrvatske i dijelom iz Slovenije, a to pokazuje ondašnji visok stupanj tehnološke i industrijske razvijenosti Hrvatske. Naravno da je bilo i propusta i reklamacija, ali su brzo i učinkovito rješavani na zadovoljstvo investitora.

Ingra je nastavila poslovno djelovati u Iranu i nudila izgradnju niza objekata, no u drugoj su se polovici 1970. pojačala socijalna i politička previranja, izbila je revolucija pa je svaka poslovna aktivnost praktički iščezla.

U vrijeme poslovnog djelovanja *Ingre* u Iranu bilo je 8 predstavništava raznih tvrtki bivše ondašnje savezne države koje su poslovale u Iranu. Samo je *Energoinvest* bio *Ingrina* konkurencija, a ostali su se uglavnom bavili trgovinom.

Možda je kao zanimljivost potrebno spomenuti dva velika događaja iz tog vremena u Iranu.

Prvi je bio krunjenje Reze Pahlavia za iranskog cara i njegove supruge Farah Dibe za caricu. Tim činom car je nazvan Shahan Shah Ariamehr (car nad carevima svih arijaca). Bila je to spektakularna i glamurozna manifestacija koja je privukla svjetsku pozornost.

Službeno je državno jugoslavensko izaslanstvo 1969. predvodio predsjednik Tito. S obzirom na međunarodnu ulogu i značenje predsjednika Tita i pokreta nesvrstanosti, izaslanstvo je dočekano s najvišim državnim počastima. Bilateralna privredna i gospodarska suradnja bila je među glavnim temama. Posjet jugoslavenskog izaslanstva posebno je i s odobravanjem praćen u svim tamošnjim medijima, a to je stvaralo dodatno povoljno ozračje za *Ingrino* poslovanje.



Iskrcaj građevnog materijala s barži na otoku Lavanu

Tijekom posjeta predstavnik je *Ingre* obavljao posebnu protokolarnu funkciju "oficira za vezu", što mu je omogućilo u slobodnim večernjim satima višestruke susrete i razgovore s predsjednikom Titom. Tada je razmatrana privredna i gospodarska suradnja s Iranom, a određene poslovne informacije potom su uspješno iskorištene u službenim pregovorima.

Drugi se događaj zbilo 1971. Bila je to proslava i obilježavanje 2500. godišnjice Perzijskoga Carstva, što je obavljeno u stilu najvećega međunarodnoga glamurnog spektakla. Za tu su prigodu pozvani gotovo svi svjetski državnici, a bilo ih je nazočno više od 90. Proslava je održana pokraj ruševina staroga grada Persepolisa, nedaleko grada Shiraza na jugu Irana. Za tu je svrhu za državnike izgrađeno posebno naselje sa šatorskim apartmanima i cjelovitom infrastrukturom (francuska isporuka i arhitektonsko rješenje). Prema protokolu državnici su bili starosno rangirani pa je predsjednik Tito prvo mjesto dijelio s etiopskim carem Haillem Selasijem. Vremenske su nepogode uništile to šatorsko apartmansko naselje pa je ono nestalo nekoliko godina nakon ceremonije.

Zaključeni i realizirani poslovi u Iranu postali su snažna referencija za *Ingru*, posebno i stoga što je tada Iran

bio zemlja izrazito prozapadne tržišne orijentacije. To je svakako imalo povoljnog odraza na *Ingrino* poslovanje u trećim zemljama.

U razdoblju od druge polovice šezdesetih do devedesetih i raspada jugoslavenske države, *Ingra* je bila poslovno vrlo uspješna u zaključivanju i realizaciji brojnih investicijskih objekata u mnogim zemljama širom svijeta. Najzapaženiji su bili projekti iz područja energetike poput hidroelektrana, termoelektrana, elektrotehničkih energetskih postrojenja s trafostanicama, industrijskih postrojenja (ponajprije cementara), u području građevinarstva s brojnim objektima visokogradnje po sustavu "ključ u ruke" te u području montažnih radova od detaširanog angažmana u Njemačkoj do montaže cjelokupnih energetskih i industrijskih objekata u kooperaciji sa zapadnim tvrtkama.

Tako se *Ingra* svrstala u uski krug vodećih svjetskih izvoznih inženjerskih tvrtki. Stalno je prilagođavala način rada zahtjevima globalnoga svjetskog tržišta i stvarala optimalno organizacijsko ustrojstvo. Tadašnje je ustrojstvo *Ingre* bilo slično ili jednako izvoznim inženjerskim odjelima svjetskih konkurentskih tvrtki poput *ABB-a*, *Siemensa*, *Alsthoma* i dr.