

STRATEŠKI PROJEKTI TVORNICE INA RAFINERIJA ZAGREB U PERIODU 1991.–2005.

Marijan Andrašec



Sadržaj izlaganja

- ✓ Uvod
- ✓ Rad u periodu 1991.–1995.
- ✓ Rad u periodu 1995. – 2005.
- ✓ Projekti
- ✓ Zaključno



Uvod

Proizvodnja industrijskih i specijalnih maziva, te sličnih tekućina u Zagrebu vodi porijeklo od dviju tvrtki - »Iskre«-Zagreb, Heinzelova ulica i Rafinerije nafte »Olex-Sveta Klara kraj Zagreba«. U jednoj od njih, tadašnjoj tvornici »Iskra«, 1927. je započela prva industrijska proizvodnja tehničkih masti i mazinih masti na ovim prostorima.

Nakon niza integracija i drugih promjena, u sustavu INAe nazvana je INA Rafinerija Zagreb. Kako bi se stvorili uvjeti za normalan rad i razvoj, napušteni su neadekvatni prostori na dvije lokacije u Svetoj Klari i Heinzeovoj ulici, te su vlastitim sredstvima, bez ikakvog kreditnog zaduženja, u razdoblju od 1967. do 1972. godine izgrađena nova postrojenja na današnjoj lokaciji na Žitnjaku.



Uvod

Maziva i srodni proizvodi se dosta razlikuju od proizvodnje u rafinerijama u Rijeci i Sisku, a 90tih i od tadašnjih dijelova sustava INA, petrokemijskih postrojenja u Kutini, na Krku i u Zagrebu:

- po svojo raznolikosti primjene, prisutnosti konkurencije na tržištu, razvijenoj službi primjene kao podrške prodaji i kupcima i stalnoj potrebi inoviranja proizvodnog asortimana,**
- po razlici u proizvodnim kapacitetima, koji se u rafinerijama mjere u milijunima tona, a u mazivima u tisućama i desecima tisuća tona,**
- po jediničnoj tržišnoj cijeni proizvoda, koja je kod maziva višestruko viša od rafinerijskih, tako da su odnosi unutar sustava INA-e bili: vrijednosni udio maziva u ukupnoj masi proizvoda INA-e oko 1,5%, a udio u ostvarenoj dobiti sustava više od 30% - maziva su visoko-profitabilna.**



Uvod

Lokacija i postrojenja su osmišljeni 70tih i većim dijelom izgrađeni u skladu s tadašnjim tehnološkim, sirovinskim, tržišnim i društvenim okolnostima; karakteristično velik prostor i niska gustoća izgrađenosti.

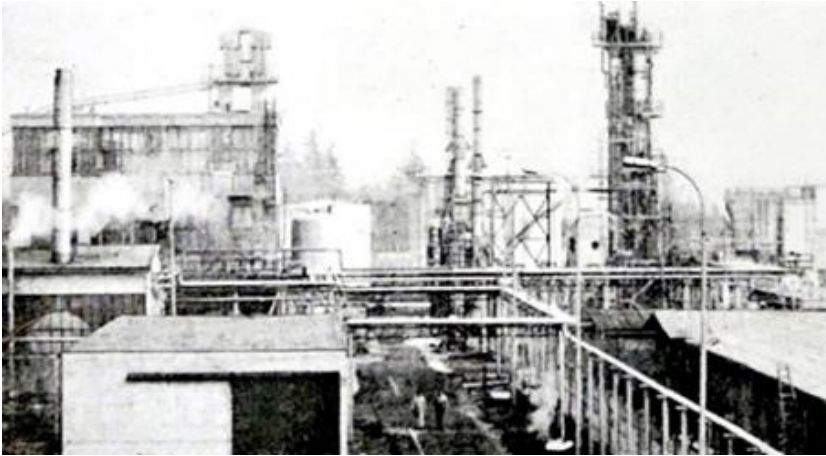
Promijene svih okolnosti u sustavu i okruženju, a posebno niska gustoća izgrađenosti, stvarali su visoke troškove održavanja, energije i drugih troškova lokacije u nesrazmjeru s veličinom proizvodnje. Ta je situacija bila opterećenje za rentabilnost proizvodnje, te su dijelovi postrojenja, zavisno od promjena u okruženju i tržištu, postupno uklonjeni.

Korištenje prostora svedeno je do danas na efektivno oko 35% od ukupne površine unatoč rekonstrukcijama u proizvodnji i preseljenjima nekih proizvodnji iz Rijeke i Siska na tu lokaciju.



Uvod

Usporedba korištenja lokacije



Snimak stanja prije 1990. godine



Snimak stanja u travnju 2025. (Google Maps)



Rad u periodu 1991.–1995.

Ukazom Hrvatskog sabora u listopadu 1990. osnovano je javno poduzeće INA Industrija nafte, čiji je član postala i INA Rafinerija Zagreb. Već 1991. godine Hrvatska se našla u ratnom vrtlogu, a INA-Rafinerija Zagreb u okolnostima promjene svih parametara na kojima se baziralo ranije poslovanje i planiranje budućnosti.

U listopadu 1991. g., odlukom predsjednika hrvatske Vlade, osnovan je Ratni stožer u INA-i, sa zadaćom organiziranja i zaštite svih resursa INA-e te njenog najvećeg mogućeg uključivanja i korištenja za obranu RH. Poslovanje i proizvodnja u uvjetima uzbuna i opasnosti od zračnih napada zahtijevala je posebnu pozornost u skladištenju goriva u velikim rezervoarima, kako ne bi došlo do velikih požara, kakvi su na pr. zadesili Rafineriju Sisak nakon napada.



Rad u periodu 1991.–1995.

U novonastaloj situaciji 1991. Poslovni odbor su činili:

Miroslav Sakač, predsjednik; Marijan Šarić, direktor proizvodnje; Ranko Dubenik, direktor tehničkih službi; Branimir Stanišić, direktor komercijalnih službi; Josip Kalanj, direktor razvoja; Vinko Soldo, direktor zajedničkih službi.



Članovi Poslovnog odbora su većim dijelom ostali čitav period 90tih i početka 2000tih. Na početku 90tih Službu razvoja je vodio Nikola Kalanj, a naslijedio ga je Ivo Legiša. Direktor Miroslav Sakač vodio je INA Maziva Zagreb do 2007. godine.



Rad u periodu 1991.–1995.

Promjene veličine tržišta, strukture tržišta, sirovinskih osnova, te zakonskih okvira, uz djelomično zastarjelo postrojenje i objektivno „preveliku“ lokaciju i infrastrukturu nepodobnu za postojeću proizvodnju, natjerali su INA Maziva Zagreb da intenzivno radi na traženju novih ideja i spasonosnih strateških projekta za diverzifikaciju proizvodnog programa.

Sredinom 1991. formirana je Radna grupa za razvoj, koja je izradila studiju Strategija razvoja Rafinerije Zagreb.

Ratne okolnosti donijele su nove zadatke i projekte, koji su bili hitni i prioritetni, te su neki strateški projekti morali biti odgođeni.



Rad u periodu 1991.–1995.

Mnoge tvrtke, a posebno tvornice, našle su se u poteškoćama, te je Vlada koristila INAu za njihovu podršku i spašavanje, unesavši ih u sustav INA-e ili zaduživši INA-u za njihovu potporu. Neke su se nalazile u ratnim zonama. Tako je INA 1993. vodila brigu o pedesetak kompanija u svojem vlasništvu i izvan svog sustava.

INA Rafinerija Zagreb je korištena za operativnu podršku i za osmišljavanje rješenja za budućnosti nekih od tih kompanija.

Unatoč nepovoljnih okolnosti, u cijelom ratnom i poratnom periodu stvarani su kvalitetni projekti, te su mnogi dovedeni do visoke razine pripreme za realizaciju, a neki su i realizirani.



Rad u periodu 1991.–1995.

INA dd, opterećena organizacijskom strukturom i odnosima naslijeđenim iz perioda prije 90te, nije mogla postići jedinstvo djelovanja u novim okolnostima ugroza svih vrsta, što je otežalo planiranje razvoja u rafinerijama.

Određenu dozu nesigurnosti u osmišljavanju i realizaciji projekata unosila je stalna promjena upravne strukture INAe, a posebno generalnih direktora, koji su mijenjali politiku sustava i odnos prema pojedinim projektima.

INA Generalni direktori:

Nikica Valentić	od 1990 do 1993
Franjo Gregurić	od 1993 do 1995
Vladimir Koščec	od 1995 do 1995
Andrija Kojaković	od 1995 do 1997
Davor Štern	od 1997 do 2000
Tomislav Dragičević	od 2000 do 2009



Rad u periodu 1995. – 2005.

Završetkom rata obustavljene su proizvodnje posebno potrebne u ratnim uvjetima, na pr. gorivo za neke ratne brodove, ali se poslovna situacija nije znatno poboljšala.

Obustavljanjem rada mnogih tvornica i poduzeća tržište proizvoda za industriju potpuno se izmijenilo, te je Rafinerija Zagreb ulagala velike napore za prodor na druga tržišta (Slovenija, Rumunjska, Makedonija i dr.) i nastojala se povezati sa većim proizvođačima iz EU radi zajedničke proizvodnje i nastupa.

Time je rad na proizvodima i projektima dobio nove ciljeve i zadatke u odnosu na one iz prethodnog razdoblja.



Rad u periodu 1995. – 2005.

Krajem desetljeća -1998. pokrenut je rad na reviziji strategije razvoja. Trebalo je voditi računa o novim vlasničkim odnosima u nastajanju (MOL), te interesima pojedinih rafinerija unutar INAe. Formiran je Stručni tim za strategiju razvoja do 2007. godine. Strategija je formirana prema slijedećoj viziji razvoja:

- ✓ **Tehničko-tehnološku opremljenost INA Maziva Zagreb osposobiti za prilagodljivu proizvodnju**
- ✓ **Osvježanje asortimana i ponude na tržištu**
- ✓ **Korištenje postojeće opreme i infrastrukture na lokaciji**
- ✓ **Proizvodnja koja je sukladna s okruženjem i zadovoljava kriterije zaštite okoliša**
- ✓ **Stvaranje modela i organizacijske strukture za realizaciju složenih razvojnih-diversifikacijskih projekata, koje je moguće brzo realizirati, bez velikih ulaganja.**



Rad u periodu 1995. – 2005.

Predviđen je rad na slijedećim strateškim projektima (grupama proizvoda):

- ✓ **Proizvodi za tehnička/industrijska čišćenja i obradu površina**
- ✓ **Proizvodi za pridobivanje i preradu nafte i plina**
- ✓ **Aditivi za izgaranje loživih ulja**
- ✓ **Biodizel**

Koncem 90tih započeo je proces ulaska mađarske tvrtke MOL u vlasničku strukturu INE, a 17. srpnja 2003. Vlada Republike Hrvatske objavljuje odluku o privatizaciji INA-e, prema kojoj se prihvatila ponuda MOL-a. Time mađarska kompanija postaje strateški partner INA-e, te vlasnik 25 % plus jedne dionice, a naknadno su ostvarili i dodatna upravna prava.



Rad u periodu 1995. – 2005.

MOL posjeduje u Mađarskoj svoju proizvodnju maziva, te je stvoreno dosta nedoumice o sudbini INA Maziva Zagreb, koja su upornim radom i postignutim rezultatima ipak uspjela sačuvati svoju poziciju.

U travnju 2002. godine osnovana su INA Maziva Zagreb doo, koja od tada djeluju samostalno kao ovisno društvo INA Grupe. Tvrtka je 2012. preimenovana u INA Maziva doo.

U skladu s promjenama u strukturi i opsegu proizvodnje, te organizacijskim i drugim okolnostima, mijenjao se i broj zaposlenih. U periodu 1990. do 2000. godina broj zaposlenih smanjio se kroz prirodni odljev, ratne posljedice i umirovljenja uz otpremnine.

- ✓1991. godina ≈580 zaposlenih**
- ✓2000. godina ≈290 zaposlenih**
- ✓2024. godina ≈100 zaposlenih.**



Projekti

U vremenu od 1991. do 2005. rad na projektima, njihovom ostvarenju i prilagodbi u složenim i promjenljivim okolnostima bio je podjednako intenzivan, bez obzira na ponekad frustrirajuće okolnosti.

Kod većine projekata u pravilu se radi o grupama proizvoda i/ili promjenama unutar Maziva Zagreb, koji se ne ostvaruju jednokratnim jednostavnim zahvatom, nego se mogu označiti kao proces, te su u promatranom vremenskom periodu mogli biti samo djelomično ostvareni.

Ostvarenje nekih projekata postignuto je znatno iza, u ovom radu promatranog, vremenskog horizonta 2007. godine, ali do njih ne bi došlo bez prethodnih napora u periodu 1991. – 2005.



Projekti

Br.	Važniji strateški projekti	Početak rada	Uključeni vanjski subjekti	Ostvarenje projekta
1	Integralni informacijski sustav i sustav za kvalitetu	Prije 1990.	Bureau Veritas Croatia doo – Rijeka, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo	2002., postepeno ostvareno
2	Prilagodbe destilacijskog postrojenja	Prije 1990.	Rafinerija Rijeka, Naftaplin, Rafinerija Sisak, Cosmochemia-Otočac	1998., postrojenje je zatvoreno
3	Plastificirani bitumeni za cestogradnju	1992.	Rafinerija Rijeka, Hrvatske ceste, IGH, Shell, Bitum doo	2002., projekt je preuzela Rafinerija Rijeka
4	Aditivi za poboljšanje izgaranja loživih ulja	1998	TE Rijeka, TETO Zagreb, Rafinerija Rijeka, TE Sisak, ELTO Zagreb, Lang Chemie, Ethyl, Lega doo	2004. djelomično



Projekti

Br.	Važniji projekti	Početak rada	Uključeni vanjski subjekti	Ostvarenje projekta
5	Proizvodi za tehnička/industrijska čišćenja i obradu površina	1991.	Lang Chemie, Hrvatske željeznice, ZET, Koksara Bakar, Rafinerija Rijeka, Torpedo, Končar, JANAF, Đ. Đaković, INA Naftaplin i dr.	kontinuirano ostvarivanje
6	Projekt povezivanja malotonažnih proizvodnji („tercijara“) u sustavu INA-e	1992.	Rafinerija Sisak – Služba za razvoj male proizvodnje, TUG Kutina – Sektor sekundarne proizvodnje, Cosmochemia - Otočac	2004. djelomično
7	Proizvodnja biodizela	1998	El Hrvoje Požar, BICRO, Prehrambeno-biotehnološki fakultet, Agronomski fakultet, Ministarstvo poljoprivrede, Vlada RH, Rafinerija Sisak, INA Razvoj i istraživanje	2005., INA dd nije više zainteresirana



Projekti

Br.	Važniji projekti	Početak rada	Uključeni vanjski subjekti	Ostvarenje projekta
8	Proizvodi za pridobivanje i preradu nafte i plina	Prije 1990	Rafinerija Rijeka, Naftaplin, Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije, INA Razvoj i istraživanje	kontinuirano ostvarivanje

Lista ne obuhvaća opsežan i intenzivan rad na pojedinim proizvodima iz asortimana maziva i srodnih proizvoda u okviru rada Službe za razvoj proizvoda i Službe primjene proizvoda u području kvalitete proizvoda i razvoja novih proizvoda unutar standardnog asortimana. Intenzivno se radilo i na uvođenju sustava za kvalitetu i na certificiranju proizvoda, te sudjelovalo na domaćim i inozemnim skupovima i izložbama.

Dio projekata je po svojem opsegu i uključenim sudionicima zahtijevao je odlučivanje na višim razinama, te su o aktivnostima informirani: Uprave INA dd, ministarstava i Vlada RH. Uključen je i Poslovno-inovacijski centar Hrvatske – BICRO.



Zaključno

Tvrtka INA Maziva doo u svojoj je prošlosti, a posebno iza 1990te prošla kroz mnoga iskušenja i transformacije, rješavajući zahtjevne zadatke. Upornim i predanim radom, te dobrim vođenjem, ostvarila je mnoge zacrtane projekte; neki dobro zamišljeni i pripremljeni za ostvarenje zaustavljeni su u uslijed turbulentnog okruženja.

Osnovna zamisao iz početka 90tih da Maziva postanu centar malotonažne proizvodnje u INA-i, iako sa velikim pomakom, djelomično je ostvarena preuzimanjem proizvodnje motornih ulja od Rafinerije Rijeka i pripojenjem malotonažne, tzv. tercijarne proizvodnje, iz INA–Rafinerije nafte Sisak.

Unatoč opasnosti od zatvaranja proizvodnje nakon promjene vlasničke strukture u INA-i, zadržana je tržišna pozicija i postignut napredak.



Kontakt autora

Dr. sc. Marijan Andrašec

Državni zavod za mjeriteljstvo, ravnatelj u mirovini

Email: mandras1942@gmail.com

